



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN ESTRATÉGICO CAMPOSOL  
2017–2024”**

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

**Presentado por  
Liliana Rosa Casafranca Diaz  
Ytalo Bermudez Mendieta  
Víctor Sever Morales Ramirez**

**Asesora: Profesora Gina Pipoli**  
**[0000-0003-4802-5349](tel:0000-0003-4802-5349)**

**2021**

A mis padres, por su inmenso amor. A mi amada esposa, Marisol, por apoyarme a construir una linda familia y a mis hijos, Aldo, Renato y Fabrizio, fuente de mi inspiración para seguir luchando en esta vida.

***Víctor Morales***

A mis padres, Troadio y América, por la confianza depositada en mí; a mis hermanos, Jhon, y Dayana, por insistir que la preparación nunca termina; a mi esposa, Kriss, y a mi hija, Amely, por el acompañamiento y apoyo en todo el proceso de formación

***Ytalo Bermúdez***

A mis hijas, por impulsarme a continuar hasta el logro del objetivo. A mi esposo, por cubrirme con entusiasmo y a mi madre, por comprender con ilusión mi ausencia temporal.

***Liliana Casafranca***

Agradecemos a todos nuestros profesores del PAMA 2020 y, en especial a nuestra asesora, Gina Pipoli, por su sabia guía, dedicación y confianza.

## **Resumen ejecutivo**

Camposol es una empresa agroexportadora, principalmente de frutas y vegetales, que desarrolla el modelo de comercialización negocio a negocio (*Business to Business* o B2B) al distribuir sus productos a empresas mayoristas y minoristas. Estas empresas, a su vez, expenden dichos productos alimenticios al consumidor final en los Estados Unidos (EE. UU.), Europa y Asia.

Del análisis externo, se identifica que tanto la coyuntura local como internacional es favorable a la empresa. A nivel local, se cuenta con una economía estable y un ambiente positivo para los negocios; además, el Gobierno impulsa la actividad agrícola y agroindustrial. En el ámbito internacional, se prevé que continúe la tendencia del consumidor por una alimentación saludable y el crecimiento de la economía mundial.

Asimismo, del análisis de la matriz de perfil competitivo, se identifica que Camposol ha desarrollado factores competitivos importantes en comparación con sus principales competidores; tales como: un buen nivel de productividad y costos, así como la integración vertical y el uso intensivo de tecnologías que favorecen la calidad del servicio.

Del análisis interno, la matriz de evaluación de factores internos (EFI) permite identificar que Camposol es competitiva en el mercado y tiene capacidad de valerse de estas fortalezas para sacar provecho de las oportunidades del entorno.

De la matriz VRIO se distingue que la Gerencia experimentada y enfocada en productos saludables, la fortaleza comercial y la excelencia operacional son capacidades y recursos que han contribuido a generar una ventaja competitiva sostenible de la empresa en el mercado. Esto, a su vez, le ha permitido optimizar sus costos operacionales, construir sus propios canales de distribución y, así, potenciar la venta directa a los minoristas.

Sobre la base del análisis mencionado, se propone que la estrategia genérica para Camposol sea la de liderazgo en costos, como resultado de su productividad, que le permite absorber sus costos fijos de manera eficiente.

El presente plan estratégico plantea una ligera modificación en la misión de Camposol, al agregar una de sus fortalezas: la tecnología eficaz, característica presente de forma relevante en sus operaciones de cultivo y distribución.

El alineamiento de las estrategias con los objetivos, con base en las matrices FODA, PEYEA, Interna y Externa, y Ansoff, permite seleccionar para Camposol la estrategia de penetración en el mercado de los EE. UU. y Europa, y de desarrollo del mercado de China. Para ello, la empresa debe continuar con el mejoramiento de su productividad y ampliar su capacidad de producción con el fin de lograr continuidad en la oferta de productos.

Las inversiones propuestas en el presente plan estratégico se concentran en la unidad de negocios de frutas y vegetales, específicamente en el negocio de paltas y arándanos. El hecho de ser productos que vienen experimentando una fuerte demanda a nivel global, le permitirá a Camposol acompañar este crecimiento, así como lograr una mayor penetración y desarrollo del mercado.

En esa dirección, se propone una inversión de US\$ 118,8 millones en nuevos campos de cultivo para incrementar la capacidad de producción de paltas y arándanos. Los indicadores financieros de esta inversión son favorables en los tres escenarios analizados: pesimista, moderado y optimista.

## Índice

<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
1. Consideraciones generales .....	2
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	3
3. Definición del problema.....	4
4. Enfoque y descripción de la solución prevista .....	5
4.1 Enfoque .....	5
4.2 Descripción de la solución prevista.....	5
<b>Capítulo II. Internacionalización.....</b>	<b>7</b>
1. Antecedentes .....	7
2. Descripción y análisis de las estrategias actuales.....	8
3. Conclusiones iniciales .....	9
<b>Capítulo III. Análisis externo.....</b>	<b>10</b>
1. Internacionalización: el modelo CAGE.....	10
2. Análisis del entorno general (PESTEG).....	10
2.1 Entorno político.....	11
2.2 Entorno económico.....	11
2.3 Entorno social.....	12
2.4 Entorno tecnológico .....	12
2.5 Entorno ecológico.....	13
2.6 Entorno global .....	13
3. Análisis de la industria .....	14
3.1 Fuerzas de Porter .....	15
3.1.1 Poder de negociación de los proveedores .....	15
3.1.2 Poder de negociación de los compradores .....	15
3.1.3 Amenaza de nuevos competidores.....	16
3.1.4 Amenaza de productos sustitutos.....	17
3.1.5 Rivalidad entre competidores .....	17
3.2 Grado de atracción de la industria .....	18
3.3 Matriz del perfil competitivo (MPC).....	19
3.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	20
3.5 Conclusiones .....	21
<b>Capítulo IV. Análisis interno .....</b>	<b>22</b>
1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT).....	22

1.1 Estructura organizacional de Camposol .....	22
1.2 Administración .....	22
1.3 Marketing y ventas .....	23
1.4 Operaciones .....	23
1.5 Finanzas .....	24
1.6 Recursos humanos .....	25
1.7 Tecnología de la información/comunicación .....	25
1.8 Investigación y desarrollo .....	25
2. Evaluación de la cadena de valor .....	26
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	27
4. Matriz VRIO y ventaja competitiva .....	28
5. Determinación de la estrategia genérica.....	29
6. Conclusiones .....	29
<b>Capítulo V. Formulación de objetivos.....</b>	<b>30</b>
1. Análisis y propuesta de la visión y misión .....	30
1.1 Visión .....	30
1.2 Misión.....	30
2. Objetivo general .....	31
3. Objetivos estratégicos.....	32
<b>Capítulo VI. Generación y selección de estrategia.....</b>	<b>33</b>
1. Matriz FODA (cruzado) .....	33
2. Matriz PEYEA .....	34
3. Matriz de McKinsey.....	35
4. Matriz interna externa (IE) .....	36
5. Estrategia de crecimiento .....	37
6. Alineamiento de estrategias con los objetivos.....	38
7. Descripción de la estrategia seleccionada .....	40
<b>Capítulo VII. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial.....</b>	<b>41</b>
1. Plan funcional de marketing.....	41
1.1 Objetivos de marketing .....	41
1.2 Estrategia de segmentación .....	42
1.3 Estrategia de posicionamiento.....	42
1.3.1 Tácticas: mezcla de Marketing (4 P) .....	43
1.3.2 Acciones estratégicas de marketing .....	44
<b>1.3.3 Presupuesto de marketing.....</b>	<b>44</b>

2. Plan funcional de operaciones .....	45
2.1 Objetivos específicos.....	45
2.2 Acciones estratégicas de operaciones.....	46
2.3 Presupuesto de capital .....	48
2. Plan de recursos humanos (RR. HH.).....	48
3.1 Presupuesto.....	50
4. Plan-de responsabilidad social empresarial (RSE) .....	51
4.1 Acciones estratégicas de RSE .....	52
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	53
5.1 Objetivos de finanzas .....	53
5.1 Proyección de estado de resultados sin el proyecto de ampliación de cultivos.....	54
5.2 Supuestos, proyección de resultados y evaluación financiera del proyecto de expansión ...	54
Análisis de sensibilidad.....	56
<b>Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia .....</b>	<b>58</b>
1. Mapa estratégico.....	58
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos .....	59
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>61</b>
1. Conclusiones .....	61
2. Recomendaciones .....	62
<b>Bibliografía .....</b>	<b>63</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>90</b>

### Índice de tablas

Tabla 1. Aplicación del análisis CAGE .....	10
Tabla 2. Entorno político .....	11
Tabla 3. Entorno económico .....	11
Tabla 4. Entorno social .....	12
Tabla 5. Entorno tecnológico .....	12
Tabla 6. Entorno ecológico .....	13
Tabla 7. Entorno global.....	13
Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores .....	15
Tabla 9. Poder de negociación de los compradores .....	16
Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores .....	16
Tabla 11. Amenazas de productos sustitutos .....	17



Tabla 12. Rivalidad entre competidores.....	18
Tabla 13. Grado de atracción de la industria.....	18
Tabla 14. Camposol: matriz de perfil competitivo.....	19
Tabla 15. Camposol: matriz EFE .....	20
Tabla 16. Camposol: matriz EFI .....	27
Tabla 17. Camposol: matriz VRIO .....	28
Tabla 18. Matriz FODA .....	33
Tabla 19. Matriz de PEYEA .....	34
Tabla 20. Matriz Ansoff.....	38
Tabla 21. Alineamiento de estrategias con los objetivos .....	39
Tabla 22. Objetivos del plan de marketing .....	42
Tabla 23. Presupuesto de marketing incremental (en US\$ miles) .....	44
Tabla 24. Presupuesto de marketing consolidado (en US\$ miles).....	45
Tabla 25. Objetivos específicos .....	46
Tabla 26. Presupuesto de operaciones incremental (en millones US\$) .....	47
Tabla 27. presupuesto de operaciones consolidado (en millones de US\$) .....	47
Tabla 28. Presupuesto de capital (en US\$ miles).....	48
Tabla 29. Objetivos de recursos humanos.....	50
Tabla 30. Presupuesto de recursos humanos (en US\$ miles).....	51
Tabla 31. Objetivos del plan de RSE .....	51
Tabla 32. Presupuesto de RSE (en US\$ miles).....	53
Tabla 33. Objetivos de finanzas .....	53
Tabla 34. Proyección de resultados sin proyecto de expansión (en US\$ millones).....	54
Tabla 35. Proyección de resultados del proyecto de expansión (en US\$ miles).....	55
Tabla 36. Flujo de caja del proyecto de expansión (en US\$ millones).....	55
Tabla 37. VPN, TIR, EVA .....	56
Tabla 38. Análisis de sensibilidad.....	56
Tabla 39. Proyección del estado de resultados consolidado (en US\$ millones).....	57
Tabla 40. Tablero de control .....	59

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Matriz PEYEA.....	35
Gráfico 2. Matriz de McKinsey .....	36
Gráfico 3. Matriz IE.....	37
Gráfico 4. Camposol: mapa estratégico propuesto.....	58

## Índice de anexos

Anexo 1. Cronología de principales eventos de Camposol.....	70
Anexo 2. Exportaciones de paltas y arándanos a nivel global, 2016 (en US\$ miles) .....	70
Anexo 3. Exportaciones por categoría, 2016 .....	71
Anexo 4. Exportaciones y demanda mundial de productos de agro, 2016 .....	71
Anexo 5. Perú: evolución de las exportaciones e importaciones a nivel mundial .....	72
Anexo 6. Organigrama de Camposol.....	73
Anexo 7. Ventanas de producción de Camposol.....	74
Anexo 8. Proyectos desarrollados por investigación y desarrollo.....	74
Anexo 9. Cadena de valor.....	75
Anexo 10. Matriz de McKinsey atraktividad del mercado.....	75
Anexo 11. Matriz de McKinsey posición competitiva.....	76
Anexo 12. Ventaja comparativa revelada (VCR) y capacidad relativa de compra (CRC) .....	76
Anexo 13. Características de segmentación.....	78
Anexo 14. Mayoristas y minoristas.....	78
Anexo 15. Gráfico de posicionamiento.....	79
Anexo 16. Proyección de la demanda de paltas y arándanos.....	80
Anexo 17. Balance de oferta y demanda de paltas.....	83
Anexo 18. Balance de oferta y demanda de arándanos.....	84
Anexo 19. Cálculo del CAPM y costo de capital.....	85
Anexo 20. Análisis del costo de producción.....	87
Anexo 21. Cálculo de la depreciación del proyecto de expansión (en US\$ miles).....	89

## **Introducción**

Desde la década de 1990, la agroindustria en el Perú viene creciendo de manera sostenida, como consecuencia de la gran demanda de frutas y vegetales en el mundo. Así como, por las ventajas que otorgaba la ley de promoción de la agricultura y los proyectos de irrigación, que convirtieron la costa norte en un centro agrícola muy importante para la economía peruana.

Ante este entorno, Camposol se convirtió en uno de los principales agroexportadores de frutas, verduras y productos marinos. Además, la empresa estableció oficinas comerciales en los EE. UU. y Europa, permitiéndole estrechar las relaciones comerciales con los supermercados.

En este contexto, el presente documento tiene como objetivo el desarrollo de un plan estratégico para Camposol en el período 2017-2024, identificando, en su primer capítulo, los principales problemas que enfrenta la empresa en el año 2016 y planteando recomendaciones, a corto y largo plazo, que contribuyan a su crecimiento sostenido.

En el segundo capítulo se evalúa el proceso de internacionalización, desde las exportaciones hasta la inversión extranjera directa, con el establecimiento de oficinas comerciales y centros de distribución. El tercer capítulo cubre el análisis externo, utilizando el modelo CAGE, PESTEG, las 5 fuerzas de Porter, la matriz de perfil competitivo y la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

La estrategia genérica se define en el capítulo cuatro, a partir del análisis de las áreas funcionales (AMOFHIT), la matriz EFI y la matriz VRIO. Asimismo, en el capítulo cinco se definen los objetivos estratégicos, alineados con la visión y misión.

El capítulo seis evalúa la selección de la estrategia, utilizando las matrices FODA, PEYEA, IE, McKinsey y Ansoff; y se alinean los objetivos y las estrategias. Tanto la evaluación de los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, como del plan de responsabilidad social empresarial, se realiza en el capítulo siete.

En el capítulo ocho se propone el mapa estratégico, se definen las iniciativas y los indicadores de gestión para el control de desempeño.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones propuestas.

## **Capítulo I. Identificación del problema**

Sobre la base de la información publicada por Harvard Business School, por el caso Camposol (Bell y Kindred 2016), a continuación, se describen las condiciones generales, el perfil estratégico y la identificación del problema por el que atravesaba la empresa en el año 2016.

### **1. Consideraciones generales**

Camposol es una empresa agroindustrial constituida en el año 1997, por el empresario venezolano Luis González, que inició sus operaciones con cultivos de espárragos, convirtiéndose años más tarde en uno de los mayores exportadores de este producto. Luego de 10 años de iniciados estos cultivos, González decidió vender la empresa a la familia Dyer.

Con la venta de Camposol a la familia Dyer en el año 2007, se inició una transformación de la empresa, orientada a la diversificación y creación de nuevas unidades de negocios: la de frutas y vegetales, la de mariscos; y, posteriormente, la unidad de comercialización, con el fin de lograr su integración vertical hacia adelante. Los eventos más relevantes de Camposol se pueden apreciar en el anexo 1.

La evolución favorable de Camposol se debe, principalmente, a las oportunidades del macro y microentorno que la empresa supo aprovechar; así como a los esfuerzos realizados para evitar quedar expuesto a las amenazas del entorno.

Entre las oportunidades, cabe resaltar que Camposol tomó ventaja de la alta demanda de productos alimenticios saludables en el ámbito mundial. Estas nuevas preferencias del consumidor se reflejaron en las tasas de crecimiento per cápita de frutas y verduras en el último quinquenio, equivalentes a 16%, permitiéndole a la empresa diversificar su portafolio de productos para incursionar no solo en vegetales, sino en frutas y mariscos.

Además, la empresa supo aprovechar los tratados de libre comercio con los EE. UU., Europa y China para llegar a esos mercados de destino libres de aranceles. También tomó ventaja de la ley de promoción agraria con beneficios tributarios y flexibilización laboral; así como del efecto invernadero del clima de la costa norte del Perú y del proyecto de irrigación Chavimochic, que impactaron favorablemente en el costo de la mano de obra.

Por otro lado, entre las amenazas del entorno que Camposol ha sabido sortear, tenemos al empoderamiento de las centrales sindicales en el Perú, que no ha impactado en la empresa por mantener un clima laboral armonioso y con un gran sentido de pertenencia de sus trabajadores. Las inversiones en investigación y desarrollo le han permitido a la empresa estar un paso adelante de las regulaciones ambientales del país y de las exigencias de los clientes, logrando productos de alta calidad, reconocidos en el mercado.

La evolución del negocio fue favorable y progresiva, pero ante la gran demanda de productos alimenticios, el equipo gerencial se plantea ciertas interrogantes sobre la estrategia por seguir, tales como: ¿cuán rápido podría diversificarse y producir fuera del territorio peruano?, ¿hasta qué punto debería llegar Camposol con su modelo de distribuidor?, ¿debe tomarse un tiempo para redefinir sus capacidades comerciales y aumentar fuentes de terceros o acelerar el abastecimiento para penetrar en los actuales mercados y desarrollar el mercado chino? y, por último, ¿en qué momento la empresa debería considerarse una compañía de arándanos?

Las alternativas mencionadas se analizarán en el presente trabajo de investigación, para poder recomendar la solución más factible y viable para la empresa.

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

Desde el año 2009, dos años después de ser adquirida por Samuel Dyer, la empresa ha estado en constante transformación. Inició el proceso de internacionalización con exportaciones de frutas, vegetales y mariscos, a través de intermediarios (*brokers*), realizando alianzas estratégicas con empresas que tienen experiencia en el rubro y, luego, abriendo oficinas comerciales en los EE. UU. y Países Bajos, con el fin de integrarse verticalmente hacia adelante y tener mayor acercamiento a las cadenas de supermercado (minoristas).

La empresa Camposol comercializa sus productos mediante el modelo negocio a negocio (*Business to Business* o B2B) y, como parte de su transformación, ha cambiado hasta dos veces sus principales productos, de espárragos a paltas y luego a arándanos, pasando de manera progresiva de productos envasados a productos frescos. Así, Camposol ha desarrollado los mercados de los EE. UU. y Europa; principalmente con paltas y arándanos, cuyas tasas de crecimiento per cápita eran muy atractivas para la empresa. Asimismo, incursionaron en la exportación de estos frutos al mercado asiático.

Camposol establece su estrategia de liderazgo en costos, basada en productividad, y complementa su servicio con una excelente calidad de productos, convirtiéndose en un proveedor referente de productos alimenticios saludables, logrando un acercamiento más estrecho con los supermercados, que han reconocido a la empresa como uno de los mejores proveedores de alimentos.

El crecimiento sostenido de las ventas de Camposol es el resultado de la combinación del incremento de la demanda y su excelente posición para utilizar sus ventajas competitivas y fortalezas, con el fin de aprovechar las oportunidades del entorno, superar debilidades y evitar las amenazas.

Camposol fue una de las empresas que se adaptó rápidamente a los cambios de preferencias del mercado global, logrando exportar casi 100.000 toneladas entre frutas, vegetales y mariscos en el 2015, convirtiéndose en uno de los principales agroexportadores del país.

El resultado del análisis de los factores internos y externos nos indica que la empresa debería optar por una estrategia intensiva, con una penetración agresiva de mercado, el desarrollo de nuevos mercados, el desarrollo de productos, integración vertical y estrategia de diversificación. Estas estrategias se evaluarán en el presente trabajo.

El presente plan estratégico se concentrará en el análisis de la unidad de negocios de frutas y vegetales. Además, se enfocará en sus principales productos: la palta y el arándano, cuyas tasas promedio anual de crecimiento esperado para los próximos 5 años son: 8.4% y 7.3%, respectivamente.

### **3. Definición del problema**

El problema principal de Camposol, en el año 2016, es la restricción de su capacidad productiva para mantener y aumentar su participación de mercado de paltas y arándanos a nivel global. Esta situación es consecuencia de la falta de planeación y previsión de inversiones a largo plazo, para ampliar su capacidad productiva, con el fin de acompañar el ritmo de crecimiento de la demanda.

Además, en dicho año, la empresa afronta otros problemas:

- Ventanas de producción: de paltas, solo de abril a agosto; y de arándanos, solo de agosto a abril.
- La necesidad de comprar frutas a terceros, para cubrir de manera parcial la demanda, afecta su rentabilidad y, eventualmente, podría alterar la calidad de sus productos.

- Merma de productos en los procesos de cosecha, transporte y empaque.
- El incremento del costo de la mano de obra, debido al costo derivado de transportar al personal a los cultivos.
- Carecer de centros de maduración, por lo que se ve obligado a alquilar estas facilidades, lo cual impacta en la distribución de sus productos y afecta sus márgenes de rentabilidad.

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

Después de analizar los antecedentes y el perfil estratégico de la empresa, así como identificar el problema de Camposol, se procederá a describir el enfoque y la solución prevista para el presente caso.

##### **4.1 Enfoque**

Camposol deberá enfocarse en la penetración de los mercados de los EE. UU. y Europa, así como en el desarrollo del mercado de China, apoyado en la comunicación de marketing que mejore el posicionamiento de sus productos por su calidad. Para ello, la empresa debe ampliar la capacidad de producción de paltas y arándanos; optimizar su productividad en las actuales áreas de cultivo, mediante un continuo proceso de investigación y desarrollo; y afianzar la integración vertical hacia adelante, con la implementación de una oficina comercial en China.

##### **4.2 Descripción de la solución prevista**

En el corto plazo, Camposol debería reducir el nivel de mermas de sus cultivos de frutas y vegetales, reducir el nivel de inventario de arándanos y realizar compras a terceros para cubrir la demanda del mercado. Todo esto apoyado en capacitación del personal en los procesos de cosecha, transporte y empaque, acompañado de campañas de promoción y publicidad.

La empresa, a fin de resolver el problema a largo plazo, deberá iniciar la ampliación de su capacidad de producción en el año 2017, adquiriendo nuevos terrenos para el cultivo de paltas en Colombia, lo que le permitirá producir paltas Hass durante todo el año. Asimismo, deberá aprovechar las 1.000 hectáreas (ha) de terreno disponibles en la región Chao para ampliar las plantaciones de arándanos.



Las ampliaciones de cultivo de paltas y arándanos demandarán una inversión de US\$ 118,8 millones, que no solo permitirá a Camposol crecer al mismo ritmo de la demanda global, sino también ganar participación de mercado de manera progresiva.

Con el fin de acelerar el proceso de desarrollo del mercado en China y fortalecer los lazos comerciales con sus clientes en dicho país, Camposol deberá abrir una oficina comercial en Shanghái, para reducir distancias culturales y preferencias de consumo.

La adquisición de terrenos para ampliar áreas de cultivo implicará nuevas contrataciones de personal, quienes deben ser capacitados en el marco de su programa de capacitación y desarrollo del personal, integrado con el código de ética, con el objetivo de contribuir a un buen clima laboral.

## Capítulo II. Internacionalización

### 1. Antecedentes

Camposol es una empresa agroindustrial que inició sus operaciones en 1997, en la región de La Libertad, liderada por el empresario venezolano Luis González, quien confiado en el suministro de agua del proyecto Chavimochic adquirió, mediante subasta pública, 25.000 ha de terrenos para campos de cultivo, estableciendo su sede central en el complejo industrial de Chao, ubicado en la provincia de Virú.

Con plantaciones de 3.000 ha de espárragos blanco, a fines de 1999, comenzó sus exportaciones de este producto, en un inicio, a España, luego a otros países de Europa y, después, a los EE. UU. En paralelo, la empresa cultivó 800 ha de paltas y desarrolló granjas de camarón en Tumbes, que lograron exportar, en el año 2010, a través de intermediarios.

Los tratados de libre comercio con los EE. UU., la Unión Europea y China, así como la Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario<sup>1</sup>, el desarrollo del proyecto Chavimochic y el crecimiento sostenido de la demanda de frutas y vegetales a nivel global, permitieron, a emprendedores visionarios, el desarrollo y crecimiento de la agroexportación. Este sector se ha convertido en una de las principales fuentes de empleo en el Perú, por ser intensivo en mano de obra.

En el año 2007, Camposol se vendió a D&C Holding, empresa de la familia Dyer, luego la empresa se registró en el mercado bursátil de Noruega (Bolsa de Oslo) y tomaron un préstamo de US\$ 65 millones para expandir sus campos de cultivo de espárragos. Poco después de la adquisición enfrentaron una crisis financiera, como consecuencia de la caída de precios de los espárragos, razón por la cual se vieron obligados a refinanciar la deuda, reducir costos y capital de trabajo.

Ante esta crisis, el equipo gerencial decidió diversificar su producción y extendieron sus plantaciones de palta Hass, producto que empezó a exportarse a Europa en el año 2010 y luego a los EE. UU. La ventana de cosecha y comercialización de la palta Hass se concentra en los meses de abril a agosto, estación en la cual México, el primer exportador de paltas, reduce su cosecha del producto y Camposol puede beneficiarse con mejores precios, al colocarlas en el hemisferio norte.

---

<sup>1</sup> Ley 27360 del 30 de octubre de 2000.

En el año 2008, además del desarrollo del mercado de paltas, incursionaron en otras plantaciones, tales como: uvas rojas de mesa, mangos, mandarinas y otras frutas. En todo este proceso de diversificación de sus productos, en el año 2011, decidieron iniciar los cultivos de arándanos de la variedad Biloxi y, a finales del año 2013, realizaron sus primeras exportaciones comerciales con muy buena aceptación del mercado europeo, norteamericano y asiático. Así, se convirtieron en el tercer mayor exportador de arándanos en el año 2016, después de Chile y los Países Bajos.

Sin embargo, en dicho año, Camposol decidió discontinuar sus operaciones de espárragos por bajos márgenes y bajo valor agregado. Asimismo, decidió enfocarse en productos frescos y congelados, dejando de lado la producción en conservas, reduciendo el consumo de combustibles.

## **2. Descripción y análisis de las estrategias actuales**

En un inicio, las exportaciones de espárragos constituían su estrategia de internacionalización, por medio de mayoristas. Sin embargo, luego optó por establecer alianzas estratégicas en Latinoamérica, con productores con gran experiencia y cobertura en los mercados más importantes del mundo, convirtiéndose en el mayor exportador de espárragos. Años después emplearon la misma estrategia con las exportaciones de paltas y arándanos, logrando posicionarse como uno de los principales exportadores a nivel mundial, contribuyendo a que Perú se convierta en el tercer mayor exportador de dichos productos, como se muestra en el anexo 2. Estas alianzas estratégicas se utilizan como apalancamiento para reducir las distancias culturales, geográficas y preferencias del consumidor.

Con la incorporación de José Gómez en el equipo gerencial, en el año 2011, identificaron que sus productos habían adquirido muy buena reputación en el mercado, pero aún carecían de una estrategia de comercialización. Para reducir esta brecha, mejoraron los tiempos de entrega de los productos y estrecharon las relaciones comerciales con los minoristas. Luego, Camposol cambió la estrategia con base en sus exportaciones y decidió integrarse verticalmente, abriendo una oficina comercial en Rotterdam, como Camposol Europa, y después una oficina en Fort Lauderdale, como Camposol Fresh, en el año 2015. Esto le ha permitido distribuir los productos de manera directa a sus clientes y mejorar la relación con los supermercados, tales como: Walmart, Cotsco, Sam's Club y Publix, entre los principales.

Además, por la estrategia de innovación continua de la empresa, que le permitió obtener niveles importantes de productividad, y la publicación anual de sostenibilidad, alineada al Global Reporting

Initiative (GRI), obtuvo las siguientes certificaciones: BSCI, Global Gap, IFS, HACCP, BRC y BASC, entre otras. Esto se convierte en una ventaja competitiva, con una propuesta de valor única, y le permite adquirir prestigio y reconocimiento por parte de los minoristas globales.

Otra de las estrategias de Camposol consistió en establecer una oficina comercial en China, país con 1.379 millones de habitantes, convirtiéndolo en un importante mercado potencial (World Bank s. f.).

La empresa también tiene como estrategia la identificación de otras fuentes de abastecimiento, con el fin de asegurar el suministro de paltas a sus clientes durante todo el año, considerando que, en la actualidad, la ventana de producción de paltas es de solo cinco meses al año en el Perú.

### **3. Conclusiones iniciales**

El incremento sostenido de la demanda de productos naturales comercializados por Camposol se refleja en el crecimiento del consumo per cápita de frutas y vegetales en los EE. UU. y Europa, debido a las propiedades nutricionales de estos productos. Esto ha permitido que la empresa se convierta en una de las principales agroexportadoras en importantes plazas comerciales.

El crecimiento y el desarrollo de las operaciones de Camposol tiene como base la ampliación progresiva de su capacidad de producción y el mejoramiento de la productividad, pero no fueron suficientes para ir al ritmo del crecimiento de la demanda. Asimismo, las certificaciones y los programas de sostenibilidad ayudaron en el desarrollo de su integración vertical hacia adelante, logrando así proveer de un mejor servicio a sus clientes.

Con la experiencia de penetración en los mercados de Europa y los EE. UU., la empresa tiene una importante oportunidad para desarrollar el mercado en China, repitiendo el mismo modelo: abrir una oficina comercial junto con socios estratégicos que contribuyan en el mercadeo de sus productos, para reducir las distancias culturales, costumbres, idiomas y patrones de consumo.

Las proyecciones de demanda de frutas y vegetales en el mundo son atractivas para la agroindustria peruana y para Camposol. Sin embargo, con el fin de obtener un alineamiento con el comportamiento de la demanda y evitar un déficit en la capacidad de producción, la empresa debe revisar su análisis situacional para identificar sus fortalezas y debilidades en el marco de las oportunidades y amenazas del mercado, su propuesta de valor y la estrategia más apropiada por desarrollar, lo cual se analiza en los siguientes capítulos.

### Capítulo III. Análisis externo

#### 1. Internacionalización: el modelo CAGE

El modelo CAGE (Ghemawat 2001) permite estimar las distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas entre el país de origen de la empresa y los potenciales países de internacionalización. Así, se analizarán las distancias entre el Perú, los EE. UU., Europa y Asia, regiones con las cuales Camposol ya tiene relaciones comerciales, con el objeto de determinar si existe espacio para mejorar el modelo de negocio que viene desarrollando (ver tabla 1).

**Tabla 1. Aplicación del análisis CAGE**

Distancias	Análisis
Culturales	<ul style="list-style-type: none"><li>• El intercambio cultural entre el Perú y los EE. UU., y el idioma inglés, no configuran distancias culturales importantes.</li><li>• Con China, sí existen diferencias importantes: el idioma, la cultura y las normas sociales<sup>1/</sup>.</li></ul>
Administrativas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tratados de libre comercio con los EE. UU., Europa y China.</li><li>• Diferencias monetarias importantes con las tres regiones de comercialización, el dólar estadounidense, el euro y el Renmimbi (yuan).</li><li>• Gobierno chino socialista, con características chinas, imprime estabilidad política.</li></ul>
Geográficas	<ul style="list-style-type: none"><li>• La distancia geográfica es amplia con las tres zonas comerciales. La diferencia horaria implica un reto para Europa y China.</li></ul>
Económicas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los EE. UU. y Europa tienen modelos económicos similares al peruano, economías de mercado abiertas a la inversión extranjera.</li><li>• Proyecciones de crecimiento (producto bruto interno) conservador para las 2 regiones, del orden de 2% y 2,5%; mientras que Perú se proyecta a 3% para los próximos años.</li><li>• China sigue siendo una de las economías con mayor crecimiento, teniendo como su principal motor el consumo interno.</li></ul>

1/: “Los latinoamericanos prestan más atención a su felicidad personal, mientras que la mayoría de los chinos valora más la eficiencia” (Wu, 2011).

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Ghemawat, 2001.

Se puede concluir que, en general, existe una importante distancia en diversos factores entre el Perú y las zonas donde Camposol coloca sus productos. Por esta razón, se considera acertado que la empresa haya establecido oficinas comerciales tanto en Fort Lauderdale como en Rotterdam, y tenga planes de constituir una oficina en China, como una manera de acortar dichas distancias y reaccionar de manera rápida ante cualquier potencial oportunidad que pueda surgir en sus operaciones.

#### 2. Análisis del entorno general (PESTEG)

Se analizará el macroentorno identificando variables exógenas que podrían transformarse en oportunidades o amenazas en el desarrollo de la empresa. Así, es importante analizar las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y globales, con el fin de definir estrategias que aprovechen las oportunidades y permitan administrar el riesgo de las amenazas.

## 2.1 Entorno político

A continuación, en la tabla 2 se muestra el entorno político.

**Tabla 2. Entorno político**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Tratados de libre comercio (TLC) (Magallanes 2016)	Atracción de inversionistas, sobre todo en la agroindustria.	Incremento de las exportaciones no tradicionales.	O
Reciente gobierno electo, promercado (Torres 2016)	Seguridad jurídica abre las puertas a la inversión.	Modelo de libre mercado y pro-inversiones foráneas.	O
Gobierno sin apoyo del Congreso (BBC 2016)	Escenario complejo para la gobernabilidad.	Oposición frenaría las medidas para reactivar la economía.	A

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Fahey y Narayanan, 1986.

La administración Kuczynski (PPK) promoverá alianzas internacionales y tratados de libre comercio (Redacción Gestión 2016, 30 de junio), que contribuirán a la recuperación económica, pero tendrá que buscar consensos en el Congreso con otras bancadas para lograr sus objetivos. En conclusión, el reto de gobernabilidad del Ejecutivo es una amenaza, porque se prevé dificultades en alcanzar la estabilidad social y económica del país.

## 2.2 Entorno económico

Las principales variables que configuran el entorno económico se presentan en la tabla 3.

**Tabla 3. Entorno económico**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Indicadores macroeconómicos estables (INEI 2017)	No se prevé ajustes económicos contractivos.	Promueve la inversión de largo plazo.	O
Mercado cambiario incierto (BCRP 2016)	Volatilidad cambiaria.	Impacto en la rentabilidad.	A
Promoción agraria, Ley 27360 (Congr. Perú 2000, 30 de octubre)	Interés para la inversión y desarrollo agroindustrial.	Beneficios tributarios y laborales.	O

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Fahey y Narayanan, 1986.

El entorno económico es favorable para Camposol. El Perú goza de estabilidad económica, luego de un sostenido manejo responsable de la política fiscal y monetaria<sup>2</sup>, tasas bajas de inflación y reducción del riesgo país, convirtiéndolo en un mercado atractivo para la inversión extranjera. El sector agroindustrial no ha sido ajeno a las buenas políticas públicas, la Ley de Promoción Agraria otorga beneficios tributarios y de flexibilidad en las contrataciones laborales hasta el año 2021.

### 2.3 Entorno social

En la tabla 4 se presentan las variables del entorno social.

**Tabla 4. Entorno social**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Agroindustria intensiva en mano de obra (FAO 2013)	Contribución a la generación de empleo formal.	Incremento de la población económicamente activa (PEA).	O
Inseguridad ciudadana (Congr. Perú 2003, 11 de febrero)	Poco atractiva para los inversionistas.	Limita el dinamismo en las inversiones.	A
Empoderamiento de los sindicatos (Congr. Perú 2003, 30 de setiembre)	Incremento del costo laboral.	Menos atractivo para la inversión.	A

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Fahey y Narayanan, 1986.

La agroindustria contribuye, en forma importante, a la generación de empleo; sin embargo, los factores sociales relevantes no se han resuelto y representan un riesgo de resurgimiento de demandas y movimientos sociales complejos. Esto constituye una amenaza significativa en el período de análisis.

### 2.4 Entorno tecnológico

Las variables del entorno tecnológico se muestran en la tabla 5.

**Tabla 5. Entorno tecnológico**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Competitividad tecnológica (SIN 2015)	Mejora en el <i>ranking</i> (de 92 a 88).	Mejora posicionamiento.	O
Acceso a nuevas tecnologías (PCM 2016)	Tecnología en buenas prácticas agrícolas.	Capacitación e innovación continua y sostenible.	O

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Fahey y Narayanan, 1986.

<sup>2</sup> Crecimiento a tasas del 6% en la década pasada y 3%, en la actualidad.

La adopción de tecnologías a nivel de cultivo, empaque y procesos logísticos son pilares que han impulsado la competitividad del sector agroindustrial, basado en la política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica en el año 2016.

## 2.5 Entorno ecológico

A continuación, se presentan las variables del entorno ecológico (ver tabla 6).

**Tabla 6. Entorno ecológico**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Ubicación geográfica (ProInversión s.f.)	Efecto invernadero.	Productos en contra estación.	O
Proyecto Chavimochic (Gobierno Regional de La Libertad 2016)	Proyecto de irrigación.	Abastecimiento de agua.	O
Fenómeno de El Niño (FEN) (Takahashi 2016)	Potenciales inundaciones.	Riesgo del FEN.	A
Nuevas regulaciones (Minam 2017)	Regulaciones ambientales.	Implicancias en costos.	A

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Fahey y Narayanan, 1986.

Debido a sus características geográficas, el Perú es considerado un país muy rico para el sector agroindustrial, con rendimientos por hectárea en cultivos superiores, en promedio, a los de países de la región y del mundo, lo que le otorga ventanas productivas con buena rentabilidad. Este factor, junto con el beneficio de proyectos de irrigación de gran envergadura, permite concluir que el entorno ecológico es favorable y con oportunidad para el sector dentro del período de análisis.

## 2.6 Entorno global

Las variables del entorno global, que constituyen una oportunidad o una amenaza para Camposol, se presentan en la tabla 7.

**Tabla 7. Entorno global**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Economía mundial en crecimiento (BCRP 2016)	Economía mundial en recuperación.	Incremento de demanda mundial sostenida.	O
Preferencias del consumidor (FAO 2013)	Preferencia por productos naturales.	Diversificación de productos del agro.	O
Mercado de China	Nuevo mercado de significativo tamaño	Incremento de la demanda	O
Problemas climatológicos globales (Ordóñez y Valenzuela 2016)	2016, año récord de temperatura a nivel global.	Probables inundaciones por lluvias.	A

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Fahey y Narayanan, 1986.



Se estima que la economía mundial mostrará un comportamiento positivo en los años 2017 y 2018, creciendo 3,4% y 3,5%, respectivamente. Asimismo, se estima un crecimiento económico de los EE. UU. de 2,2%. En este sentido, se prevé un incremento de la demanda global. Asimismo, la incursión en el mercado de China, país con 1.379 millones de habitantes y más del 18% de la población mundial, significa una oportunidad importante para Camposol.

De otro lado, el cambio de preferencias del consumidor hacia productos naturales, tales como frutas y vegetales, ha generado un crecimiento en la demanda por estos alimentos, que viene siendo cubierta principalmente por países en vías de desarrollo, los que casi han duplicado la producción en los últimos años (FAO 2013). A pesar de la amenaza por factores de oferta, debido a los riesgos climatológicos globales, el entorno global terminará representando una oportunidad para el desarrollo de Camposol.

### **3. Análisis de la industria**

Camposol es una empresa agroindustrial dedicada al cultivo, procesamiento y comercialización de productos agrícolas y productos marinos, principalmente palta Hass, arándanos y langostinos, los cuales se exportan a los EE. UU., Europa y Asia. Su negocio se basa en 3 categorías de productos: frescos, congelados y conservas. En el anexo 3 se muestra la participación de cada producto y categoría al cierre del año 2016.

Tanto Camposol como el Perú han sido parte de un auge agroexportador. Desde el año 2000, el sector mostró un crecimiento de 14% anual (PromPerú 2017). Este comportamiento se asocia con el incremento de la demanda mundial por frutas y vegetales, como parte de un cambio de tendencia en los hábitos de consumo. En el anexo 4 se evidencia que el Perú exportó US\$ 2.900 millones en frutas y vegetales en el año 2016, equivalente al 3,8% de la demanda mundial; y que las exportaciones de espárragos, uvas, paltas, mangos y arándanos representó el 84% del sector agroexportador peruano.

Es importante resaltar que el comportamiento de las exportaciones peruanas tiene un crecimiento más acelerado que el de la demanda mundial en el período 1998-2016 (ver anexo 5). Durante este período, las agroexportaciones peruanas crecieron 16%, mientras que las importaciones a nivel mundial ascendieron a solo 6,7%. Así, se puede inferir que el Perú está obteniendo mayor cuota del mercado.

### 3.1 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter (2008b) es una herramienta estratégica que permite analizar el microentorno para evaluar el nivel de competencia de una industria en términos de rentabilidad y si estas fuerzas la convierten o no en una industria atractiva, con el fin de desarrollar una estrategia de negocio.

El grado de atracción de la industria deriva del análisis de cuatro fuerzas del mercado, que combinadas crean una quinta: la rivalidad entre los competidores existentes. Estas cinco fuerzas determinan la intensidad de competencia en una industria y, a partir de ello, se puede «comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques» (Porter 2008b: 58).

#### 3.1.1 Poder de negociación de los proveedores

Los factores del poder de negociación de los proveedores en la agroindustria se describen en la tabla 8.

**Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Numerosos proveedores	Baja					5	Alta	1.00
20%	Integración vertical de cliente	Baja				4		Alta	0.80
20%	Diferenciación de producto	Baja				4		Alta	0.80
15%	Cambio de proveedor	Baja				4		Alta	0.60
15%	Precios competitivos	Baja			3			Alta	0.45
10%	Integración vertical hacia adelante	Baja			3			Alta	0.30
<b>Poder de negociación de proveedores</b>									<b>3.95</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

Existen numerosos proveedores de insumos, materia prima y material de empaque para la agroindustria, y los mismos tiene poca diferenciación. En general, el poder de negociación de los proveedores hace de la agroindustria un sector de medianamente atractivo a atractivo.

#### 3.1.2 Poder de negociación de los compradores

Los clientes de la agroindustria no son los consumidores finales, razón por la cual el negocio de Camposol se define como *Business to Business* (B2B). A continuación, se muestran los factores del poder de negociación de los clientes (ver tabla 9).

**Tabla 9. Poder de negociación de los compradores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Concentración de clientes	Baja		2				Alta	0.50
20%	Volúmenes de compra	Baja			3			Alta	0.60
15%	Sensibilidad de precios	Baja			3			Alta	0.45
15%	Integración vertical	Baja			3			Alta	0.45
15%	Cambio de proveedor	Baja				4		Alta	0.60
10%	Diferenciación del producto	Baja			3			Alta	0.30
<b>Poder de negociación de compradores</b>									<b>2.90</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

Los principales compradores de frutas y vegetales se concentran tanto en minoristas –Costco, Walmart, Publix, Sam’s Club, Edeka, Kaufland y JD– como en mayoristas –quienes adquieren grandes volúmenes de productos–, lo cual les permite aumentar su poder de compra. Por ello, se concluye que el grado de atracción de los compradores hacen de la industria una de poco a medianamente atractiva.

### 3.1.3 Amenaza de nuevos competidores

Las barreras a la entrada están definidas como aquellos factores que dificultan la entrada de nuevos competidores, tal como se puede apreciar en la tabla 10.

**Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Intensiva en capital	Baja					5	Alta	1.00
20%	Economías de escala	Baja					5	Alta	1.00
15%	Integración vertical	Baja				4		Alta	0.60
15%	Diferenciación de producto	Baja			3			Alta	0.45
15%	Inversión en investigación y desarrollo (I y D)	Baja			3			Alta	0.45
15%	Desarrollo Tecnológico	Baja				4		Alta	0.60
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>									<b>4.10</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

Se puede inferir que la industria de la agroexportación, en particular el mercado de frutas y vegetales es intensiva en capital, se desarrollan economías de escala, requiere de mucho

conocimiento en la logística de entrada, campos de cultivo y logística de salida. Todo ello debe apoyarse en un manejo gerencial altamente técnico, que tenga buenas relaciones con los clientes. Los factores mencionados dificultan la entrada de aquellos potenciales competidores, razón por la que consideramos que estos factores hacen de la agroexportación una industria atractiva.

### 3.1.4 Amenaza de productos sustitutos

Los consumidores en las diferentes industrias podrían tener alternativas de otros productos que se encuentren en el mercado. Cuanto más diferenciado sea el producto que ofrece Camposol, se encontrará menos expuesto a dicho riesgo. Los factores que representan una amenaza de productos sustitutos se muestran en la tabla 11.

**Tabla 11. Amenazas de productos sustitutos**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Propensión a sustituir	Baja			3			Alta	0,75
20%	Precios relativos	Baja				4		Alta	0,80
20%	Facilidad de adquisición	Baja				4		Alta	0,80
20%	Disponibilidad de sustitutos	Baja				4		Alta	0,80
15%	Diferenciación de producto	Baja			3			Alta	0,45
<b>Amenaza de productos sustitutos</b>									<b>3,60</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

A pesar de las grandes propiedades nutritivas de las frutas y los vegetales, producto del alto volumen en la agroexportación, con una tasa de crecimiento sostenida en los últimos años, estos pueden ser amenazados por productos sustitutos, como consecuencia de decisiones del consumidor debido a precios, calidad y disponibilidad del producto. Por ello, se concluye que esta fuerza competitiva es medianamente atractiva hacia atractiva.

### 3.1.5 Rivalidad entre competidores

En la tabla 12 se muestran los principales factores de rivalidad entre competidores, resultado de las cuatro fuerzas descritas previamente.

**Tabla 12. Rivalidad entre competidores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Grandes volúmenes de compra	Baja			3			Alta	0.75
20%	Posicionamiento de marca	Baja				4		Alta	0.80
20%	Alta tasa de crecimiento de frutos a nivel mundial	Baja				4		Alta	0.80
20%	Diversificación de producto por parte de productores	Baja				4		Alta	0.80
15%	Fragmentación de productores	Baja				4		Alta	0.60
<b>Rivalidad entre competidores</b>									<b>3.75</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

La tasa de crecimiento de consumo de frutas y vegetales en el mundo, la fragmentación de productores y las campañas de marketing que vienen desarrollando estos últimos, han intensificado la rivalidad entre las fuerzas del mercado. Se considera que la industria de la agroexportación es de medianamente atractiva a atractiva.

### 3.2 Grado de atracción de la industria

En la tabla 13 se analiza el grado de atracción entre las principales fuerzas competitivas.

**Tabla 13. Grado de atracción de la industria**

Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Poder de negociación del proveedor	Baja			3,95			Alta	0.79
Poder de negociación del comprador	Baja		2,90				Alta	0.58
Amenaza de nuevos competidores	Baja			4,10			Alta	0.82
Amenaza de productos sustitutos	Baja				3,60		Alta	0.72
Rivalidad entre competidores	Baja				3,75		Alta	0.75
<b>Grado de atracción de la Industria</b>								<b>3,66</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

La alta demanda de frutas y vegetales, con márgenes atractivos en los diferentes procesos de la cadena de valor, las oportunidades de expansión a nuevos mercados y la diversificación de productos han generado un gran dinamismo dentro del sector. Sin embargo, estos factores son parcialmente compensados por el poder de negociación de los compradores en la industria y la rivalidad entre competidores, razón por la cual se concluye que el grado de atracción de la industria es medianamente atractiva hacia atractiva.

### 3.3 Matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con su posición estratégica (David 2013: 83). De acuerdo con David (2013: 83), los factores importantes en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. La matriz MPC también permite visualizar, de forma rápida, las fortalezas y debilidades de una empresa respecto de sus principales competidores.

En la tabla 14 se compara los principales factores competitivos de Camposol versus tres empresas que compiten en la industria a nivel internacional.

**Tabla 14. Camposol: matriz de perfil competitivo**

Factores claves	Peso	Camposol		Misión Produce		Horifruit		Greenfruit	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Productividad y costos	20%	4	0,80	3	0,60	3	0,60	2	0,40
Tecnología	18%	3	0,54	3	0,54	3	0,54	4	0,72
Nivel de integración vertical	15%	3	0,45	3	0,45	2	0,30	3	0,45
Certificaciones internacionales	15%	4	0,60	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Volumen de producción	12%	3	0,36	3	0,36	4	0,48	2	0,24
Ventanas de producción	10%	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Innovación	10%	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,45</b>		<b>3,25</b>		<b>2,97</b>		<b>3,11</b>

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

Para determinar las empresas con las cuales realizar un análisis del perfil competitivo de Camposol, se tomó en cuenta que las principales empresas productoras y exportadoras de frutas y vegetales del mundo, no necesariamente lo son en los principales productos que Camposol exporta: paltas y arándanos. Asimismo, fue importante considerar que las empresas que operan en mercados líderes en exportación de frutas, como Países Bajos, si bien son muy importantes en ventas, en realidad, solo reexportan las frutas y, por lo tanto, no son idóneas para compararlas con Camposol.

Se compara Camposol con: i) Misión Produce, empresa americana, segunda productora y exportadora de paltas del mundo, que produce principalmente en México; ii) Hortifruit, principal exportador de arándanos de Chile y principal competidor del Perú en este producto por las ventanas productivas; y iii) Greenfruit, empresa norteamericana que compite con Camposol en paltas, cuya producción se realiza de manera principal en México y Colombia.

El promedio de las 4 empresas analizadas es 3,20. De esta forma, Camposol se ubica con el mayor puntaje de perfil competitivo entre sus competidores. La empresa goza de factores competitivos importantes, como el bajo costo de producción, sustentado principalmente en su productividad y los bajos costos laborales; y los beneficios tributarios otorgados por el Gobierno al sector (*drawback*). En suma, los factores ubican a Camposol en una buena posición competitiva.

### 3.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Sobre la base de las variables incluidas en el análisis PESTEG, se presenta la matriz EFE, que permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas de la industria. Las oportunidades y amenazas representarán los factores claves de éxito para el sector. En la tabla 15 se incluye la importancia relativa de cada uno de dichos factores para tener éxito en la industria de alimentos, así como la puntuación que representa la eficacia de las estrategias de Camposol con relación a dichos factores. La mejor calificación corresponde a un puntaje de 4 y la peor, un puntaje de 1, siendo el valor promedio 2,5.

**Tabla 15. Camposol: matriz EFE**

Factores claves				
Orden	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Tratados de libre comercio (TLC)	9,0%	2	0,18
2	Reciente gobierno electo pro mercado	7,0%	2	0,14
3	Indicadores macroeconómicos estables	8,0%	3	0,24
4	Promoción agraria, Ley 27360	10,0%	4	0,40
5	Agroindustria intensiva en mano de obra	5,0%	2	0,10
6	Competitividad tecnológica	5,0%	3	0,15
7	Acceso a nuevas tecnologías	4,0%	3	0,12
8	Ubicación geográfica	5,0%	3	0,15
9	Proyecto Chavimochic	7,0%	4	0,28
10	Economía mundial en crecimiento	5,0%	3	0,15
11	Preferencias del consumidor	9,0%	5	0,45
12	Mercado de China	7,0%	4	0,28
	<b>Amenazas</b>			
1	Gobierno sin apoyo del congreso	3,0%	2	0,06
2	Mercado cambiario incierto	3,0%	3	0,09
3	Inseguridad ciudadana	2,0%	3	0,06
4	Empoderamiento de los sindicatos	2,0%	3	0,06
5	Fenómeno el niño (FEN)	3,0%	3	0,09
6	Nuevas regulaciones ambientales	3,0%	3	0,09
7	Problemas climatológicos globales	3,0%	2	0,06
		<b>100,0%</b>		<b>3,15</b>

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

Si bien el análisis arrojó un puntaje de 3,15, un valor por encima del promedio, Camposol aún podría realizar esfuerzos para aplicar mejores estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Entre las oportunidades más importantes que la empresa aprovecharía, tenemos: los TLC, la Ley de Promoción Agraria, el proyecto Chavimochic, el tamaño de la economía de China y las preferencias del consumidor. Debido a la reciente elección presidencial, Camposol tendría la oportunidad de aprovechar las medidas promercado de la nueva administración de gobierno.

Por otro lado, Camposol debe mantener un buen clima laboral con el fin de atenuar el empoderamiento de los sindicatos y adaptarse a las nuevas regulaciones ambientales.

### **3.5 Conclusiones**

Camposol ha desarrollado estrategias que le permiten reducir las principales distancias con los mercados en los cuales opera. Respecto a las oportunidades y amenazas, se prevé que la empresa se beneficiará con una serie de oportunidades en los siguientes años. A nivel local, a pesar de los riesgos sociales, las oportunidades vienen dadas por una economía estable y un gobierno proinversiones y alianzas internacionales. El fomento del desarrollo de tecnologías, a partir de la investigación y desarrollo, y otros factores importantes, como la Ley de Promoción Agraria y los proyectos de irrigación, constituyen otras oportunidades importantes.

Con relación al mercado, continuaría la tendencia del consumidor a los productos saludables, lo cual, sumado a una economía mundial favorable, significaría un crecimiento de la demanda por los productos que ofrece Camposol.

De otro lado, la empresa goza de factores competitivos importantes en comparación con sus principales competidores, tales como: productividad y costos, una gerencia experimentada y enfocada en productos saludables, así como su nivel de integración vertical, uso de tecnologías y certificaciones internacionales, como resultado de su programa de innovación. En suma, Camposol estaría aprovechando las oportunidades y administrando las amenazas de manera adecuada.

Por lo tanto, se encuentran dadas las perspectivas de oportunidades para un entorno que favorezca el desarrollo competitivo de Camposol.



## **Capítulo IV. Análisis interno**

En el presente capítulo se realizará el análisis interno de Camposol, basado en los recursos y las competencias con las que cuenta la empresa.

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

Para este análisis, se tendrá en cuenta la estructura organizacional de Camposol al 2016, con el fin de analizar si está alineada con su estrategia competitiva de negocios (Hax y Majluf 2004).

#### **1.1 Estructura organizacional de Camposol**

El análisis de la estructura organizacional de Camposol se realizó según el modelo de Hax y Majluf (2004), quienes sostuvieron que, en alguna medida, la cultura de una organización condiciona su estrategia y esta, a su vez, determina los elementos básicos de la estructura. Asimismo, recomendaron definir una estructura básica por departamentos o funciones, una definición detallada de operaciones y un balance entre la estructura y los procesos.

La empresa Camposol está estructurada en tres líneas de negocios: frutas y vegetales, mariscos y una unidad de comercio. Además, cuenta con un CFO (*Chief financial officer*), encargado de las finanzas corporativas, de la relación con los inversionistas y de la tecnología de información.

Según el organigrama proporcionado, estas unidades de negocio tienen una estructura individual de soporte administrativo. Sin embargo, no se percibe una estructura 100% matricial, que sería lo más recomendable, con áreas funcionales que sostengan transversalmente a las unidades de negocio, con el fin de optimizar los recursos de la organización (ver anexo 6).

#### **1.2 Administración**

La administración cuenta con un equipo gerencial comprometido y enfocado en el logro de objetivos, con buena preparación académica y amplia experiencia en el sector industrial, liderado por su CEO (*Chief executive officer*), Jorge Ramírez, quien asumió este cargo en octubre del 2016 y es también responsable de la línea de negocios de mariscos.

La amplia experiencia adquirida por la organización, producto de los veinte años en el sector agroindustrial, tanto en el área de cultivo como distribución y exportación de alimentos frescos y saludables, conforman una gran fortaleza de la empresa para competir a nivel global. Todo este proceso está apoyado en sus cuatro comités de gobierno corporativo (Camposol 2015: 25):

- Auditoría, control y riesgos
- Ética y cumplimiento
- Gestión humana, ética, gobierno corporativo y responsabilidad social
- Estrategia, desarrollo de negocios y finanzas.

### **1.3 Marketing y ventas**

Una de las grandes fortalezas de Camposol es la experiencia en expansión e internacionalización a otros mercados. Dicha fortaleza se ha sustentado en la implementación de oficinas comerciales en sus mercados objetivos para potenciar el canal de distribución, facilitar el acceso directo a sus clientes y reducir las distancias culturales con dichos mercados. La mencionada estrategia ha fortalecido al equipo de marketing y ventas, y ha potenciado las capacidades de la empresa para continuar en la expansión a nuevos mercados e incluso, la diversificación de su portafolio de productos.

Si bien Camposol destina importantes esfuerzos en investigación de mercado, uno de los retos del equipo de marketing y ventas es reforzar el posicionamiento de su marca y promocionar mejor los productos; así como, planear sus ventas a largo plazo.

La satisfacción y preferencia de sus clientes se ven reflejadas en las ventas del año 2016: crecieron en un 17% con respecto al período anterior, lo que permitió a Camposol ubicarse en el puesto 36 entre los principales exportadores del Perú, en términos de ventas FOB (*Free on Board*). Este resultado posicionó a la empresa como el primer exportador de productos no tradicionales y del sector agropecuario peruano (PromPerú 2017).

### **1.4 Operaciones**

Camposol no escatima esfuerzos para invertir en tecnología de punta. Se enfoca en los diferentes procesos de la cadena de valor, homologando a proveedores en la adquisición de semillas, fertilizantes, insumos y material de empaque; y aplicando buenas prácticas agrícolas que le permite obtener una buena productividad por hectárea, optimizar la absorción de costos fijos y

lograr productos de calidad. Lo mencionado se complementa con un proceso de logística de salida normalizado, de tal manera de asegurar la entrega oportuna de productos a sus clientes, proceso que le ha permitido obtener diversas certificaciones internacionales. La tecnología es una de las grandes fortalezas que se ha convertido en una ventaja competitiva de la empresa.

De otro lado, Camposol cuenta con 25.000 ha de tierras, de las cuales solo 6.258 ha se encuentran en producción, lo que potencialmente le permitiría cubrir el incremento de la demanda global. Esta ventaja se vería limitada por encontrarse aún en expansión proyectos de irrigación en la zona de influencia y por la ventana de producción de uno de sus principales productos estrella: la palta Hass, dado que solo produce 5 meses en el año. En el anexo 7 se ilustran los cultivos de cada producto.

## **1.5 Finanzas**

Al 31 de diciembre del 2016, Camposol tiene una deuda neta de US\$ 174,3 millones (Camposol 2017)<sup>3</sup>, equivalente a 2,4 veces su EBITDA (por sus siglas en inglés), estimado en US\$ 72,5 millones. Los indicadores reflejan una buena solvencia para cubrir sus obligaciones a largo plazo. Por otro lado, su activo corriente, ascendente a US\$ 253,8 millones, es 1,6 veces su pasivo corriente, con una buena posición de liquidez para encarar sus obligaciones a corto plazo.

Los resultados del año 2016 arrojaron una utilidad antes de impuestos e intereses (EBIT, por sus siglas en inglés) de US\$ 53,6 millones. Esta cifra equivale al 19,4% de la venta neta y se explica, principalmente, por sus ventas de arándanos, paltas y mangos; además, se ha visto parcialmente afectada por una pérdida en espárragos, cultivo que se ha convenido descontinuar por los bajos precios del mercado. Es importante resaltar que los problemas climatológicos afectaron la cosecha de palta Hass, lo cual impactó en los resultados del año 2016.

Se aprecia un manejo financiero sólido de Camposol, que incluye apalancamiento a largo plazo, mediante el mercado de capitales (US\$ 195 millones); así como facilidades crediticias locales a mediano plazo (US\$ 23 millones) y a corto plazo (US\$ 41 millones) para capital de trabajo. La asignación de recursos financieros para proyectos de capital se encuentra en función de la demanda del mercado, a fin de asegurar su retorno y repago, aunque la agroindustria siempre se encuentra expuesta al riesgo de fenómenos climatológicos que pueden afectar sus operaciones.

---

<sup>3</sup> Deuda: US\$ 259 millones menos saldo en bancos US\$ 84,7 millones.

## **1.6 Recursos humanos**

Al año 2016, Camposol contaba con 14.637 colaboradores, 11% más que en el 2015. La empresa brinda espacios y herramientas de capacitación al personal, con el fin de alcanzar su mayor potencial y desarrollar las competencias necesarias para ser más competitivos en el mercado. De esa manera, contribuyen a obtener los estándares de calidad nacional e internacional.

La gestión de recursos humanos de Camposol es muy exhaustiva, desde el proceso de contratación hasta la identificación y formación de talentos. Todo ello, regulado por el código de ética y de conducta, el cual se encuentra debidamente alineado con los valores corporativos, uno de los pilares de la sólida cultura organizacional solidaria e innovadora establecida en la empresa, que incluye un gran sentido de pertenencia y urgencia para el logro de los objetivos y la excelencia operacional.

## **1.7 Tecnología de la información/comunicación**

El sistema de información SAP de Camposol se encuentra debidamente integrado. Cuenta con un ERP (*Enterprise Resource Planning* o planificación de recursos empresariales), CRM (*Customer Relationship Management* o Gestión de las relaciones con clientes) y una solución vertical que le brinda información confiable y oportuna, desde la logística de entrada, producción, comercialización y logística de salida, con el fin de asegurar la trazabilidad de sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Los sistemas de información proveen a Camposol de información clave para obtener el valor agregado por cada proceso y unidad de negocio, así como para identificar oportunidades de mejora o medidas correctivas en los diferentes procesos. El referido modelo se complementa con el uso de tecnología para mejorar el proceso de comunicación en la cadena de valor y con ello mejorar el sistema de gestión de datos de los clientes. Los sistemas de información de la empresa también monitorean los indicadores de gestión para incrementar la productividad; optimizar recursos y rendimientos; la sostenibilidad y las aplicaciones de tecnologías poscosecha.

## **1.8 Investigación y desarrollo**

Camposol es una empresa líder en el sector agroindustrial, gracias a su enfoque en innovación, al buscar siempre generar procesos más eficientes y crear nuevos productos que permitan superar las expectativas de sus clientes y ser referentes en la industria alimentaria.

Para implementar los proyectos de investigación tiene convenios con universidades que promueven el conocimiento científico, tales como: la Universidad Privada Antenor Orrego y la Universidad Nacional de Trujillo. De la mano con ellos, en el año 2015, han desarrollado los proyectos descritos en el anexo 8 (Camposol 2015).

La empresa invierte en investigación y desarrollo, desde la adquisición de semillas, fertilizantes y otros insumos hasta la optimización de recursos en su proceso de producción, empaque y distribución, no sin antes invertir en estudios de mercado, con el fin de mantenerse actualizado en las tendencias y adaptarse rápidamente a los cambios de preferencia de los consumidores.

## **2. Evaluación de la cadena de valor**

Camposol es una empresa agroexportadora integrada verticalmente hacia adelante, con procesos debidamente normalizados y con certificaciones que le permiten asegurar la trazabilidad de sus productos, con el objetivo que lleguen a su destino con la calidad esperada y sus clientes perciban siempre una buena experiencia de compra. En el anexo 9 se presenta el análisis de la cadena de valor de la empresa.

La integración vertical de Camposol se inicia desde su logística de entrada, donde es muy exhaustivo con la selección de sus proveedores para garantizar la calidad de las semillas, fertilizantes, insumos y material de empaque. La empresa tiene la propiedad de los terrenos, plantaciones y controla todo el proceso de cultivo utilizando buenas prácticas agrícolas; así como, tecnología de punta para los procesos de irrigación, control de plaga y cosecha. El proceso es apoyado con un capital humano capacitado, garantizando así la calidad de sus productos, los que son reconocidos en todo el mundo.

Camposol tiene el control de toda la cadena de valor, la cual incluye el acercamiento a los clientes minoristas por medio de sus oficinas comerciales en los EE. UU., con 12 centros de distribución, y en los Países Bajos, con 3 centros de distribución, lo que le ha permitido colocar el 48% de sus ventas de manera directa a los minoristas. La empresa cuenta con un laboratorio de desarrollo de productos para garantizar la calidad del producto. El proceso se encuentra respaldado por los programas de sostenibilidad.

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

La matriz EFI es una herramienta que resume y evalúa tanto las fortalezas como las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa. Además, proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se asigna una clasificación de 1 para una debilidad importante, 2 para una debilidad menor, 3 para una fortaleza menor y 4 para una fortaleza importante (David 2013: 122). A partir del análisis interno de Camposol, se identificaron las principales fortalezas y debilidades (ver tabla 16).

**Tabla 16. Camposol: matriz EFI**

<b>Factores claves</b>				
<b>Orden</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
1	Oficinas comerciales en Rotterdam y Ft. Lauderdale	12,0%	4	0,48
2	Equipo gerencial con gran experiencia en la industria	12,0%	4	0,48
3	Capital humano capacitado y comprometido	10,0%	4	0,40
4	Disponibilidad de terrenos	10,0%	3	0,30
5	Posicionamiento de producto	8,0%	3	0,24
6	Programa de sostenibilidad	7,0%	3	0,21
7	Integración vertical	5,0%	3	0,15
8	Certificaciones internacionales de calidad	5,0%	3	0,15
<b>Debilidades</b>				
1	Precios superiores al promedio de mercado	10,0%	1	0,10
2	Centros de maduración tercerizado	8,0%	2	0,16
3	Ventanas de producción con limitaciones	8,0%	2	0,16
4	Costo de transporte de personal	5,0%	2	0,10
		<b>100,0%</b>		<b>2,93</b>

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

Al ser el puntaje resultante del análisis 2,93, por encima del promedio (2,5), se concluye que Camposol es competitiva en el mercado y tiene capacidad de valerse de estas fortalezas para sacar provecho de las oportunidades del entorno. Por otro lado, se sugiere la reducción de las brechas identificadas en las debilidades por medio de alianzas estratégicas, que le permitan llegar al mercado con productos listos para su consumo, con precios competitivos y en todas las estaciones del año.

#### 4. Matriz VRIO y ventaja competitiva

Según Barney (1995), mediante el modelo de análisis VRIO (ver tabla 17) se definen los recursos y las capacidades que generan las ventajas competitivas de una organización. Para evaluar los recursos y capacidades de Camposol, se utilizará la referida herramienta y se determinará si estos son valiosos (V), raros (R), inimitables (I) y si es una organización alineada con sus recursos (O). Luego de determinar si los recursos y capacidades cumplen con las mencionadas características, se puede concluir si estos generan una ventaja o desventaja, clasificándolos en las siguientes categorías: paridad, paridad competitiva, ventaja competitiva temporal, ventaja competitiva sostenible y desventaja competitiva.

**Tabla 17. Camposol: matriz VRIO**

Recursos/Capacidades	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia competitiva
Amplia experiencia de la industria	X				Paridad competitiva
Sólida posición financiera	X				Paridad competitiva
Inversión en investigación y desarrollo	X				Paridad competitiva
Tecnología de punta	X	X			Ventaja competitiva temporal
Sostenibilidad	X	X			Ventaja competitiva temporal
Innovación continua	X	X			Ventaja competitiva temporal
Capital humano competente	X	X			Ventaja competitiva temporal
Gerencia experimentada y enfocada en productos saludables	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Fortaleza comercial por su estrecha relación con minoristas	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible
Reconocimiento de producto y servicio	X	X	X	X	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Barney, 1995.

La fortaleza comercial desarrollada por Camposol, una Gerencia enfocada en productos saludables y la excelencia operacional son fortalezas que han contribuido a generar una ventaja competitiva sostenible de la empresa en el mercado. Esto le ha permitido optimizar sus costos operacionales, construir sus propios canales de distribución, ser reconocido por la calidad de su producto y servicio, fortaleciendo la venta directa a los minoristas.

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

Porter (2008a: 51-57) identificó tres estrategias genéricas que pueden aplicarse en los negocios: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Por lo general, estas se aplican por separado para asegurar la generación de valor de la empresa. Sobre la base de sus ventajas competitivas sostenibles, la estrategia genérica más adecuada para Camposol es de liderazgo en costos, ofreciendo precios competitivos con un mayor valor agregado, basado en su capacidad de respuesta y calidad de servicio.

## **6. Conclusiones**

Camposol cuenta con ventajas competitivas sostenibles, las cuales deben ser aplicadas para aprovechar las oportunidades del entorno que contribuyan a un mayor volumen de ventas y producción. De esta manera, fortalece su estrategia de liderazgo en costos.

Camposol cuenta con una gerencia experimentada y enfocada en productos saludables, que ha sabido adecuarse con rapidez a las preferencias del consumidor.

El liderazgo en costos es el resultado de la excelencia operacional con la que viene trabajando Camposol, respaldada por un programa de innovación continua, enfoque en investigación y desarrollo, y una cultura organizacional basada en su código de ética y conducta (Camposol 2016: 15, 25), que promueve el compromiso de sus colaboradores para el logro de sus objetivos.

La integración vertical hacia adelante, implementada por Camposol en su logística de salida, contribuye con mucha solidez en los resultados de la empresa, debidamente apoyada por la fortaleza comercial. Estos hechos le han permitido a la empresa estrechar sus relaciones comerciales con los clientes, promoviendo la venta directa, y generar una propuesta de valor diferenciada.



## Capítulo V. Formulación de objetivos

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

En este capítulo se analizará la visión y misión de la empresa, así como el objetivo general y los objetivos estratégicos que se proponen para el caso Camposol.

#### 1.1 Visión

La actual visión de Camposol también se alinea con la pregunta básica de David (2013: 45): «¿En qué queremos convertirnos?». En esta declaración, el equipo gerencial de Camposol define muy bien sus aspiraciones y hacia dónde van en el largo plazo, su propuesta de valor y mercado objetivo. En esa línea, la actual visión de la empresa se encuentra adecuadamente definida y se considera que se debe mantener.

#### Visión actual de Camposol

«Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo» (Camposol, 2016: 10).

#### 1.2 Misión

A continuación, se detalla la misión de Camposol:

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

La misión es la razón de ser, el motivo por el cual existe una empresa e indica la actividad que realiza, diferenciándose de su competencia con una propuesta única de valor en el mercado.

La declaración de la misión de Camposol reúne ocho de las nueve características, planteadas por David (2013:51-52), que debe contener una misión. Por ese motivo, se propone agregar una de

sus fortalezas: la tecnología eficaz, que no solo utiliza en sus operaciones de cultivo y distribución, sino también en las comunicaciones con sus clientes.

La declaración de una misión, según David (2013: 51-52), debe contener:

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. Mercados. En términos geográficos. ¿En dónde compete la empresa?
4. Tecnología. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa?
7. Autoconcepto. ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados. ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

En este sentido, se propone una ligera modificación a la actual misión de la empresa: se incluye el aspecto tecnológico. Así, se cubren las nueve características propuestas por David (2013).

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

## **2. Objetivo general**

De acuerdo con David (2013: 11):

Los objetivos se definen como resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. [...] Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades [...]. Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros.

Así, como objetivo de largo plazo para Camposol, se propone:

Lograr un crecimiento sostenido de ventas mediante la penetración y el desarrollo de nuevos mercados, ampliando la capacidad de producción.

### 3. Objetivos estratégicos

A partir de los principios SMART (S por específico, M por medible, A por alcanzable, R por realista y T por limitado en el tiempo), descritos por Doran en 1981 (Tableau s. f.), se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- Objetivos de rentabilidad:
  - Ebitda superior al 35% sobre la venta neta, a partir del año 2019
  - ROE superior al 14% a partir del año 2019
- Objetivos de crecimiento:
  - Tasa de crecimiento promedio anual (CAGR, por sus siglas en inglés) del volumen de ventas de paltas: 16,8% y arándanos: 14,6% para el período 2017-2021
  - Alcanzar una penetración de mercado a nivel global de paltas equivalente al 2%, a partir del año 2020.
  - Alcanzar una penetración de mercado a nivel global de arándanos equivalente al 4%, a partir del año 2020.
- Objetivos de sostenibilidad:
  - Ampliar la capacidad de cultivo: en paltas (1.300 ha) y arándanos (1.000 ha).
  - Alcanzar un rendimiento por hectárea para los actuales cultivos 16,5t/ha en paltas y 10,5t/ha en arándanos y en los nuevos cultivos equivalente a 8,8 t/ha en paltas y de 8,6 t/ha en arándanos, a partir del 2021
  - Reducir la rotación de personal en, mínimo, 5% anual.
  - Iniciar medición de huella de carbono en el año 2018 y asegurar que esta no supere los 0,5 kilogramos de CO<sub>2</sub> por cada kilogramo producido.
  - Alcanzar un reconocimiento *net promoter score* (NPS) mayor al 30%, como empresa proveedora de productos saludables.

## Capítulo VI. Generación y selección de estrategia

De acuerdo con David (2013: 172), el análisis y la elección de la estrategia implican la toma de decisiones subjetivas a partir de información objetiva. El análisis y la elección de la estrategia procuran identificar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos.

### 1. Matriz FODA (cruzado)

La matriz FODA (cruzado), que considera las fortalezas y las debilidades de Camposol, y las combina con las oportunidades y amenazas de su entorno se muestra en la tabla 18.

**Tabla 18. Matriz FODA**

	<p align="center"><b><u>Fortalezas – F</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Certificaciones internacionales</li> <li>2. Equipo gerencial experimentado</li> <li>3. Programa de sostenibilidad</li> <li>4. Economías de escala</li> <li>5. Posicionamiento de producto</li> </ol>	<p align="center"><b><u>Debilidades - D</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centros de maduración tercerizados</li> <li>2. Capacidad limitada para abastecer al mercado todo el año</li> <li>3. Costo de transporte de personal</li> <li>4. Riesgo de variabilidad de precios en el mercado</li> </ol>
<p align="center"><b><u>Oportunidades - O</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tratado de libre comercio con los EE. UU, la Unión Europea y China</li> <li>2. Promoción agraria, Ley 27360</li> <li>3. Proyecto Chavimochic</li> <li>4. Ubicación geográfica</li> <li>5. Preferencias del consumidor</li> </ol>	<p align="center"><b><u>Estrategias- FO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del mercado en China (F<sub>1</sub>, F<sub>2</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>)</li> <li>2. Fortalecer posicionamiento de los productos (F<sub>1</sub>, F<sub>2</sub>, F<sub>3</sub>, F<sub>5</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>5</sub>)</li> <li>3. Ampliación de capacidad de cultivo (F<sub>4</sub>, F<sub>5</sub>, O<sub>2</sub>, O<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>)</li> </ol>	<p align="center"><b><u>Estrategias- DO</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquisición de terrenos en otras áreas geográficas para producir palta todo el año (D<sub>2</sub>, D<sub>3</sub>, O<sub>4</sub>)</li> <li>2. Alianzas estratégicas con minoristas para la maduración de paltas (D<sub>1</sub>, D<sub>2</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>5</sub>)</li> <li>3. Acuerdo de precios con clientes a corto plazo (D<sub>2</sub>, D<sub>4</sub>, O<sub>1</sub>, O<sub>4</sub>, O<sub>5</sub>)</li> </ol>
<p align="center"><b><u>Amenazas- A</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gobierno no tiene mayoría en el Congreso.</li> <li>2. Fenómeno El Niño</li> <li>3. Mercado cambiario incierto</li> <li>4. Nuevas regulaciones ambientales</li> <li>5. Empoderamiento de sindicatos</li> </ol>	<p align="center"><b><u>Estrategias- FA</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Continuar proceso de investigación y desarrollo (F<sub>1</sub>, F<sub>3</sub>, A<sub>2</sub>, A<sub>4</sub>)</li> <li>2. Establecer un plan de contingencia ante cualquier cambio de leyes laborales y ambientales (F<sub>3</sub>, F<sub>4</sub>, A<sub>1</sub>, A<sub>4</sub>)</li> <li>3. Consolidar su programa de sostenibilidad (F<sub>1</sub>, F<sub>3</sub>, F<sub>4</sub>, A<sub>1</sub>, A<sub>5</sub>)</li> </ol>	<p align="center"><b><u>Estrategias- DA</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Invertir en infraestructura de viviendas, educación y salud para sus trabajadores (D<sub>3</sub>, A<sub>5</sub>)</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Humphrey, 2005.

Con el FODA (cruzado) se propone tomar ventaja de las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno, con el fin de crecer y desarrollar nuevos mercados; y, por otro lado,

reducir las brechas de las debilidades identificadas de Camposol, para evitar ser vulnerables ante las amenazas del entorno.

## 2. Matriz PEYEA

La matriz PEYEA, diseñada por Rowe, Mason y Dickel (1982), tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, analizando la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (ES) y la fuerza de la industria (FI). Los factores FF y FI se evaluaron en una escala del 1 al 6; en cambio, los factores (VC) y (EA), en una escala del -1 al -6, con el fin de determinar la coordenada (X, Y). En la tabla 19 se muestra el cuadrante o posición donde se ubica la estrategia más apropiada para Camposol.

**Tabla 19. Matriz de PEYEA**

<u>Análisis interno</u>		<u>Análisis externo</u>	
<b>Fortaleza financiera (FF)</b>	<b>Escala</b>	<b>Estabilidad del ambiente (EA)</b>	<b>Escala</b>
Retorno sobre la inversión	4,0	Barreras de entrada	-1,0
Liquidez	5,0	Elasticidad de la demanda	-3,0
Solvencia	3,0	Tasa de inflación	-2,0
Nivel de apalancamiento	3,0	Rivalidad competitiva	-3,0
Flujo de efectivo	4,0	Cambios tecnológicos	-3,0
Facilidad para salir del mercado	<u>2,0</u>	Barrera de salida	<u>-3,0</u>
Promedio (FF)	<u>3,5</u>	Promedio (EE)	<u>-2,5</u>
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>	<b>Escala</b>	<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	<b>Escala</b>
Participación de mercado	-2,0	Potencial de crecimiento	5,0
Posicionamiento de producto	-2,0	Potencial de utilidades	4,0
Fidelidad del cliente	-1,0	Estabilidad financiera	3,0
Equipo gerencial experimentado	-1,0	Utilización de recursos	3,0
Fortaleza comercial	-2,0	Intensidad de capital	4,0
Utilización de capacidad	<u>-2,0</u>	Conocimientos tecnológicos	<u>5,0</u>
Promedio (VC)	<u>-1,6</u>	Promedio (FI)	<u>3,8</u>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Rowe, Manson y Dickel, 1982.

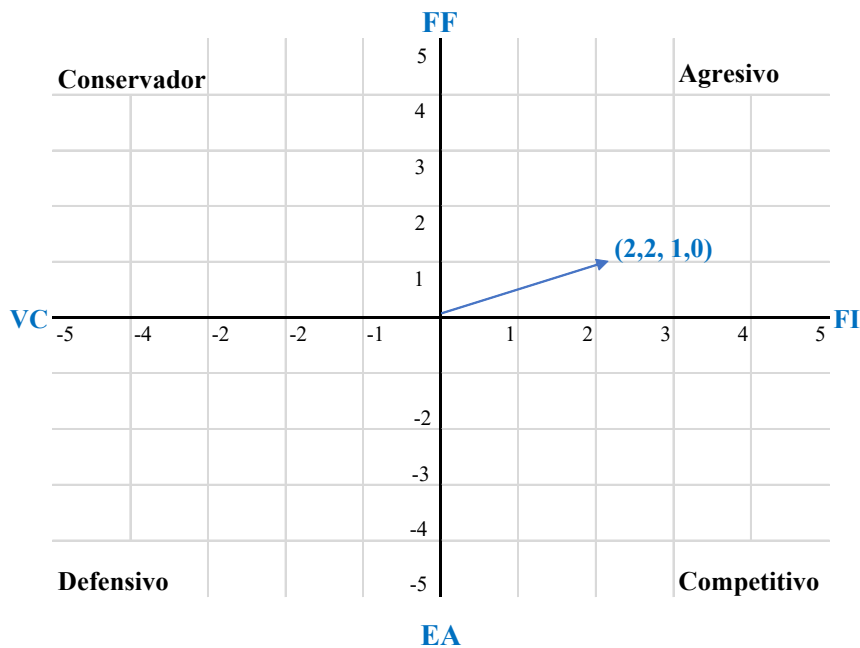
Dónde:  $X = FI - VC = 3,8 - 1,6 = 2,2$

Coordenada:  $(X, Y) = (+2,2, +1,0)$

$Y = FF - EA = 3,5 - 2,5 = 1,0$

La coordenada resultante, después de analizar la escala de cada uno de los factores (2,2, 1,0), se ubica en el cuadrante de estrategia agresiva (vector direccional azul), como se puede ver en el gráfico 1.

**Gráfico 1. Matriz PEYEA**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Rowe, Manson y Dickel, 1982.

Como se mencionó en el párrafo anterior, la estrategia resultante de la matriz PEYEA es la agresiva o intensiva, donde Camposol tiene una excelente posición para utilizar sus fortalezas, con el fin de aprovechar las oportunidades externas, superar debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la empresa podría optar por la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración vertical hacia adelante, la integración horizontal y la estrategia de diversificación.

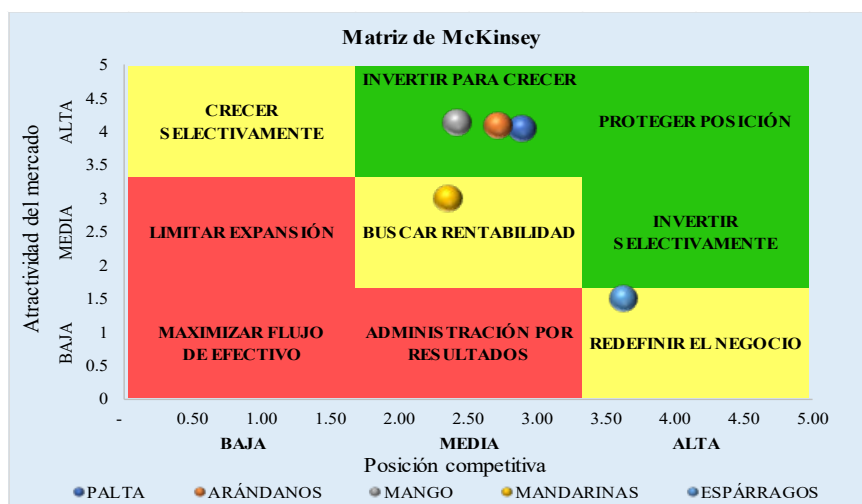
### 3. Matriz de McKinsey

La matriz de McKinsey fue creada, en los años de 1970, por la consultora internacional McKinsey, complementando y mejorando la Matriz de Boston Consulting Group (BCG) (matrizbcg.com s. f.).

El objetivo de esta matriz es ubicar los distintos negocios de una empresa, según el doble criterio de su posición competitiva en el conjunto de la industria y el nivel de atractivo de la propia industria. En el anexo 10 se muestra la matriz de McKinsey, considerando la atractividad de mercado de los principales productos que exporta Camposol, y en el anexo 11 se detalla el análisis de la posición competitiva de dichos productos.

La matriz de McKinsey, en cuyos cuadrantes se ubican los productos que exporta Camposol, según su atractividad de mercado y posición competitiva, se muestra en el gráfico 2.

**Gráfico 2. Matriz de McKinsey**



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

Los siguientes productos: palta, arándanos y mango, se ubican en el cuadrante “invertir para poder crecer”; mientras que, en el caso de los espárragos, Camposol tendría que redefinir el negocio. De otro lado, como la empresa ha iniciado recientemente la producción de mandarina, esta se ubica en el cuadrante “buscar rentabilidad”.

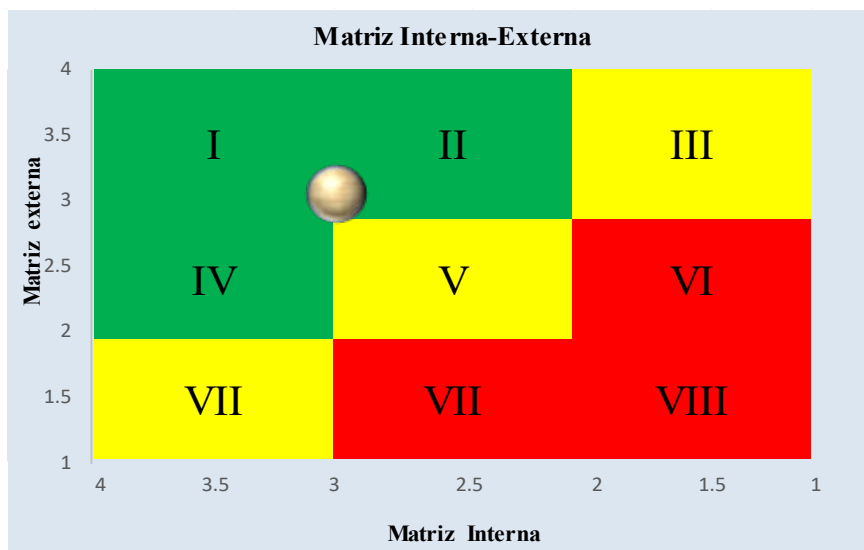
#### 4. Matriz interna externa (IE)

De acuerdo con David, (2013), la matriz IE es una herramienta para evaluar las estrategias más adecuadas para una organización, tomando en cuenta sus factores internos (fortalezas y debilidades) y sus factores externos (oportunidades y amenazas). Así, considerando los puntajes ponderados de la matriz EFE y EFI, se establece la ubicación de la organización en uno de los nueve cuadrantes de la matriz IE.

Sobre la base de los puntajes calculados en la matriz EFE (tabla 15) y la matriz EFI (tabla 16), Camposol se ubicaría en la coordenada (+2,93,+3,15), situándose entre los cuadrantes I y IV de la matriz IE (crecer y construir), tal como se muestra en el gráfico 3. Por ello, la empresa podría optar por las siguientes estrategias:

- Integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal
- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de producto.

**Gráfico 3. Matriz IE**



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

## 5. Estrategia de crecimiento

El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento relacionando mercado-producto, tomando en consideración si los productos son actuales o nuevos. En el eje horizontal de la matriz se ubican los productos y en el eje vertical, los mercados. Los referidos ejes, a su vez, se subdividen en actuales y nuevos, generando cuatro cuadrantes que identifican cada una de las estrategias de crecimiento. Así, tendremos: la estrategia de penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y estrategia de diversificación, según refiere Ansoff (1976).



En el anexo 12 se desarrollan las capacidades relativas de compra normalizadas (CRCn) y las ventajas comparativas reveladas (VCR), lo que permite elaborar la matriz de Ansoff, como se muestra en la tabla 20. Se puede concluir que las capacidades de compra de los EE. UU. y Europa reflejan una oportunidad para seguir creciendo en estos mercados con palta, arándanos y mangos, productos cuyas tasas de crecimiento son muy atractivas.

**Tabla 20. Matriz Ansoff**

Matriz Ansoff		Producto				
		Actual			Nuevo	
Mercado	Actual	Penetración	CRCn			Nuevos productos CRCn
		País	Palta	Arándano	Mango	
		Países Bajos	0,592	0,547	0,584	
		EE. UU.	0,494	0,468	0,236	
		Francia	0,385	-0,371	0,175	
		España	0,376	0,132	0,194	
		Canadá	0,181	0,496	0,151	
	Reino Unido	0,118	0,541	0,252		
	Nuevo	Nuevos mercados	CRCn			Diversificación CRCn
		País	Palta	Arándano	Mango	
China		-0,718	-0,525	0,015		

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Ansoff, 1976.

No obstante que el CRCn de China es negativo para los productos palta y arándano, se estima que hay una oportunidad importante para desarrollar este mercado. Las importaciones de frutas de China desde Perú tuvieron un incremento promedio anual de 62,4% del 2010 al 2015.

## 6. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Como refiere David (2013: 174), las diferentes técnicas desarrolladas en la formulación de estrategias se pueden integrar en un modelo que apoye la toma de decisiones con el fin de facilitar la identificación, evaluación y elección de estrategias. En la tabla 21 se resume, de forma cuantitativa, los hallazgos, identificando las estrategias según su importancia y ordenándolas en función de su alineamiento con los objetivos y su ubicación en otras matrices de evaluación.

**Tabla 21. Alineamiento de estrategias con los objetivos**

Estrategia		Alineamiento estratégico					Objetivos estratégicos											
		FODA	PEYEA	IE	ANSOFF	McKinsey	Total estrategias	EBITDA > 35% (A partir del 2019)	ROE > 14% (A partir del 2019)	Δ Ventas de paltas y arándanos	Δ capacidad de arándanos	Δ capacidad de paltas	Abrir oficina comercial en China	Fidelización de clientes	Fortalecer cultura organizacional	Posicionamiento de marca	Total objetivos	Gran total
<b>DO 1</b>	Adquisición de terrenos en otras áreas geográficas para producir palta todo el año	x	x	x	x	x	<b>5</b>	x	x			x		x		x	5	<b>10</b>
<b>FO 1</b>	Desarrollo de mercado en China	x	x	x	x	x	<b>5</b>	x	x	x		x					4	<b>9</b>
<b>FO 3</b>	Ampliación de capacidad de cultivo	x	x	x	x	x	<b>5</b>	x	x		x						3	<b>8</b>
<b>FO 2</b>	Fortalecer posicionamiento de productos	x	x	x	x		<b>4</b>	x	x	x							3	<b>7</b>
<b>DO 3</b>	Acuerdo de precios con clientes a corto plazo	x					<b>1</b>	x	x	x				x		x	5	<b>6</b>
<b>FA 1</b>	Continuo proceso de investigación y desarrollo	x					<b>1</b>	x	x	x				x		x	4	<b>5</b>
<b>FA 3</b>	Consolidar su programa de sostenibilidad	x	x				<b>2</b>							x	x	x	3	<b>5</b>
<b>DO 2</b>	Alianzas estratégicas con minoristas para la maduración de paltas	x					<b>1</b>							x		x	2	<b>3</b>
<b>FA 2</b>	Establecer un plan de contingencia ante cualquier cambio de leyes laborales y ambientales	x					<b>1</b>	x	x								2	<b>3</b>
<b>DA 1</b>	Invertir en infraestructura de viviendas, educación y salud para sus trabajadores	x					<b>1</b>								x		1	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El resultado del alineamiento de las estrategias con los objetivos arroja la priorización de iniciativas para Camposol. La empresa podría optar por una estrategia intensiva, a partir de la penetración, el desarrollo de mercados o las estrategias de integración vertical. Sobre la base de la matriz Ansoff, la empresa debería seguir creciendo en los mercados de los EE. UU. y Europa con palta y arándanos, cuyas capacidades relativas de compras normalizadas (CRCn) son muy atractivas. No obstante, como las CRCn de China son negativas, Camposol debería desarrollar este mercado.

## **7. Descripción de la estrategia seleccionada**

La estrategia de negocio que deberá seguir Camposol es de penetración en el mercado de los EE. UU. y Europa, para aprovechar la tasa de crecimiento de demanda de frutos en dichos mercados. Para ello, debe ampliar su capacidad de producción más allá de las fronteras locales, con el fin de optimizar costos y lograr una continuidad en la oferta de productos. Asimismo, debe enfocarse en el desarrollo del mercado de China. La estrategia de penetración y desarrollo deberá basarse en el liderazgo en costos, la integración vertical hacia adelante e ir acompañada con un programa de comunicación, resaltando los atributos de calidad de un producto saludable.

## **Capítulo VII. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial**

En el presente capítulo se describirán los planes de las diferentes áreas funcionales de la empresa, que contribuirán al logro de objetivos debidamente alineados con la estrategia.

### **1. Plan funcional de marketing**

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), el plan de marketing opera en dos niveles: el estratégico y el táctico. El primer nivel establece los mercados meta y la propuesta de valor considerando las mejores oportunidades de mercado; y el segundo nivel define las características del producto, la promoción, la comercialización y la determinación de precios y canales, reconociendo que la segmentación, la selección del público objetivo y el posicionamiento –STP (*segmentation, targeting, positioning*)– es la esencia del marketing estratégico. Según los autores, las compañías que siguen el método tradicional –el marketing solo participa en la etapa de venta del producto o servicio– no tienen opción de triunfar en los mercados, donde el cliente es muy exigente con la calidad, las características o el estilo del producto. Por ello, el marketing debe estar presente desde el inicio del proceso de planeación (seleccionar el valor), para diseñar y comercializar ofertas para mercados metas bien definidos.

A pesar de que Camposol produce y comercializa frutas y vegetales, productos de consumo masivo, de venta a minoristas y mayoristas, el consumidor de Europa y China es altamente exigente en la calidad y la apariencia de los productos. Por esta razón, la empresa debe poner especial atención en la segmentación, la selección del público y el posicionamiento de sus productos.

El desarrollo de las estrategias de marketing en empresas que operan en mercados con modelos B2B enfrenta condiciones especiales, como: menos compradores de mayor tamaño, relaciones más estrechas entre clientes y proveedores, compradores profesionales, múltiples influencias de compra, múltiples intentos de ventas, entre otras, según Kotler y Keller (2016).

#### **1.1 Objetivos de marketing**

Los principales objetivos de marketing, en función de la estrategia, se muestran en la tabla 22.

**Tabla 22. Objetivos del plan de marketing**

Objetivo	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR <sup>1/</sup>
Volumen de ventas paltas Kt	33,4	35,8	37,1	45,6	49,7	16,8%
Volumen de ventas arándanos Kt	12,9	13,8	17,9	19,9	21,6	14,6%
Volumen de Mariscos y otros kt	42,5	43,3	44,1	45,0	45,8	1,9%
Cuota de mercado paltas	2,0%	2,0%	1,9%	2,2%	2,2%	
Cuota de mercado arándanos	3,7%	3,6%	4,4%	4,4%	4,4%	
Reconocimiento NPS <sup>2/</sup>	31,2%	32,9%	34,6%	36,3%	37,4%	

1/: Constant annual growth rate

2/: Net promoter score

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 1.2 Estrategia de segmentación

Las principales variables de segmentación de los clientes de Camposol se describen, de manera resumida, en el anexo 13.

- *Demográficas.* Camposol debería continuar orientándose en los clientes minoristas de los EE. UU. y Europa, aprovechando el acercamiento comercial obtenido, así como ampliar la comercialización a China. En el anexo 14 se muestra los grandes supermercados minoristas.
- *Variables operativas.* La empresa debe centrarse en el uso de tecnología de la información para asegurar mayor eficiencia en la distribución de sus productos y las necesidades de los supermercados, que suelen demandar diversos productos.
- *Enfoques de compra.* Considerando que Camposol continuará atendiendo a supermercados, el enfoque de sus clientes es el de una organización de compra centralizada, con relaciones sólidas, con contratos de servicios y clientes que busquen calidad del producto.
- *Factores situacionales.* Camposol debe orientar sus ventas a pedidos de grandes volúmenes y con una programación de entrega preestablecida.
- *Características personales.* Los clientes a los cuales la empresa debe orientarse son aquellos con similares valores a los suyos, con el fin de evitar el riesgo de cualquier impacto en su reputación.

## 1.3 Estrategia de posicionamiento

Según Kotler y Keller (2016: 275), «el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa», con el objetivo de diferenciar el producto o servicio de la competencia y comunicar los beneficios que ofrece, para evitar que se convierta en un producto no diferenciado. Esto ocurre cuando los compradores perciben todas las ofertas realizadas por los

proveedores de un determinado producto como iguales. Es de vital importancia en el marketing negocio a negocio comunicar los factores de diferenciación relevantes para distinguirse de los competidores. Un esquema útil para comunicar el posicionamiento es el de un mantra de marca, el cual ha sido utilizado para realizar el análisis de Camposol (ver anexo 15).

### 1.3.1 Tácticas: mezcla de Marketing (4 P)

A continuación, se describen las herramientas con las que cuenta Camposol en la mezcla de marketing para cumplir con los objetivos que persigue.

- **Producto**

Según Kotler y Keller (2016), las paltas y los arándanos que Camposol distribuye, según su duración y tangibilidad, son perecederos y, según su uso de bien industrial, son materias primas del tipo agropecuario, suministrados por muchos productores a través de intermediarios. La estrategia para estos bienes es su disponibilidad en muchos lugares, con un bajo margen y por ser productos básicos con poca promoción o publicidad. Camposol comercializa la palta Hass en estado duro y maduro, y son los clientes quienes la procesan para lograr su maduración y comercialización final. La empresa debería continuar desarrollando alianzas estratégicas con empresas que posean centros de maduración.

- **Precio**

«El precio comunica al mercado el posicionamiento de valor previsto por una empresa para su producto o marca» (Kotler y Keller 2016: 460). Los precios de las paltas Hass y los arándanos de tipo Biloxi se determinan en el mercado; es decir, están sujetos a factores de oferta y demanda, cambios de estacionalidad y hábitos de consumo. Camposol debería mantener los precios de sus productos con base en el mercado, pero, a su vez, considerando el reconocimiento de la calidad de sus productos.

- **Promoción**

Las distintas modalidades de la comunicación de marketing son: promoción de ventas, publicidad, eventos y experiencias, fuerza de ventas, relaciones públicas y *publicity*, eventos y experiencias, marketing en línea y medios sociales, marketing móvil, de boca en boca, ventas personales y marketing directo, marketing de base de datos y marketing interactivo (Kotler y Keller 2016). Camposol deberá fortalecer su fuerza de ventas, participar en ferias agropecuarias,

fomentar eventos y promocionar los atributos de su producto mediante campañas publicitarias, en alianza con sus clientes directos.

- **Plaza**

Camposol deberá mantener el canal de distribución de sus productos de manera indirecta e intensiva, a través del canal moderno (autoservicios) y mayoristas, los que se encargarán de ofrecer los productos al consumidor final. En la actualidad, la empresa cuenta con 12 centros de distribución en los EE. UU., interconectados por su sistema de información para garantizar la entrega oportuna y trazabilidad de los productos a su canal de distribución. Este mismo proceso se practica en Europa, con 3 centros de distribución. Asimismo, es importante mencionar que, a la fecha, Camposol abastece a sus clientes minoristas con el 48% de su producción y espera alcanzar el 60% en el 2021, reduciendo la intermediación de los clientes mayoristas.

### 1.3.2 Acciones estratégicas de marketing

- Potenciar la comercialización en China con la implementación de una oficina comercial en Shanghái, que les permita un mayor acercamiento y capacidad de respuesta a sus clientes.
- Afianzar las relaciones comerciales con los clientes minoristas de los EE. UU. y Europa, empoderando a la fuerza de ventas por medio de una mayor participación en ferias agropecuarias.
- Incrementar las campañas de promoción y publicidad, enfocándose en la calidad y el servicio del producto.
- Fomentar el consumo de paltas en China con la participación de clientes directos, resaltando los atributos de los productos y sus diversas maneras de preparación para su consumo.

### 1.3.3 Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing incorpora gastos marginales y consolidados del período 2017- 2021 (ver tabla 23 y 24), asociados con la oficina comercial en China, que incluyen sueldos y salarios, consultoría y alquileres, entre otros. Además, incluye gastos de viaje y publicidad, que se incrementan en función de la venta incremental: desde 1,5% en el 2017 hasta 2%, a partir del 2020.

**Tabla 23. Presupuesto de marketing incremental (en US\$ miles)**

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Oficina comercial China	650	1.300	1.300	1.300	1.300
Gastos de viaje	53	56	262	343	456
Publicidad y Promoción	158	169	787	1.373	1.825
<b>Total</b>	<b>861</b>	<b>1.525</b>	<b>2.350</b>	<b>3.016</b>	<b>3.581</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 24. Presupuesto de marketing consolidado (en US\$ miles)**

<b>Descripción</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Sueldos y Beneficios	3.936	4.286	4.286	4.886	4.886
Publicidad y Promoción	869	880	1.498	2.084	2.536
Gastos de viaje	827	830	1.036	1.117	1.230
Seguros	1.913	1.913	1.913	1.913	1.913
Servicios generales	828	1.028	1.028	1.028	1.028
Otros gastos	671	771	771	771	771
<b>Total</b>	<b>9.044</b>	<b>9.708</b>	<b>10.533</b>	<b>11.799</b>	<b>12.364</b>

Fuente: Elaboración propia

## **2. Plan funcional de operaciones**

El plan de operaciones incluye las iniciativas y los indicadores de gestión de los nuevos cultivos; así como, las iniciativas de los cultivos existentes.

### **2.1 Objetivos específicos**

Los objetivos operacionales están alineados con la demanda proyectada y los ajustes en costos que se deben implementar, con el fin de optimizar los recursos de la empresa y agregar valor a los grupos de interés (ver tabla 25).

Uno de los proyectos estratégicos de Camposol para los próximos años es ampliar su capacidad de producción, con terrenos existentes para los arándanos y compras de terrenos destinados al cultivo de palta, con el fin de acompañar el crecimiento de la demanda (ver anexos 16, 17 y 18) e incrementar su participación de mercado. En el caso de las paltas, se estima conveniente la adquisición de terrenos en Colombia, en el valle del Cauca, cuyo clima le facilitará la producción durante todo el año; además, cuenta con una infraestructura apropiada para el cultivo de este producto.

Las ampliaciones de capacidad comenzarán a producir tres años después del cultivo y el rendimiento por hectárea (t/ha) se incrementará de manera progresiva, tal como se muestra en la tabla 25. Durante el período en que estos cultivos se encuentren improductivos, Camposol comprará productos de terceros para cubrir la demanda.

Además, en el corto plazo, las mermas en los procesos de cosecha, transporte y empaque, que en los 3 últimos años fueron de 12% y 6% para paltas y arándanos, respectivamente, se han proyectado en 10% y 4%, en vista del mayor cuidado en el manipuleo de los productos.



**Tabla 25. Objetivos específicos**

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Ampliación de Capacidad Has					
Paltas	1.100	200	0	0	0
Arándanos	1.000	0	0	0	0
Rendimiento Ton/Ha					
Paltas	0,0	0,0	0,0	7,0	8,8
Arándanos	0,0	0,0	6,0	7,2	8,6
Reducción de mermas					
Paltas -2%	10%	10%	10%	10%	10%
Arándanos -2%	4%	4%	4%	4%	4%
Producción Marginal Ktons					
Paltas	0,7	0,8	0,8	7,6	10,6
Arándanos	0,3	0,3	4,2	5,6	7,2
Compra a terceros / Inventarios					
Paltas (Terceros)	0,0	0,7	2,9	0,0	0,0
Arándanos (Inventario)	0,6	0,9	0,3	0,0	0,0
Rendimiento Ton/Ha <sup>1/</sup>					
Paltas	14,0	15,0	15,5	16,0	16,5
Arándanos	9,3	9,6	9,9	10,2	10,5
Vol. total de producción KTons					
Paltas	33,4	35,8	37,1	45,7	50,0
Arándanos	13,0	13,4	13,8	20,7	22,5

1/: Rendimiento de plantaciones existentes.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 2.2 Acciones estratégicas de operaciones

De acuerdo con lo mencionado en la sección anterior, con el fin de cubrir la demanda proyectada de paltas y arándanos, así como continuar con el plan de internacionalización, asegurando el abastecimiento de productos durante los próximos ocho años, Camposol deberá realizar lo siguiente:

- Ampliar la capacidad de producción de arándanos en 68%, habilitando 1.000 ha en la región de Chao.
- Ampliar la capacidad de producción de paltas en 43%, adquiriendo 1.300 ha en Colombia.
- Mejorar la cadena de suministro, desarrollando alianzas estratégicas con empresas que posean centros de maduración.
- Mejorar la calidad y productividad de los cultivos, incrementando gastos en investigación y desarrollo.

- Reducir mermas en el proceso de cosecha y empacado, a partir de la mejora del proceso de manipulación.

La proyección de ingresos y costos, para el período 2017-2018, se ha realizado en función del mejoramiento de la productividad, la realización de inventario de arándanos y la compra de paltas a terceros. El presupuesto de operaciones incluye la ampliación plantaciones de arándanos de a partir del año 2019 y el de paltas a partir del 2020 (ver tabla 26). El presupuesto de operaciones consolidado con el proyecto de expansión como se muestra en la tabla 27.

**Tabla 26. Presupuesto de operaciones incremental (en millones US\$)**

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Ktons Producidas</i>	1,0	1,1	5,0	13,1	17,9
<i>Ktons Tercero /Inventario</i>	<u>0,7</u>	<u>1,3</u>	<u>3,5</u>	-	-
<i>Ktons vendidas</i>	1,7	2,4	8,5	13,1	17,9
<b>Venta Neta</b>	<b>10,5</b>	<b>11,2</b>	<b>52,5</b>	<b>68,7</b>	<b>91,2</b>
Costo de producción	<u>3,4</u>	<u>4,4</u>	<u>25,4</u>	<u>38,4</u>	<u>42,1</u>
Costo Fijo	1,1	1,1	13,0	26,2	25,7
Costo variable	2,3	3,3	12,3	12,2	16,4
Costo de distribución	0,8	0,9	4,2	5,7	7,6
Drawback	<u>0,3</u>	<u>0,3</u>	<u>1,4</u>	<u>1,9</u>	<u>2,5</u>
Total Costo de ventas	<u>4,0</u>	<u>5,0</u>	<u>28,2</u>	<u>42,3</u>	<u>47,2</u>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b><u>6,6</u></b>	<b><u>6,2</u></b>	<b><u>24,3</u></b>	<b><u>26,4</u></b>	<b><u>44,0</u></b>
<i>% sobre venta neta</i>	62,3%	55,3%	46,4%	38,5%	48,2%

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

**Tabla 27. presupuesto de operaciones consolidado (en millones de US\$)**

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Ktons Producidas</i>	88,9	92,9	99,1	110,5	117,1
<i>Ktons Tercero /Inventario</i>	<u>0,7</u>	<u>1,3</u>	<u>3,5</u>	-	-
<i>Ktons vendidas</i>	89,6	94,2	102,6	110,5	117,1
<b>Venta Neta</b>	<b>327,4</b>	<b>343,2</b>	<b>390,8</b>	<b>418,4</b>	<b>445,0</b>
Costo de producción	<u>181,5</u>	<u>186,0</u>	<u>208,8</u>	<u>224,9</u>	<u>230,3</u>
Costo Fijo	91,6	92,0	104,1	117,8	117,9
Costo variable	89,9	94,0	104,7	107,1	112,5
Costo de distribución	23,9	25,3	29,1	31,6	33,8
Drawback	<u>8,9</u>	<u>9,3</u>	<u>10,6</u>	<u>11,3</u>	<u>12,1</u>
Total Costo de ventas	<u>196,5</u>	<u>202,0</u>	<u>227,3</u>	<u>245,1</u>	<u>252,1</u>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b><u>130,9</u></b>	<b><u>141,2</u></b>	<b><u>163,5</u></b>	<b><u>173,3</u></b>	<b><u>192,9</u></b>
<i>% sobre venta neta</i>	40,0%	41,2%	41,8%	41,4%	43,3%

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

### 2.3 Presupuesto de capital

Los proyectos estratégicos de ampliación de cultivos permitirán que la producción de Camposol crezca al ritmo de la demanda global y gane participación de mercado en arándanos y paltas. Además, se considera un centro de empaque en Colombia para exportar paltas desde el puerto de Buenaventura. El presupuesto de capital para la ampliación de cultivos se estima en US\$ 118,8 millones y se incluye los gastos de capital para reposición de maquinarias y equipos, cuya vida útil ha sido agotada, tal como se detallan en la tabla 28.

**Tabla 28. Presupuesto de capital (en US\$ miles)**

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Cultivo Arándanos	25.084	3.135	3.135	-	-
Terreno Palta 1.300 has	18.968	-	0	-	-
Cultivo de Paltos	45.486	8.270	5.973	-	-
Maquinarias	2.800			-	-
Edificio centro de empaque	1.000	500			
Equipos / TI	3.500	1.000		-	-
<b>Gastos de capital expansión</b>	<b>96.839</b>	<b>12.906</b>	<b>9.109</b>	-	-
Capex de reposición	5.000	15.000	10.000	20.000	20.000
<b>Total gastos de capital</b>	<b>101.839</b>	<b>27.906</b>	<b>19.109</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 2. Plan de recursos humanos (RR. HH.)

De acuerdo con Bohlander y Snell (2008: 8-17), en un mundo tan globalizado y competitivo, las empresas se ven obligadas a administrar el cambio, lo que implica la transformación de la organización con el fin de llegar al mercado con nuevas tecnologías, conocimiento y habilidades, basado en el capital humano para lograr el éxito de su gestión. El recurso humano es el principal activo intangible de una empresa, es el motor para impulsar el cambio en función de su conocimiento, experiencia y competencias para adaptarse rápidamente a los requerimientos del mercado.

La administración de recursos humanos es una tarea muy compleja, porque no solo se enfoca en el reclutamiento del personal, sino también en el desarrollo de conocimientos, habilidades y experiencia de su fuerza de trabajo, mediante programas de capacitación y competencias dirigidos a los trabajadores, con el fin de mantenerlos motivados y contribuir a la productividad de la empresa.

Asimismo, los autores refieren que la productividad del trabajador es el resultado de la combinación de sus habilidades, conocimiento, nivel de motivación, clima laboral y la tecnología

con la que trabaja. Un buen manejo del recurso humano y la inversión en programas de capacitación del personal pueden reflejarse en un mejor desempeño y, por ende, en una mayor competitividad en el mercado.

La administración estratégica de recursos humanos (AERH) integra la planeación estratégica y el plan de RR. HH. Las combinaciones de ambas permiten a la organización el logro de sus objetivos.

Con el fin de asegurarse una buena administración de personal, se debe tener en cuenta los siguientes procesos: reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo, seguridad y plan de sucesión. Estos temas se desarrollarán a continuación.

- **Reclutamiento y selección de personal**

La administración del capital humano no es responsabilidad solo del área de RR. HH., las otras áreas funcionales también desempeñan un papel preponderante, desde el reclutamiento hasta la selección de personal. A partir de la descripción del puesto de trabajo, los reclutadores de Camposol deben conocer muy bien las especificaciones, las habilidades, el conocimiento y las competencias, los cuales son requeridos por las otras gerencias de la empresa, con el fin de seleccionar empleados idóneos y capaces para desempeñar dicha posición en la organización.

- **Capacitación y desarrollo**

Cualquier brecha existente entre los conocimientos, las habilidades y las capacidades que muestre un empleado en relación con los requisitos contenidos en la descripción y especificación de ese puesto, proporciona pistas de las necesidades de capacitación. Asimismo, el desarrollo de la carrera profesional del trabajador, como parte de la función de capacitación, se relaciona con preparar a los empleados para asumir nuevos retos, donde sus capacidades puedan emplearse al máximo. La brecha entre los requisitos de calificación formal asignados a los puestos de alto nivel y la preparación del candidato indica cuánta más capacitación y desarrollo necesitan los empleados.

Camposol debe continuar con su programa de capacitación y desarrollo del personal integrándolo con su código de ética, para contribuir a un clima laboral apropiado. De esa manera, consolidará su cultura organizacional.

- **Seguridad**

Camposol es una empresa agroindustrial y se ajusta a las políticas del país donde opera. En el Perú, Camposol se ajusta a la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, del 24 de abril de 2012.

Para tener claras las responsabilidades de la empresa y de los trabajadores, Camposol cuenta con un reglamento interno de salud y seguridad en el trabajo, que puede ser usado por todos los trabajadores de la empresa. Camposol debe priorizar la seguridad de sus trabajadores frente a cualquier otro indicador de gestión.

- **Plan de sucesión**

La empresa velará por un adecuado programa de sucesión, identificando a trabajadores talentosos, con un buen potencial para asumir nuevas responsabilidades, y también a los trabajadores con buen desempeño. A estos trabajadores deberían asignarles un mentor, que le asegure el desarrollo de su carrera profesional en la organización, y brindarles oportunidad para asumir nuevos retos, con previo refuerzo de capacidades y competencias.

Los objetivos de recursos humanos se muestran en la tabla 29.

**Tabla 29. Objetivos de recursos humanos**

Objetivos	Indicador	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ampliación de programas de capacitación	% horas de capacitación	1,52%	2%	2%	2%	2%	2%
Retención del talento	Rotación de personal (%)	---	5%	5%	5%	5%	5%
Reducción de accidentes laborales	% reducción	5,16%	5%	5%	5%	5%	5%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 3.1 Presupuesto

El presupuesto requerido para estas actividades se muestra en la tabla 30, el cual está incluido en el presupuesto de operaciones

**Tabla 30. Presupuesto de recursos humanos (en US\$ miles)**

Descripción	2017	2108	2019	2020	2021
Reclutamiento	100	100	100	200	200
Capacitación	150	150	150	300	300
Becas de estudio	50	50	50	150	150
Seguridad e higiene industrial	150	150	150	300	300
Clima laboral	50	50	50	250	250
<b>Total Pspto, marginal RRHH</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 4. Plan-de responsabilidad social empresarial (RSE)

La responsabilidad social empresarial (RSE) es el compromiso mediante el cual las empresas se dedican, con un comportamiento ético, a contribuir de manera positiva a la mejora de la calidad de vida de las comunidades con quienes colaboran y de la sociedad (World Bank, s. f.).

Las prácticas de RSE deben estar integradas en las compañías y ser consideradas en toda la cadena de valor, teniendo en cuenta las expectativas de sus grupos de interés y la necesidad de asegurar la lealtad de la comunidad en la que se asienta la empresa.

Los grupos de interés de Camposol son: la comunidad, sus colaboradores, los accionistas, el gobierno e instituciones, los clientes y el ambiente. Los objetivos que la empresa se plantea, en relación con sus grupos de interés, se basan en una «triple motivación: la mejora de la sociedad, la mejora de la comunidad donde opera y la obtención de beneficios para la propia empresa» (Caravedo, Mariscal, Salinas y Villacorta, 2000: 8; citado en Schwalb y García 2003:74), tal como se muestran en la tabla 31.

**Tabla 31. Objetivos del plan de RSE**

Objetivos	Indicador	2017	2018	2019	2020	2021
Impulsar el no abandono escolar	% de participación	10%	15%	20%	25%	25%
Proteger el medioambiente	Emisiones de CO2/kg	<0,5	<0,5	<0,5	<0,5	<0,5
Promover productos saludables	Uso de productos químicos (%)	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### 4.1 Acciones estratégicas de RSE

Camposol deberá desarrollar acciones, bajo la clasificación de una estrategia proactiva, para estimular la responsabilidad social empresarial, a partir de la cual: «una empresa trata de cubrir decididamente todos los criterios de responsabilidad social» (Schwalb y García 2003: 49). Así, las acciones por desarrollar serán las siguientes:

1. La empresa impulsará el no abandono escolar en la región Virú, mediante el desarrollo de talleres escolares de secundaria, orientados a la generación de habilidades digitales.
2. Preservar el entorno natural de forma satisfactoria. Una de las iniciativas de una estrategia proactiva, según DuBrin (2000; citado en Schwalb y García 2003: 42-43), es lograr que Camposol sea reconocida como una empresa que protege el medioambiente, implementando las siguientes acciones:
  - Reducción del consumo de combustible, concentrándose en productos frescos.
  - Medición y control de la huella de carbono (CO<sub>2</sub>) en la producción de frutas frescas y envasadas.
  - Capacitar anualmente a todo el personal en la implementación de nuevas tecnologías e infraestructura de la empresa, a fin de reducir el consumo hídrico.
3. Con el fin de ser reconocidos como proveedores de productos saludables, Camposol deberá:
  - Desarrollar inversión para el manejo integrado de plagas (MIP), que reemplace el uso de productos químicos por productos biológicos.
  - Realizar auditorías para asegurar el cumplimiento de estándares de salud alimentaria, monitoreando la trazabilidad de sus lotes de producción.
  - Continuar promoviendo la investigación y el desarrollo mediante alianzas con universidades de prestigio, orientadas a mejorar los procesos en seguridad alimentaria.

En la tabla 32 se muestra el presupuesto incremental de RSE, incluido dentro del presupuesto de operaciones.

**Tabla 32. Presupuesto de RSE (en US\$ miles)**

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Talleres escolares	60	60	60	150	150
Medición y control emisión CO2	100	100	100	200	200
Auditoría de seguridad alimentaria	20	20	20	40	40
Capacitación de consume hídrico	30	30	30	100	100
Investigación y desarrollo	100	100	100	400	400
<b>Total presupuesto RSE</b>	<b>310</b>	<b>310</b>	<b>310</b>	<b>890</b>	<b>890</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

El plan funcional de finanzas consolidará todos los requerimientos y proyecciones de los planes funcionales de la empresa, incluyendo el plan de expansión propuesto. Inicialmente haremos una proyección financiera sin el proyecto de expansión y luego consolidaremos los resultados esperados del proyecto de expansión, con el fin de visualizar la contribución del proyecto estratégico propuesto.

### 5.1 Objetivos de finanzas

Los objetivos específicos de finanzas se muestran en la tabla 33, para lo cual se hará una proyección de resultados sin el mencionado proyecto y luego incorporando los resultados esperados del proyecto de expansión para determinar su contribución en los resultados consolidados de Camposol. Los objetivos específicos de finanzas incluyen los resultados del proyecto de expansión de los cultivos de paltas y arándanos. Para el cálculo del patrimonio, se considera una distribución de dividendos equivalentes a 25% de la utilidad neta anual, tal como se muestra en la tabla 39 del estado de resultados consolidado.

**Tabla 33. Objetivos de finanzas**

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
EBITDA Margin	32,0%	33,4%	35,4%	36,6%	38,4%
ROE	11,5%	12,5%	14,5%	14,6%	16,1%

Fuente: Elaboración propia, 2021.



## 5.1 Proyección de estado de resultados sin el proyecto de expansión

A continuación, mostramos la proyección financiera para el período 2017- 2021, tomando en consideración, solo los cultivos existentes para poder abastecer la demanda del mercado, donde podemos ver que el EBITDA va mejorando gradualmente logrando 35,3% hacia el 2021. Ver tabla 34

**Tabla 34. Proyección de resultados sin proyecto de expansión (en US\$ millones)**

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
Venta Neta	316,9	331,9	338,3	349,8	353,8
Costo de ventas	192,5	196,9	199,2	202,9	204,9
Utilidad Bruta	124,4	135,0	139,2	146,9	148,9
<i>% sobre venta neta</i>	<i>39,2%</i>	<i>40,7%</i>	<i>41,1%</i>	<i>42,0%</i>	<i>42,1%</i>
Gastos Operacionales	34,9	35,0	35,0	35,6	35,6
- Gastos de administración	26,8	26,8	26,8	26,8	26,8
- Gastos de ventas	8,2	8,2	8,2	8,8	8,8
Utilidad de Operaciones	89,4	100,0	104,2	111,3	113,4
Otros (Ingresos) / gastos	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7
<b>EBIT (antes de ajuste de activos)</b>	<b>82,7</b>	<b>93,3</b>	<b>97,5</b>	<b>104,6</b>	<b>106,7</b>
Gastos Financieros (intereses)	20,8	16,6	15,7	13,4	8,3
Utilidad antes de Impuestos	61,9	76,7	81,8	91,2	98,4
Impuesto a la Renta 15%	9,3	11,5	12,3	13,7	14,8
<b>Utilidad Neta</b>	<b>52,6</b>	<b>65,2</b>	<b>69,5</b>	<b>77,6</b>	<b>83,6</b>
EBITDA (antes de ajuste de activos)	99,4	110,3	114,7	122,4	124,9
<i>% sobre venta neta</i>	<i>31,4%</i>	<i>33,2%</i>	<i>33,9%</i>	<i>35,0%</i>	<i>35,3%</i>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 5.2 Supuestos, proyección de resultados y evaluación financiera del proyecto de expansión

- La venta neta del proyecto estratégico para el año 2017 y 2018 incluye la compra de frutos a terceros, la reducción del inventario de arándanos y mejora de las mermas.
- A partir del 2019 se considera la venta de los nuevos cultivos de arándanos a US\$ 9.16 por Kg. y un año más tarde los nuevos cultivos de palta a US\$ 2.30 por Kg.
- El proyecto de expansión requiere de una inversión de US\$118,8 millones de dólares.
- El 75% de la inversión será financiada a través de bonos con un cupón de 10%.
- El incremento del capital de trabajo es equivalente al 10% de la venta incremental.
- La proyección del costo de producción y costo de ventas están basados en el costo del año 2016, tal como se muestra en el anexo 20 para determinar el costo fijo y variable.
- Los costos incrementales del proyecto de expansión se incluyen en la tabla 35

- Se estima un valor de rescate de US\$ 156.5 millones, el cual cubrirá el saldo de la deuda.
- La tasa de descuento aplicada es el costo de oportunidad calculado en el anexo 19.

**Tabla 35. Proyección de resultados del proyecto de expansión (en US\$ miles)**

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Venta Neta</b>	<b>10,5</b>	<b>11,2</b>	<b>52,5</b>	<b>68,7</b>	<b>91,2</b>
Costo de ventas	<u>4,0</u>	<u>5,0</u>	<u>28,2</u>	<u>42,3</u>	<u>47,2</u>
Utilidad Bruta	6,6	6,2	24,3	26,4	44,0
<i>% sobre vent neta</i>	<i>62,3%</i>	<i>55,3%</i>	<i>46,4%</i>	<i>38,5%</i>	<i>48,2%</i>
Gastos Operacionales	1,2	1,8	3,2	4,5	5,1
Utilidad de Operaciones	<u>5,4</u>	<u>4,4</u>	<u>21,1</u>	<u>21,9</u>	<u>38,9</u>
Otros (Ingresos) / gastos	<u>0,0</u>	<u>0,0</u>	<u>0,2</u>	<u>0,2</u>	<u>0,3</u>
<b>EBIT (antes de ajuste de activos)</b>	<b>5,4</b>	<b>4,4</b>	<b>20,9</b>	<b>21,7</b>	<b>38,6</b>
Gastos Financieros (intereses)	8,0	10,0	10,0	8,5	5,5
Utilidad antes de Impuestos	- 2,6	- 5,6	10,9	13,2	33,1
Impuesto a la Renta 15%	<u>- 0,4</u>	<u>- 0,8</u>	<u>1,6</u>	<u>2,0</u>	<u>5,0</u>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>- 2,2</b>	<b>- 4,8</b>	<b>9,3</b>	<b>11,2</b>	<b>28,2</b>
EBITDA (antes de ajuste de activos)	<b>5,4</b>	<b>4,4</b>	<b>23,4</b>	<b>30,6</b>	<b>46,0</b>
<i>% sobre vent neta</i>	<i>51,0%</i>	<i>38,8%</i>	<i>44,6%</i>	<i>44,6%</i>	<i>50,4%</i>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En base a los supuestos y la proyección de resultados se proyecta el flujo de caja (ver tabla 36)

**Tabla 36. Flujo de caja del proyecto de expansión (en US\$ millones)**

US\$ Millones	2017	2018	2019	2020	2021	V. rescate
<b>Venta Neta</b>	<b>10,5</b>	<b>11,2</b>	<b>52,5</b>	<b>68,7</b>	<b>91,2</b>	
<b><u>Egresos</u></b>						
Inversión Total	96,8	12,9	9,1	-	-	
Cambio en el K de Trabajo	1,1	4,1	1,6	2,3	1,1	
Costo de ventas	4,0	5,0	25,6	33,3	39,9	
Gastos Operacionales	1,2	1,8	3,2	4,5	5,1	
Otros (Ingresos) / gastos	0,0	0,0	0,2	0,2	0,3	
Impuesto a la Renta	0,7	0,6	2,7	3,1	5,0	
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>-93,3</b>	<b>-13,2</b>	<b>10,0</b>	<b>25,3</b>	<b>39,9</b>	<b>156,5</b>
<b>Financiamiento neto</b>	<b>80,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>85,0</b>	<b>55,0</b>	
+ Préstamos	80,0	20,0	-	-	-	
- Amortización préstamo		-		15,0	30,0	55,0
- Intereses TEA 10%	8,0	10,0	10,0	8,5	5,5	-
+ Escudo Fiscal 15%	1,2	1,5	1,5	1,3	0,8	-
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>-20,1</b>	<b>-1,7</b>	<b>1,5</b>	<b>3,1</b>	<b>5,2</b>	<b>101,5</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

A continuación, se detalla el resultado de la evaluación financiera en la tabla 37

**Tabla 37. VPN, TIR, EVA**

Indicador	Criterios de evaluación	
	Económico	Financiero
Valor Presente Neto US\$ Millones	44,7	47,6
TIR	19,8%	41,0%
Período de recuperación - años	4,20	4,12
CoK	10,3%	
EVA	9,6%	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los indicadores económicos y financieros del proyecto, con un valor presente neto de US\$ 44.7 millones, con una tasa interna de retorno de 19.8%, un EVA (por sus siglas en inglés) de 9.6% y una recuperación de la inversión de 4.2 años, hacen de este proyecto estratégico muy atractivo para los inversionistas, que contribuirá a cerrar las brechas entre el ritmo de crecimiento de la demanda y la oferta de Camposol.

### **Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad se muestra en la tabla 38, donde se sensibiliza las variables precio y volumen. El escenario pesimista considera una variación de precio y volumen ventas de -3,0% impactando desfavorablemente en 16% comparado con el flujo de caja del escenario conservador, el cual mantiene los supuestos del plan estratégico. El escenario optimista asume un incremento en el volumen de ventas y precios de +3,0%, mostrando una mejora en el flujo de caja equivalente al 16,8% respecto al escenario conservador.

**Tabla 38. Análisis de sensibilidad**

Escenario	Volumen y Precio	VPN E	TIR E	Payback	EVA	VPN F	TIR F	Payback
Pesimista	-3%	37,5	18,3%	4,26	8,0%	40,4	36,1%	4,21
Conservador	0%	44,7	19,8%	4,20	9,6%	47,6	41,0%	4,12
Optimista	3%	52,2	21,4%	4,14	11,1%	55,1	46,3%	4,03

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **5.3 Plan estratégico consolidado 2017 -2021**

En la tabla 39 mostramos el plan consolidado para el período 2017 – 2021 incluyendo el proyecto de expansión de Camposol.

**Tabla 39. Proyección del estado de resultados consolidado (en US\$ millones)**

Descripción	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Venta Neta</b>	327,4	343,2	390,8	418,4	445,0
Costo de ventas	<u>196,5</u>	<u>202,0</u>	<u>227,3</u>	<u>245,1</u>	<u>252,1</u>
Utilidad Bruta	130,9	141,2	163,5	173,3	192,9
<i>% sobre venta neta</i>	<i>40,0%</i>	<i>41,2%</i>	<i>41,8%</i>	<i>41,4%</i>	<i>43,3%</i>
Gastos Operacionales	36,1	36,8	38,2	40,1	40,6
- Gastos de administración	27,1	27,1	27,7	28,3	28,3
- Gastos de ventas	9,0	9,7	10,5	11,8	12,4
Utilidad de Operaciones	94,8	104,4	125,3	133,2	152,3
Otros (Ingresos) / gastos	<u>6,7</u>	<u>6,7</u>	<u>6,9</u>	<u>6,9</u>	<u>7,0</u>
<b>EBIT (antes de ajuste de activos)</b>	<b>88,1</b>	<b>97,7</b>	<b>118,4</b>	<b>126,3</b>	<b>145,3</b>
Gastos Financieros (intereses)	28,8	26,6	25,7	21,9	13,8
Utilidad antes de Impuestos	59,3	71,1	92,7	104,4	131,5
Impuesto a la Renta 15%	<u>8,9</u>	<u>10,7</u>	<u>13,9</u>	<u>15,7</u>	<u>19,7</u>
<b>Utilidad Neta</b>	50,4	60,4	78,8	88,8	111,8
EBITDA (antes de ajuste de activos)	104,8	114,7	138,2	153,0	170,9
<i>Margen EBITDA</i>	<i>32,0%</i>	<i>33,4%</i>	<i>35,4%</i>	<i>36,6%</i>	<i>38,4%</i>
Patrimonio	437,9	483,2	542,3	608,9	692,7
<b>ROE</b>	<b>11,5%</b>	<b>12,5%</b>	<b>14,5%</b>	<b>14,6%</b>	<b>16,1%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La venta neta incluye el volumen de ventas marginal del proyecto de expansión a partir del 2019, con los nuevos cultivos de arándanos y a partir del 2020 con los nuevos cultivos de palta.

Los gastos financieros muestran una reducción gradual, en base al programa de pago de la deuda, incluyendo el fondeo para el plan estratégico de expansión.

El margen EBITDA muestra una tendencia de mejora a lo largo del plan y es significativamente mayor 120, 160 y 310 puntos básicos a partir del 2019 al compararlos con la proyección financiera sin el proyecto de expansión, lo que representa una significativa contribución del proyecto. Por otro lado, podemos ver la evolución favorable del ROE con tasas muy atractivas para los inversionistas.

## Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

Después de formular y desarrollar el plan estratégico, en este capítulo se establecerá un mapa estratégico, utilizando las cuatro dimensiones del cuadro de mando integral *balanced scorecard*, alineando los objetivos de estas dimensiones; así como, un tablero de control para monitorear y controlar el desempeño de la gestión.

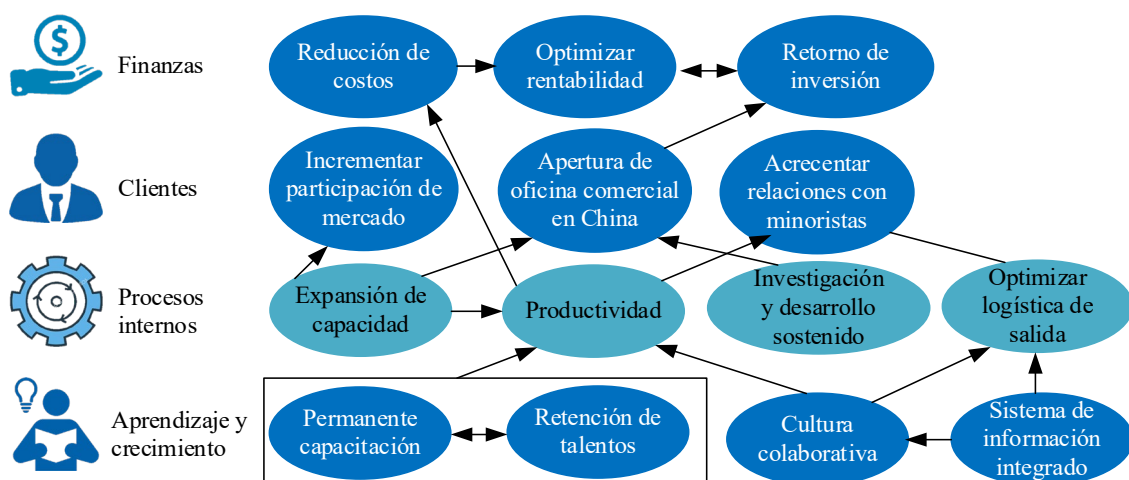
### 1. Mapa estratégico

El *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de mando integral fue desarrollado por el Dr. R. Kaplan (Universidad de Harvard) y el Dr. D. Norton (Pensemos 1992) como una herramienta para medir el desempeño financiero, a partir de índices de gestión a corto plazo, para luego convertirse en un sistema de gestión estratégico totalmente integrado, que agrega objetivos estratégicos no financieros enfocados en el largo plazo.

El BSC se ha convertido en un sistema de gestión y planeación estratégica que las empresas utilizan para lograr la alineación de los objetivos, priorización de proyectos, medición del progreso de iniciativas hacia los objetivos estratégicos y la comunicación clara a las personas involucradas respecto de los avances de gestión.

En el gráfico 4 se muestra el mapa estratégico, elaborado sobre la base del análisis situacional de Camposol, los objetivos estratégicos y las cuatro perspectivas del BSC.

**Gráfico 4. Camposol: mapa estratégico propuesto**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Como se puede apreciar, en el mapa estratégico propuesto se consideran las cuatro perspectivas del BSC y los objetivos estratégicos debidamente alineados, con el fin de asegurar su logro. Es importante señalar que el mapa estratégico debe ser comunicado a toda la organización de manera clara y efectiva para involucrar a sus miembros, crear un sentido de pertenencia y crear un sentido de urgencia para el logro de los objetivos.

## 2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Hasta este punto, se ha presentado el análisis situacional, la definición de estrategias, los objetivos, los planes funcionales y se ha mapeado el plan estratégico, culminando con la formulación del planeamiento estratégico, pero no menos importante es la ejecución del plan. Para ello, un tablero de control de las iniciativas es útil para monitorear el logro de los objetivos, al establecer índices de gestión en cada una de ellas, como se puede observar en la tabla 40 (la tabla incluye un semáforo simulado).

**Tabla 40. Tablero de control**

Perspectiva	Iniciativas	Indicador de gestión	Frecuencia	Estado
Finanzas	Rentabilidad	EBITDA / Venta neta %	Mensual	● 85%
		Tasa interna de retorno TIR	Anual	● 90%
		VPN	Proyecto	● 25%
	Generación de caja	Capital de trabajo / 12 meses de ventas	Mensual	● 30%
		Deuda / Patrimonio	Mensual	● 50%
	Intensidad de capital	US\$ / Ha	Proyecto	● 100%
Cliente	Participación de mercado	Volumen vtas. Camposol / Demanda global	Anual	● 30%
	Promoción y publicidad	US\$ / mes	Mensual	● 25%
	Uso de redes sociales	Costo de adquisición de clientes US\$	Mensual	● 88%
		ROI	Mensual	● 71%
	Lealtad	Net promoter score 1-10	Mensual	● 50%
				● 28%
Procesos internos	Productividad	Rendimiento t / ha	Anual	● 85%
		Reducción de mermas % producción	Anual	● 23%
		Reducción de costos %	Mensual	● 25%
	Contribución de mejora del medioambiente	Emisión de gases XXX / CO2	Mensual	● 30%
		Uso de insecticidas % químicos	Mensual	● 50%
	Logística de salida, tiempo de entrega	Cumplimiento de órdenes a tiempo	Mensual	● 88%
Crecimiento y aprendizaje	Incremento de capacitación	Horas de capacitación	Mensual	● 75%
		Inversión por trabajador	Anual	● 55%
	Seguridad industrial	Número de accidentes	Mensual	● 20%
		Horas perdidas por accidentes	Mensual	● 15%
	Sistemas de información	Seguridad de información	Mensual	● 75%
		Integración de información	Mensual	● 35%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Cada iniciativa tiene un indicador de gestión y su respectiva frecuencia de medición, que debe ser compartido con todas las áreas funcionales involucradas para visualizar oportunidades de mejora o reducir brechas para garantizar el logro de objetivos en este proceso de ejecución del plan estratégico. También se incluye un estado de avance con semaforización (avance hipotético), para visualizar si las iniciativas se encuentran en línea con lo esperado o se necesita tomar medidas correctivas.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- La tendencia por una alimentación saludable viene impulsando el crecimiento del consumo per cápita de frutas y vegetales en el mundo. Esta tendencia le ha permitido a Camposol desarrollar, de manera significativa, sus operaciones en importantes plazas comerciales a nivel global.
- El importante desarrollo de Camposol se ha sostenido en su integración vertical hacia adelante, que le ha permitido controlar desde los cultivos hasta la distribución, favoreciendo la logística de salida y la venta directa, la reducción de distancias con los mercados en donde opera (a través de oficinas comerciales), sus inversiones en investigación y desarrollo, y sus programas de sostenibilidad.
- Con relación al análisis externo, la empresa se beneficiará con una serie de oportunidades que favorecerá su desarrollo en los siguientes años. En el nivel local, a pesar de los riesgos sociales, se prevé una economía local estable, un gobierno proinversiones que impulsa tratados de libre comercio, el fomento del desarrollo de tecnologías, beneficios por la Ley de Promoción Agraria y el desarrollo de importantes proyectos de irrigación. En cuanto al entorno global, la preferencia por productos saludables y una economía mundial favorable, significarían un crecimiento de la demanda por los productos que ofrece Camposol.
- En el ámbito interno, Camposol goza de factores competitivos importantes: la excelencia operacional, reflejada en su productividad, un equipo gerencial experimentado en la agroexportación y su fortaleza comercial. La empresa aplica estos factores para aprovechar las oportunidades del entorno.
- A pesar de la fortaleza comercial para operar en los principales mercados a nivel global, un tema no resuelto es la capacidad productiva que acompañe el crecimiento de la demanda de frutas con cultivos propios, que eviten arriesgar la calidad de los productos comercializados y el sacrificio de la rentabilidad. Este hecho pudo haber sido previsto por la administración de Camposol y, en ese momento, decidir por una expansión de su capacidad productiva, lo cual denota una brecha en la capacidad estratégica de gestión de la administración de la empresa.
- Sobre la base del análisis interno y externo de Camposol, se seleccionó el desarrollo de una estrategia de expansión apoyada en inversiones, como la adquisición de campos de cultivo y la implementación de una oficina comercial en China.
- Los indicadores financieros, que se reflejan en la evaluación de la inversión, son favorables: un valor presente neto económico y financiero positivo, un valor agregado económico superior



al 5% y una recuperación de la inversión de 5,8 años en el escenario pesimista, considerando que estos cultivos toman 3 años para entrar en producción.

## **2. Recomendaciones**

- Seguir una estrategia intensiva bajo el actual modelo de distribución, a partir de la penetración en los mercados de Europa y los EE. UU., y del desarrollo del mercado de China.
- Luego de la experiencia en Europa y los EE. UU., la empresa deberá replicar el modelo para el desarrollo en China, que contribuya en el mercadeo de sus productos para reducir las distancias culturales, costumbres, idiomas y patrones de consumo.
- Como parte del plan de marketing, deberá orientar sus acciones a proveer, de forma principal, a los clientes minoristas y potenciar la comercialización en China, abriendo una oficina comercial en Shanghái.
- Sobre la base de la proyección del incremento en la demanda mundial, ampliar su capacidad productiva en paltas fuera del Perú. Esto le permitirá ampliar la ventana de producción y, así, garantizar la oferta de productos durante todo el año.
- Ampliar su capacidad de producción con cultivos de arándanos en los terrenos que posee en la actualidad, y la compra de terrenos destinados al cultivo y producción de palta durante todo el año. De esta manera, se acompañará el crecimiento de la demanda y se incrementará su participación de mercado. Para ello, la empresa deberá continuar con su programa de capacitación y desarrollo del personal, integrándolo según lo establecido en su código de ética, que contribuya a un clima laboral apropiado; y priorizar la seguridad de sus trabajadores frente a cualquier otro indicador de gestión.
- La estrategia de penetración y desarrollo deberá acompañarse con un fortalecimiento de su propuesta de valor, resaltando los atributos de sus productos.
- Si bien se recomienda una expansión concentrada en paltas y arándanos, Camposol debe ampliar su portafolio de productos en función de la investigación y desarrollo.
- Monitorear la tasa de crecimiento per cápita en los mercados donde opera, con el fin de prever la ampliación oportuna de la capacidad productiva y no perder participación de mercado.

## Bibliografía

Agencia de Promoción de la Inversión Privada-ProInversión (s. f.). Recuperado de <https://www.proinversion.gob.pe/modulos/jer/PlantillaPopUp.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5660&sec=1>

Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra.

Balassa, B. (1965). Trade Liberalisation and “Revealed” Comparative Advantage. *The Manchester School*, 33(2), pp. 99-123.

Banco Central de Reserva del Perú-BCRP. (2016). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018. Diciembre 2016*. Lima: BCRP. Recuperado de [www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf)

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), pp. 49-61.

BBC. (2016, 28 de julio). Pedro Pablo Kuczynski asume como presidente de Perú: “Quiero una revolución social”. *BBC News*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-36920169>

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

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14° ed.). México: Cengage Learning.

Camposol. (2017). *Camposol Real Food for Life. Fourth Quarter and Preliminary Full Year 2016 Report*. Camposol Holding Ltd.

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

Camposol. (2015). *Informe de sostenibilidad 2015*. Lima. Recuperado de [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2017/377311/original/Informe\\_de\\_Sostenibilidad\\_2015\\_ESP.pdf?1492718828](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2017/377311/original/Informe_de_Sostenibilidad_2015_ESP.pdf?1492718828)

Caravedo, B. y otros (2000). *Responsabilidad social: una nueva forma de gerencia*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Centro de Comercio Internacional (s. f.). *Trade Map*. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PromPerú. (2017). *Desenvolvimiento del comercio exterior agroexportador. Informe anual 2016*. Lima: PromPerú. Recuperado de <http://media.peru.info/promperu/Desenvolvimientoagro2016.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PromPerú. (2012, 1 de agosto). *Exportando.pe* Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/133266940rad35305.pdf>

Congreso de la República (Congr. Perú). (30 de octubre de 2000). Ley 27360. *Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario*. Lima. Recuperado de [www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/5C947E120537341B05257B7A004B13E5/\\$FILE/27360.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5C947E120537341B05257B7A004B13E5/$FILE/27360.pdf)

Congreso de la República (Congr. Perú). (11 de febrero de 2003). Ley 27933. *Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana*. Lima. Recuperado de <https://vlex.com.pe/vid/ley-n-27933-sistema-816708113>

Congreso de la República (Congr. Perú). (30 de setiembre de 2003). DS N.º 010-2003-TR. *Aprueban Texto Único Ordenado de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo*. Lima. Recuperado de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/D8566D4EE46B526705257E2900588158/\\$FILE/1\\_DECRETO\\_SUPREMO\\_010\\_05\\_10\\_2003.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/D8566D4EE46B526705257E2900588158/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_010_05_10_2003.pdf)

Damodaran, A. (s. f.). Recuperado de [http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_home\\_Page/data.htm](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_home_Page/data.htm)

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14º ed.). México: Pearson Educación.

- Durán, J. y Alvarez, M. (2008). *Indicadores de comercio exterior y política comercial: mediciones de posición y dinamismo comercial*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Ester, I. (2011). “Distribución de alimentos en EEUU”. Washington, D.C.: Embajada de España, Oficina Económica y Comercial. <<https://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/03197.pdf>>.
- Fahey, L. y Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management (The West Series in Strategic Management)*. St. Paul, Minnesota: West Publishing.
- Ghemawat, P. (2001, septiembre). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), pp. 137-140, 142.
- Gobierno Regional de La Libertad (2016). *Proyecto especial Chavimochic. Memoria anual 2016*. Lima. Recuperado de [www.chavimochic.gob.pe/images/Memorias/M\\_2016.pdf](http://www.chavimochic.gob.pe/images/Memorias/M_2016.pdf)
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo corporativo*. Buenos Aires: Granica
- Humphrey, A. (2005, diciembre). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Newsletter*, pp. 7-8. California: SRI International.
- Instituto Nacional de Estadística-INEI. (2017). Pobreza monetaria. En INEI. *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016. Informe técnico* (pp. 41-56). Lima: INEI. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1425/cap03.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1425/cap03.pdf)
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing. 15° ed.* Mexico: Pearson Education.
- Laursen, K. (1998). *Revealed Comparative Advantage and the Alternatives as Measures of International Specialisation*. DRUID Working Papers 98-30. Dinamarca, Copenhague: DRUID, Copenhagen Business School.
- Macías, A. (2010). Competitividad de México en el mercado de frutas y hortalizas de Estados Unidos de América, 1989-2009. *Agroalimentaria*, 16(31), pp. 31-48. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1316-03542010000200003](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1316-03542010000200003)

Market Risk Premia (s. f.). <http://www.market-risk-premia.com/market-risk-premia.html>

matrizbcg.com (s. f.). Matriz BCG - Herramienta estratégica esencial en la empresa. Recuperado de: <http://www.matrizbcg.com/>

Ministerio del Ambiente (Minam). (7 de junio de 2017). Decreto Supremo N.º 003-2017-MINAM. Aprueban Estándares de Calidad Ambiental (ECA) para Aire y establecen Disposiciones Complementarias. Lima. Recuperado de <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/DS-003-2017-MINAM.pdf>

Ordóñez, R. y Valenzuela, A. (2016, 30 de diciembre). 2016, el año más caluroso. *elindependiente.com*. Recuperado de <https://www.elindependiente.com/futuro/medio-ambiente/2016/12/30/cambio-climatico/>

Organización de las Naciones Unidas-ONU. (s. f.). *UN Comtrade Database*. Recuperado de <https://comtrade.un.org/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Roma. Recuperado de [www.fao.org/3/a-i3125s.pdf](http://www.fao.org/3/a-i3125s.pdf)

Pensemos. (1992). *Balanced Scorecard. Estrategia y ejecución basada en datos confiables*. Pensemos S. A.

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

Porter, M. (2008b). Las 5 fuerzas de Porter que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

Presidencia del Consejo de Ministros-PCM. (9 de febrero de 2016). Decreto Supremo N.º 015-2016-PCM. *Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CTI)*. Lima. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1039919/015-2016-PCM.pdf>

Redacción Gestión. (2021, 15 de febrero). PPK y Xi Jinping suscriben acuerdos para mejoras comerciales y fortalecer el TLC entre el Perú y China. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ppk-xi-jinping-suscriben-acuerdos-mejoras-comerciales-fortalecer-tlc-peru-china-121336-noticia/>

Redacción Gestión. (2016, 30 de junio). PPK invoca una mayor integración de América Latina ante incertidumbre global. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ppk-invoca-mayor-integracion-america-latina-incertidumbre-global-125478-noticia/?ref=gesr>

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

Schwalb, M. y García, E. (2003). *Evolución del compromiso social de las empresas: historia y enfoques*. Lima: Universidad del Pacífico. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1035/DT-58.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SimFRUIT. (2020). “Estudio: Las 100 mejores tiendas del retail en China. En: *simfruit.cl*. Chile: Plataforma de Información de la Industria Frutícola Chilena. <<https://www.simfruit.cl/estudio-las-100-mejores-tiendas-del-retail-en-china/>>.

Sociedad Nacional de Industrias-SNI (2015, 29 de setiembre). *Perú se ubica en el puesto 69 del ranking mundial de competitividad*. Recuperado de <https://sni.org.pe/peru-se-ubica-en-el-puesto-69-del-ranking-mundial-de-competitividad/>

Tableau. (s. f.). Qué son los objetivos SMART y cómo puedes crear los tuyos. Recuperado de <https://www.tableau.com/es-mx/learn/articles/smart-goals-criteria#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20objetivos%20SMART,por%20el%20profesor%20Robert%20S>

Takahashi, K. (2016, 7 de abril). El fenómeno El Niño en el Perú. En *Impacto del cambio climático sobre la salud*. I Simposio de la Academia Nacional de Medicina y el Instituto Nacional de Salud. Lima. Recuperado de <https://rpmesp.ins.gob.pe/public/journals/1/imagenes/Simposio/2016/Takahashi.pdf>

Torres, L. (2016, 14 de junio). Retos y estrategias en la presidencia de Kuczynski. *Nova Et Vetera*. Recuperado de <https://www.urosario.edu.co/Periodico-Nova-Et-Vetera/Analisis/Retos-y-estrategias-en-la-presidencia-de-Kuczynski/?page=2>

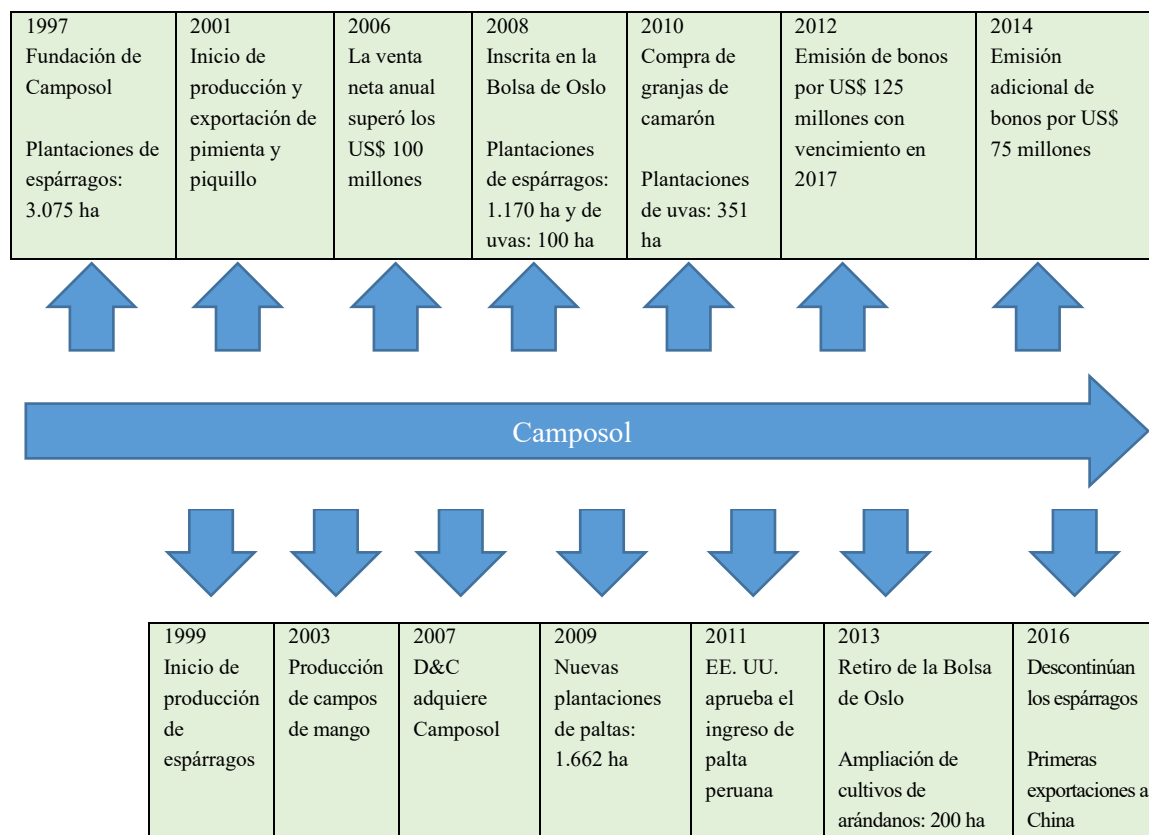
World Bank (s. f.). "Population, total – China". Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=CN>

Wu, B. (2011). Diferencias culturales entre China y América Latina ponen en alerta a inversores/Entrevistador Wu, M. *Pueblo en Línea*. Recuperado de <http://spanish.people.com.cn/31619/6957232.html>

## **Anexos**



## Anexo 1. Cronología de principales eventos de Camposol



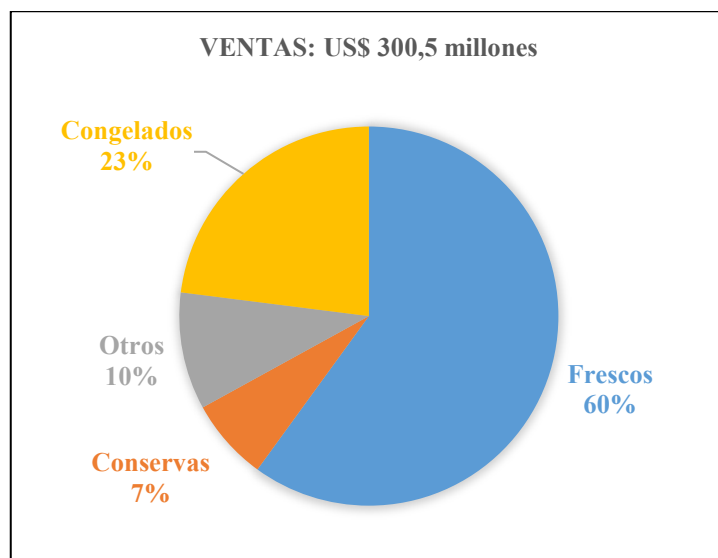
Fuente: Camposol, 2017.

## Anexo 2. Exportaciones de patatas y arándanos a nivel global, 2016 (en US\$ miles)

País	Patatas		País	Arándanos	
<b>Mundo</b>	<b>4.207.097</b>	<b>100,0%</b>	<b>Mundo</b>	<b>2.226.005</b>	<b>100,0%</b>
México	2.050.763	48,7%	Chile	571.676	25,7%
Países Bajos	481.611	11,4%	España	288.217	12,9%
Perú	396.583	9,4%	Perú	237.120	10,7%
Chile	297.326	7,1%	Países Bajos	214.077	9,6%
España	272.677	6,5%	Estados Unidos de América	191.161	8,6%
Estados Unidos de América	128.665	3,1%	Canadá	165.223	7,4%
Nueva Zelanda	87.514	2,1%	Argentina	124.571	5,6%
Sudáfrica	72.443	1,7%	Marruecos	71.737	3,2%
Kenia	63.901	1,5%	México	65.140	2,9%
Francia	58.280	1,4%	Polonia	57.063	2,6%
Colombia	35.040	0,8%	Hong Kong, China	26.231	1,2%
Israel	41.683	1,0%	Sudáfrica	25.074	1,1%
Otros	220.611	5,2%	Otros	188.715	8,5%

Fuente: Centro de Comercio Internacional, s. f.

### Anexo 3. Exportaciones por categoría, 2016



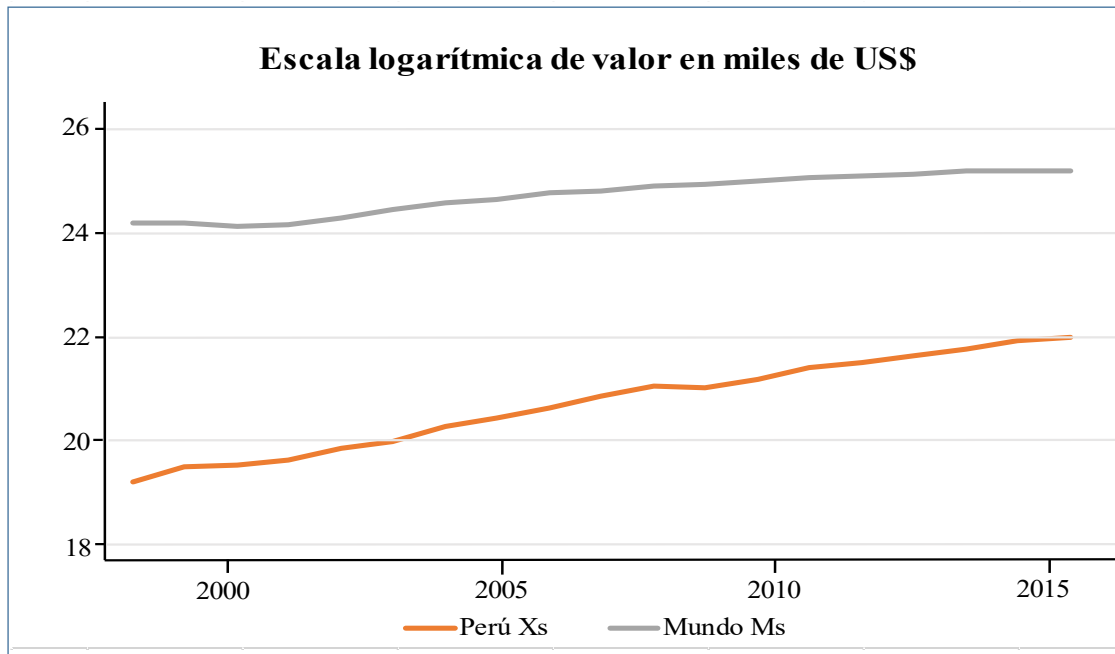
Fuente: Elaborado sobre la base de Camposol, 2016.

### Anexo 4. Exportaciones y demanda mundial de productos de agro, 2016

	Producto	Perú		Mundo	
		US\$ miles	%	US\$ miles	%
1	Espárragos	809.970	28,1	10.571.000	7,66
2	Uvas	659.718	22,9	8.466.736	7,79
3	Paltas	396.888	13,8	4.821.859	8,23
4	Mangos	306.246	10,6	5.027.100	6,09
5	Arándanos	241.256	8,4	2.523.507	9,56
6	Mandarinas	135.313	4,7	4.326.989	3,13
7	Paprika	91.107	3,2	1.418.148	6,42%
8	Cebollas	71.075	2,5	2.918.181	2,44%
9	Otros vegetales	54.661	1,9	3.345.572	1,63
10	Otras frutas	41.220	1,4	2.649.205	1,56
11	Legumbres	36.502	1,3	11.495.452	0,32
12	Frijoles	24.460	0,8	1.365.151	1,79
13	Aceitunas	7.958	0,3	100.158	7,95
14	Naranjas	4.249	0,1	4.938.445	0,09
15	Melones	2.305	0,1	3.590.959	0,06
16	Tomates	437	0,0	8.567.357	0,01
	<b>Total</b>	<b>2.883.365</b>	<b>100,0</b>	<b>76.125.819</b>	<b>3,80</b>

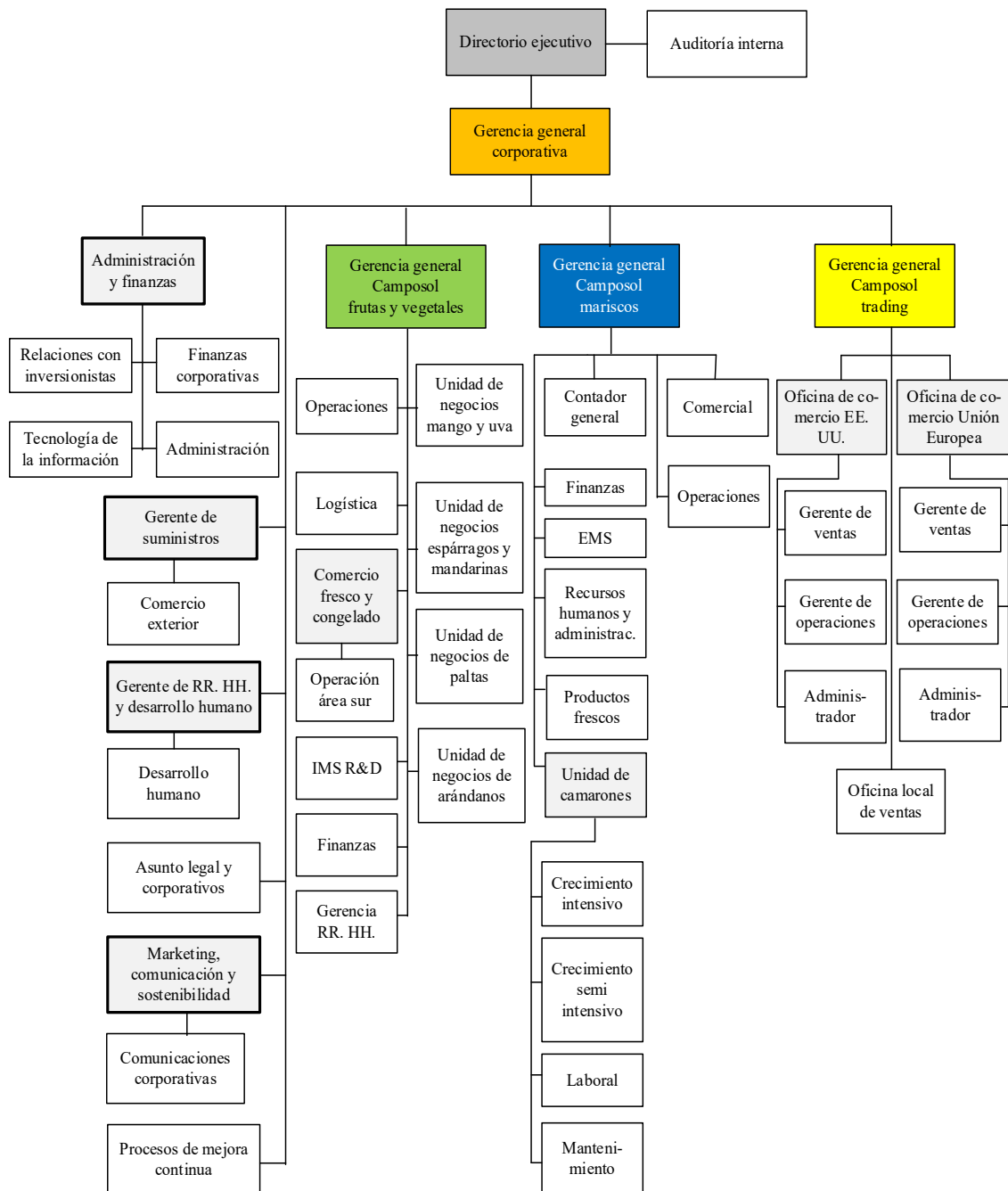
Fuente: ONU, s. f.

### Anexo 5. Perú: evolución de las exportaciones e importaciones a nivel mundial



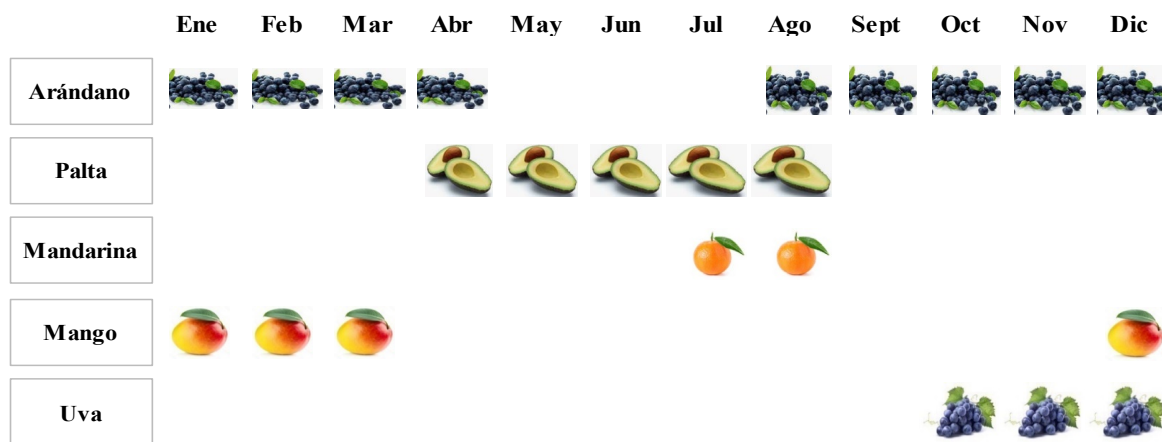
Fuente: ONU, s. f.

## Anexo 6. Organigrama de Camposol



Fuente: Camposol, 2015.

## Anexo 7. Ventanas de producción de Camposol



Camposol produce frutas todo el año, lo que le permite hacer uso efectivo de la mano de obra y otros recursos productivos.

Fuente: Camposol, 2016.

## Anexo 8. Proyectos desarrollados por investigación y desarrollo

- 8 proyectos sobre el manejo de plagas y enfermedades.
- 20 proyectos de cultivos nuevos.

Las investigaciones e innovaciones desarrolladas han obtenido satisfactorios resultados en el logro de mayores eficiencias en los procesos de la empresa. Entre los principales indicadores de 2015, se encuentran:

- 10 cultivos instalados con potencial de exportación.
- 30% de avance en la instalación de un programa de mejoramiento genético.
- 2.000 plantas mediante producción *in vitro*.
- 15 puntos porcentuales de reducción en el consumo de litros de agua por hectárea, gracias al plan de manejo hídrico.

Fuente: Camposol, 2015: 15.

## Anexo 9. Cadena de valor

<b>Infraestructura:</b> actividades de gerencia general, finanzas y recursos humanos		
<b>Tecnología:</b> empresa reconocida por su continua innovación y uso de tecnología en su proceso de producción, logística y ventas, que le permite mejorar la comunicación con sus clientes.		
<b>Abastecimiento:</b> homologación de proveedores para asegurar la calidad en abastecimiento de materia prima, insumos y material de empaque, con el propósito de garantizar la calidad y entrega de los productos.		
<b>Recursos humanos:</b> cultura empresarial colaborativa, con personal motivado, capacitado y especializado, con gran sentido de pertenencia y urgencia.		
<b>Procesamiento en campo</b>	<b>Procesamiento en planta</b>	<b>Comercialización y posventa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación de tierra y siembra</li> <li>• Irrigación y fertilización</li> <li>• Control de plagas</li> <li>• Cosecha</li> <li>• Rotación de cultivos</li> <li>• Compra a terceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción</li> <li>• Proceso de lavado</li> <li>• Selección</li> <li>• Empaque</li> <li>• Almacenaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte</li> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Embarque</li> <li>• Distribución</li> <li>• Servicios</li> </ul>

MARGEN

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Porter, 2008b.

## Anexo 10. Matriz de McKinsey atraktividad del mercado

		Oportunidad de Negocio			Palta			Arándano			Mango			Mandarina			Espárrago		
Atraktividad del mercado	Factor	Peso (%)	Calificación	Valor	Peso (%)	Calificación	Valor	Peso (%)	Calificación	Valor	Peso (%)	Calificación	Valor	Peso (%)	Calificación	Valor			
		Tamaño de mercado en general	20	5	1,00	18	4	0,72	18	4	0,72	18	3	0,54	18	3	0,54		
	Tasa de crecimiento promedio anual	15	5	0,75	20	5	1,00	20	5	1,00	15	3	0,45	10	1	0,10			
	Satisfacción del cliente	20	5	1,00	20	5	1,00	20	5	1,00	14	3	0,42	15	2	0,30			
	Competencia	15	2	0,30	12	4	0,48	15	4	0,60	20	4	0,80	10	1	0,10			
	Requerimiento de tecnología	10	3	0,30	10	3	0,30	10	3	0,30	12	2	0,24	20	1	0,20			
	Variabilidad de precios	10	4	0,40	10	3	0,30	10	3	0,30	13	3	0,39	15	1	0,15			
	Financiamiento	10	3	0,30	10	3	0,30	7	3	0,21	8	2	0,16	12	1	0,12			
		100		4,05	100		4,10	100		4,13	100		3,00	100		1,51			

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

## Anexo 11. Matriz de McKinsey posición competitiva

Oportunidad de Negocio		Palta			Arándano			Mango			Mandarina			Espárrago		
Posición competitiva	Factor	Peso (%)	Calificación	Valor	Peso (%)	Calificación	Valor	Peso (%)	Calificación	Valor	Peso (%)	Calificación	Valor	Peso (%)	Calificación	Valor
		Posición de mercado	15	3	0,45	12	3	0,36	15	3	0,45	12	2	0,24	20	4
Crecimiento del mercado	12	3	0,36	18	3	0,54	15	3	0,45	15	3	0,45	15	3	0,45	
Precio	12	1	0,12	15	1	0,15	12	1	0,12	12	1	0,12	10	3	0,30	
Reputación de marca	20	4	0,80	15	4	0,60	12	3	0,36	17	3	0,51	15	3	0,45	
Socios de negocios	12	3	0,36	10	3	0,30	10	3	0,30	15	3	0,45	10	4	0,40	
Conocimiento del mercado	11	4	0,44	8	4	0,32	10	3	0,30	10	3	0,30	10	5	0,50	
Capacidad de entrega de productos	8	2	0,16	12	2	0,24	18	2	0,36	10	2	0,20	12	4	0,48	
Estructura organizacional	10	2	0,20	10	2	0,20	8	1	0,08	8	1	0,08	8	3	0,24	
		100		2,89	100		2,71	100		2,42	100		2,35	100		3,62

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

## Anexo 12. Ventaja comparativa revelada (VCR) y capacidad relativa de compra (CRC)

Para establecer los mercados y productos de exportación en los cuadrantes de la matriz Ansoff, se utilizaron los índices de comercio exterior con el fin de determinar las ventajas comparativas y las oportunidades comerciales del Perú y Camposol.

- **Ventaja comparativa revelada (VCR)**

El índice de ventaja comparativa revelada (VCR), propuesto por Balassa (1965), permite conocer la especialización exportadora de un país sobre determinado producto y se define como el cociente de la exportación de un producto con relación a la exportación total del país, sobre el cociente entre la exportación mundial de ese producto frente a las exportaciones totales del mundo.

Este índice presenta varios problemas de asimetría, por lo que Durán y Alvarez (2008), sobre la base de Laursen (1998) y Balassa, proponen normalizar el índice entre -1 y 1. Mientras el índice sea mayor a cero y esté más cerca a 1, existe una ventaja comparativa; pero si este es menor a cero, significa que hay una desventaja competitiva.

$$VCR_{ih} = \left( \frac{\frac{X_{ih}}{X_i}}{\frac{X_{mh}}{X_m}} \right)$$

Donde:

X = Exportaciones

h = Producto

I = País analizado

m = Mundo

VCR normalizado

$$\frac{VCR - 1}{VCR + 1}$$

VCRn					
País	Palta	Arándano	Mango	Mandarina	Espárrago
Perú	0,953	0,958	0,946	0,784	0,989
México	0,908	0,110	0,751		0,847
Países Bajos	0,591	0,532	0,608		0,450
España	0,569	0,758	0,241	0,686	0,478
Chile	0,902	0,972	N/D		
Sudáfrica	0,563	0,402	-0,088	0,896	
Canadá	N/D	0,504	-0,841		
Estados Unidos	-0,498	-0,030	-0,708		0,104
China				0,456	

N/D: no disponible.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Centro de Comercio Internacional (s. f.).

Los índices de VCR de la palta, el arándano y el mango del Perú lideran a los países exportadores de estos frutos. Sin embargo, el arándano se ubica ligeramente por debajo de Chile, país que lidera la lista en estas exportaciones.

- **Capacidad relativa de compra (CRC)**

Del mismo modo, se analizó el índice de capacidad relativa de compra (CRC), con el fin de tener un mejor entendimiento del poder adquisitivo de los países importadores de las frutas analizadas en el VCRn. El índice de CRC se define como el cociente de la importación de un producto con relación a la importación total del país, sobre el cociente de la importación mundial de ese producto y las importaciones totales del mundo.

$$CRC_{ih} = \left( \frac{\frac{Mih}{Mi}}{\frac{Mmh}{Mm}} \right)$$

Donde:

M = Importaciones

h = Producto

I = País analizado

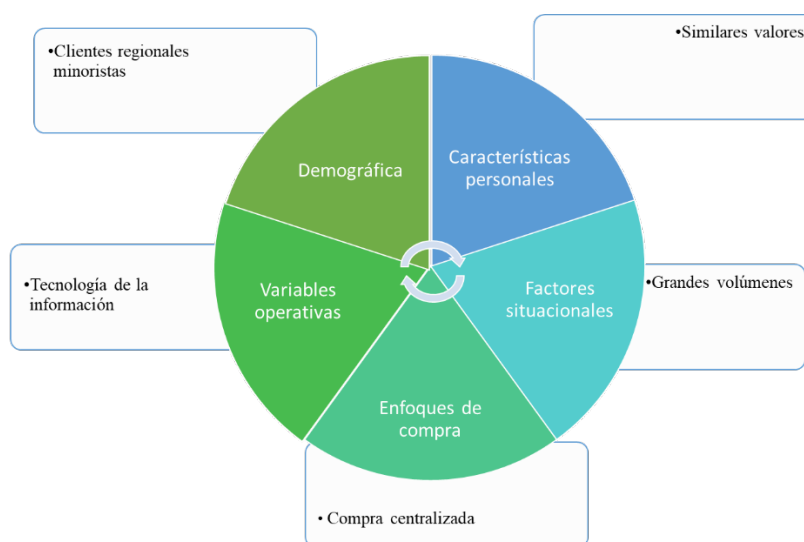
m = Mundo

CRC normalizado

$$\frac{CRC - 1}{CRC + 1}$$



### Anexo 13. Características de segmentación



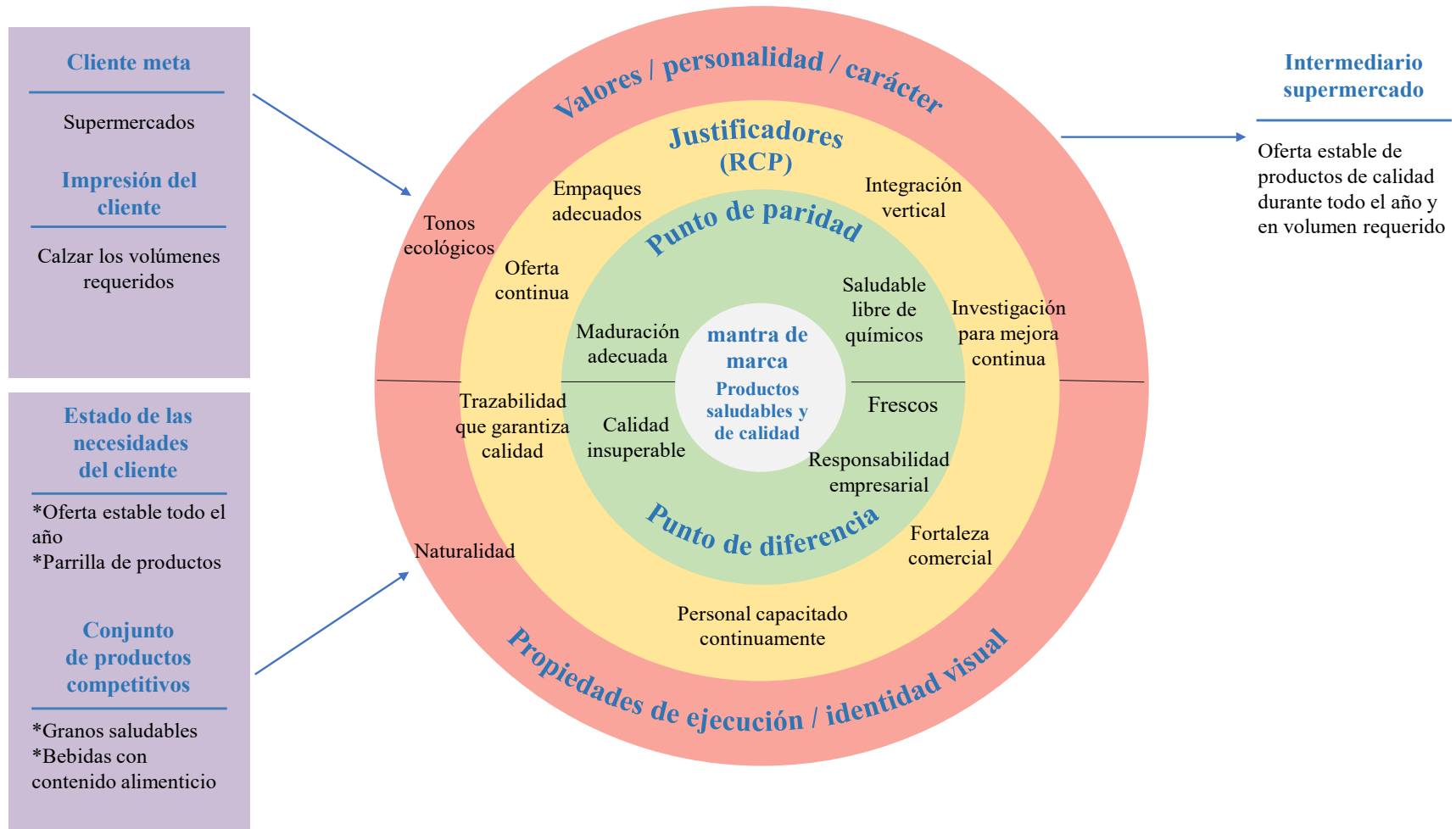
Fuente: Elaboración propia, 2021.

### Anexo 14. Mayoristas y minoristas

SEGMENTACIÓN EE. UU.		
Cliente	Ventas (en US\$ miles de millones)	Puntos de ventas
<b>MINORISTAS</b>		
Wal-Mart Stores	311,0	2.286
Kroger Co	81,0	3.619
Costco Wholesale Corp	78,0	416
Safeway	41,0	1.742
<b>MAYORISTAS</b>		
Supervalu	37,0	1.445
C&S Wholesale Grocers	19,0	106
Wakefern Food Corp.	11,5	67
Associated Wholesale Grocers	7,2	2.500
Nash Finch Co	7,2	1.200
SEGMENTACIÓN CHINA		
Cliente	Ventas (en US\$ miles de millones)	Puntos de ventas
<b>MINORISTAS</b>		
Yonghui	53	
Hema	40	

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Ester, 2011 y SimFRUIT, 2020.

**Anexo 15. Gráfico de posicionamiento**

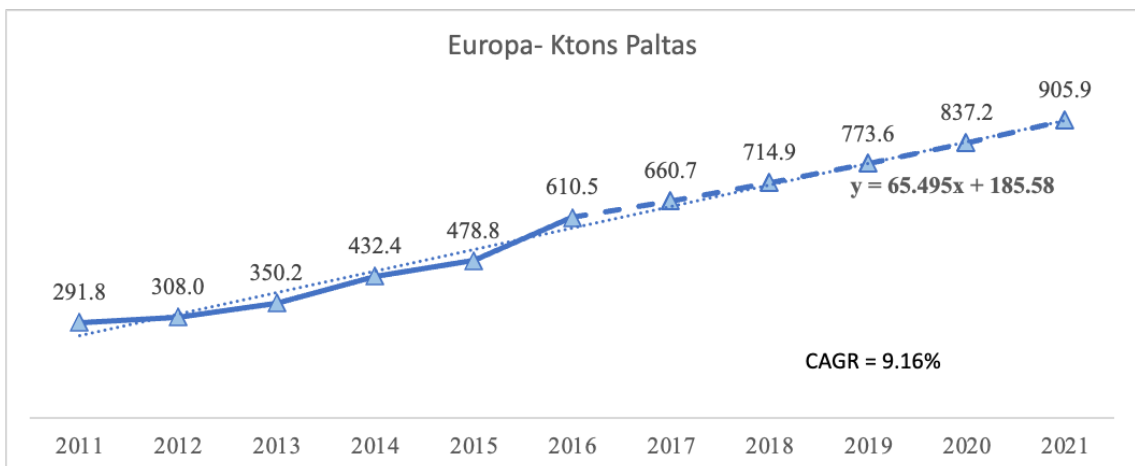
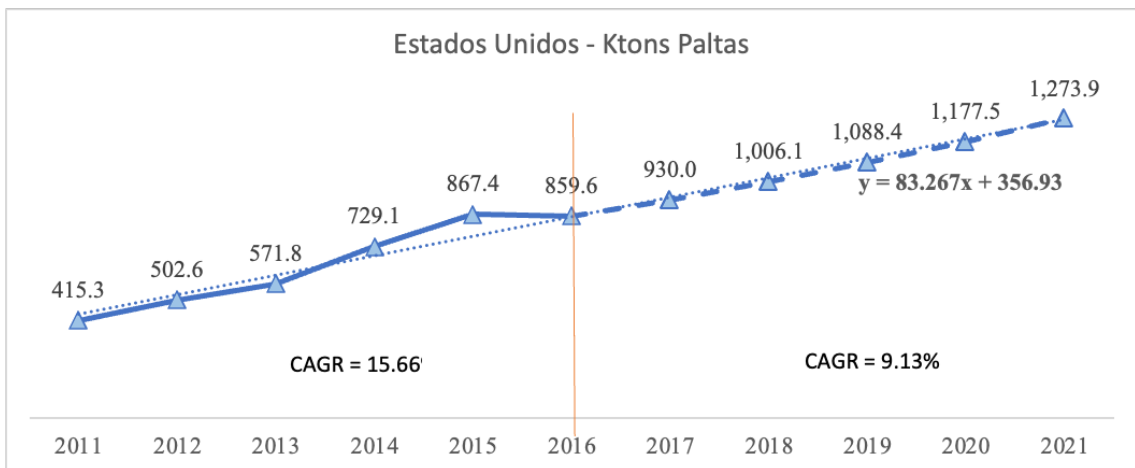


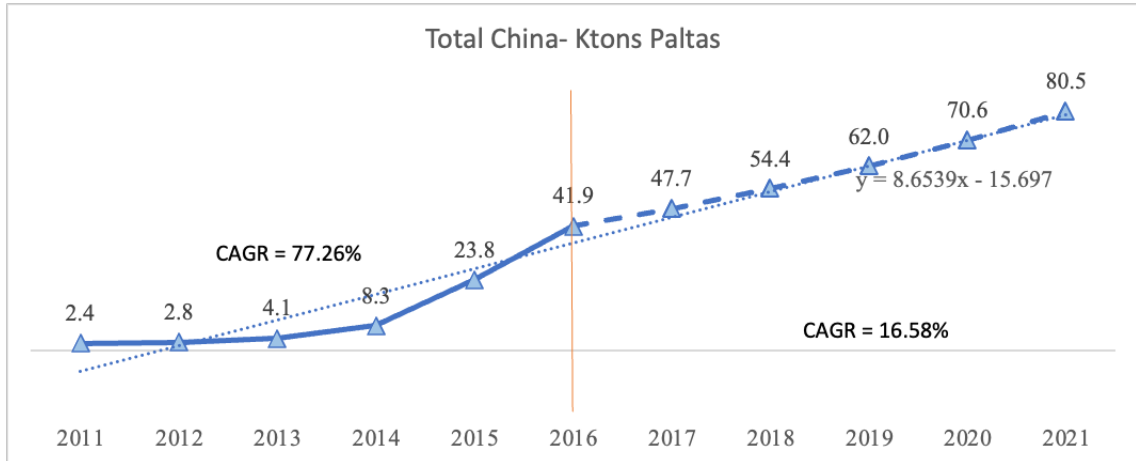
Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Kotler y Keller, 2016.

## Anexo 16. Proyección de la demanda de paltas y arándanos

La proyección de la demanda de paltas y arándanos se realizó sobre la base de las importaciones de los EE. UU., Europa y China (incluyendo Hong Kong) de ambos productos, desde 2011 (ver tablas 16.1 y 16.2). La tasa promedio de crecimiento anual esperada de paltas, para el período 2017-2021, de los EE. UU. es de 9,13%; de Europa, 9,16% y de China, 16,58%, con un promedio ponderado anual de 8,37% a nivel global, tal como se muestra en el gráfico 16.1.

Gráfico 16.1. Demanda proyectada de paltas: Estados Unidos, Europa y China (en kt)





Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Centro de Comercio Internacional s. f.

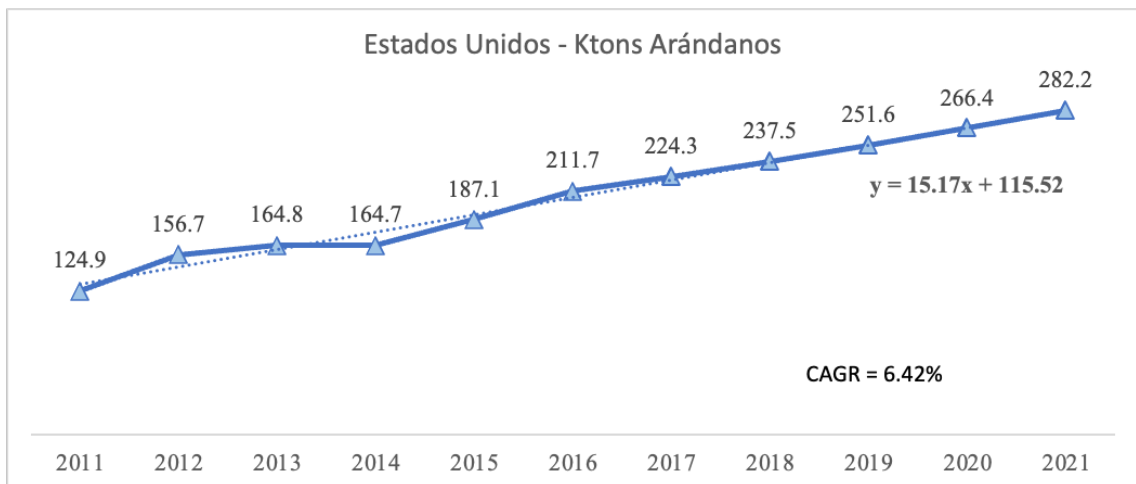
Tabla 16.1. Demanda proyectada de paltas (en kt)

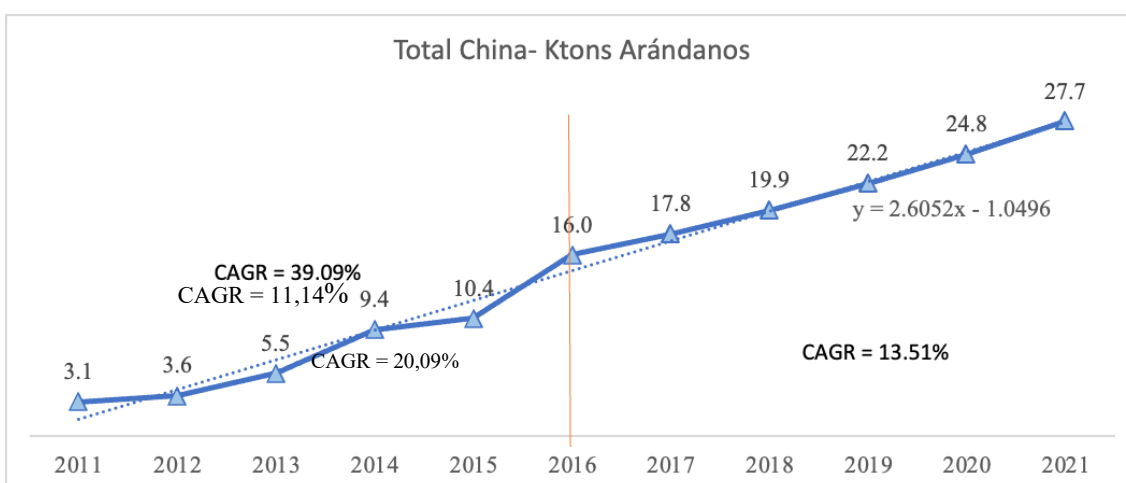
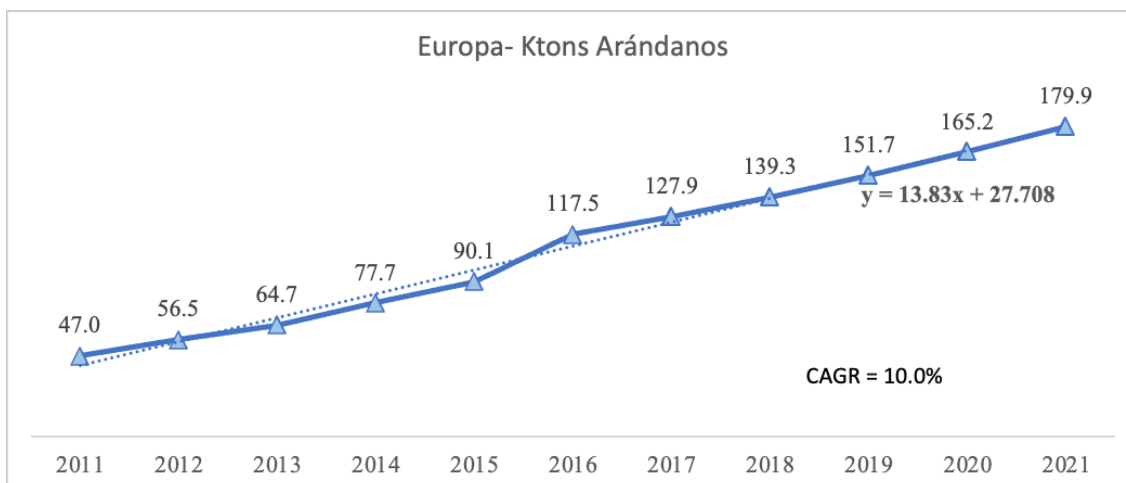
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR
USA	859,6	930,0	1.006,1	1.088,4	1.177,5	1.273,9	8,19%
Europa	610,5	660,7	714,9	773,6	837,2	905,9	8,21%
China	41,9	47,7	54,4	62,0	70,6	80,5	13,97%
<b>Total</b>	<b>1.512,0</b>	<b>1.638,4</b>	<b>1.775,4</b>	<b>1.924,1</b>	<b>2.085,4</b>	<b>2.260,4</b>	<b>8,37%</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Centro de Comercio Internacional s. f.

El crecimiento esperado de importaciones de arándanos, para el período 2017-2021 en los EE. UU. se estima en 6,42%; en Europa, 10,0% y en China, 13,51%. En este caso, la tasa de crecimiento promedio anual ponderado es igual a 7,25% (ver gráfico 16.2).

Gráfico 16.2. Demanda proyectada de arándanos: Estados Unidos, Europa y China (en kt)





Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Centro de Comercio Internacional s. f.

Tabla 16.2. Demanda proyectada de arándanos (en kt)

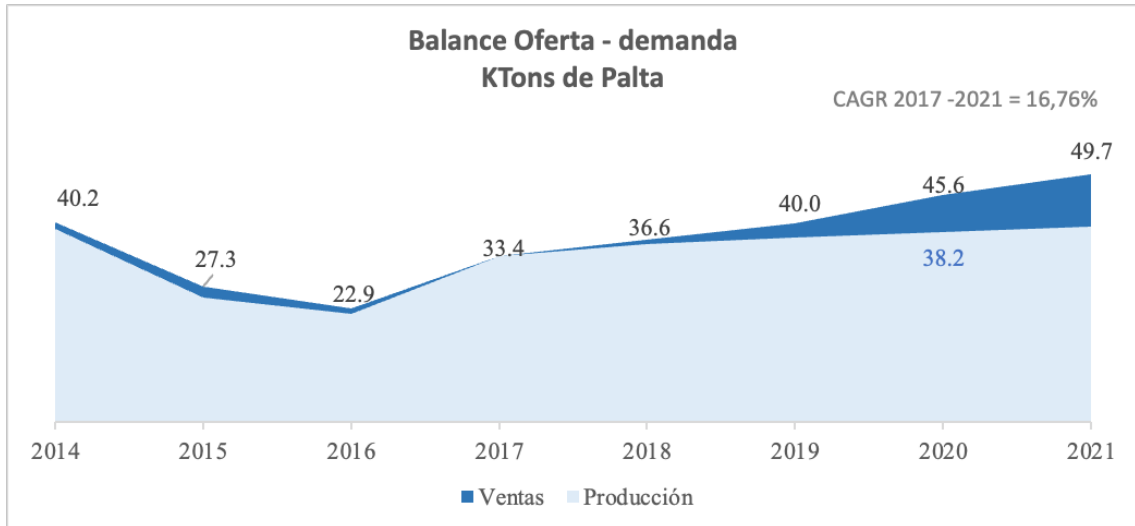
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR
USA	211,7	224,3	237,5	251,6	266,4	282,2	5,91%
Europa	117,5	127,9	139,3	151,7	165,2	179,9	8,90%
China	16,0	17,8	19,9	22,2	24,8	27,7	11,65%
<b>Total</b>	<b>345,2</b>	<b>370,0</b>	<b>396,7</b>	<b>425,5</b>	<b>456,5</b>	<b>489,8</b>	<b>7,25%</b>

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Centro de Comercio Internacional s. f.

## Anexo 17. Balance de oferta y demanda de paltas

Con el fin de acompañar la tasa de crecimiento de la demanda y tener mayor participación de mercado, se estimó compras a terceros para el período 2017-2019 y una expansión de la capacidad de producción, a partir del 2020 (ver gráfico 17.1 y tabla 17.1).

Gráfico 17.1. Palta: balance de oferta y demanda (en kt)



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 17.1. Palta: expansión de la capacidad de producción (en kt)

Palta Ktons	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	40,2	27,3	22,9	33,4	36,6	40,0	45,6	49,7
Producción	38,8	25,1	21,7	33,4	35,8	37,1	38,2	39,3
Desbalance	-1,4	-2,2	-1,2	0,0	-0,7	-2,9	-7,4	-10,4
Expansión					0,0	0,0	7,6	10,6
Terceros	1,4	2,2	1,2	0,0	0,7	2,9		
Inv							0,1	0,3

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El desbalance entre las ventas proyectadas y la capacidad de producción se puede apreciar a partir del año 2018, el cual debe ser cubierto con producción de terceros y con una ampliación de la capacidad, proyectada en 1.100 ha en el 2017 y 200 ha adicionales en el 2018. Estas entrarán en fase de producción 3 años después de su inversión, con el fin de cubrir el déficit.

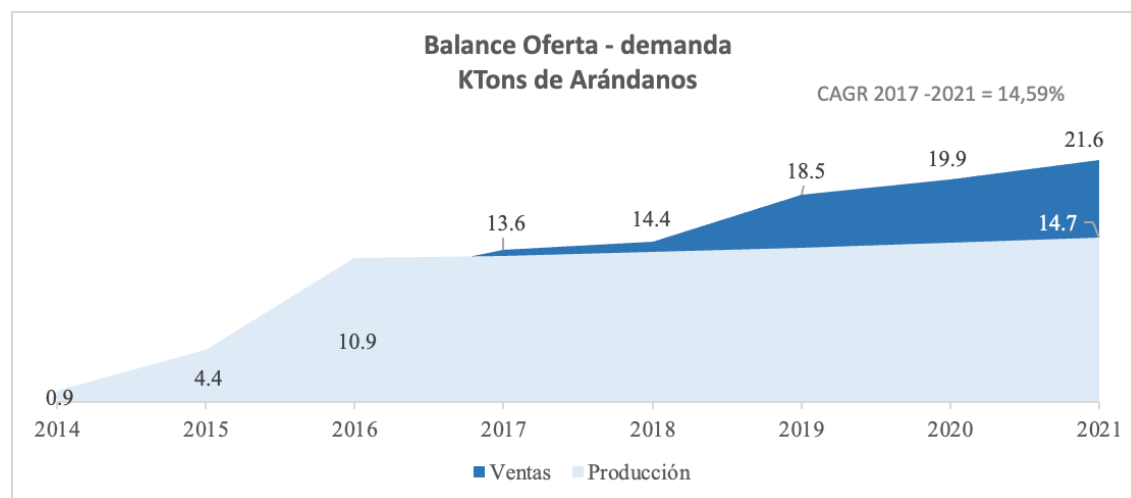
El presupuesto de capital se estima en US\$ 78,7 millones, para la adquisición de 1.300 ha de terrenos de cultivo en Colombia y un centro de empaque, con la finalidad de ampliar la

capacidad de producción de paltas, como parte del programa de internacionalización con inversión extranjera directa por parte de Camposol, y poder cubrir el abastecimiento de este fruto durante todo el año. La propuesta de inversión en Colombia, en particular en el valle del Cauca, obedece a su clima e infraestructura con la que cuenta y las exportaciones desde el puerto de Buenaventura.

### Anexo 18. Balance de oferta y demanda de arándanos

La tasa de crecimiento promedio anual de la demanda de los países importadores de arándanos que son atendidos por Camposol se estima en 7,25%. Con esta tasa de crecimiento esperada y manteniendo su participación de mercado, la empresa eventualmente podría vender 19,6 kt en el 2020, pero su principal restricción sería su capacidad de producción de 14,7 kt por año. Este desbalance debe ser cubierto ampliando la capacidad de producción para atender la demanda (ver gráfico 18.1 y tabla 18.1).

Gráfico 18.1. Arándanos: balance de oferta y demanda (en kt)



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 18.1. Arándanos: expansión de la capacidad de producción (en kt)

Arándanos Ktons	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	0,9	4,4	10,9	13,6	14,4	18,5	19,9	21,6
Producción	1,0	4,7	12,9	13,0	13,4	13,8	14,3	14,7
Desbalance	0,1	0,3	1,9	-0,6	-0,9	-4,7	-5,7	-6,9
Expansión					0,0	0,0	6,5	7,8
Inv				0,6	0,9	4,7	-0,8	-0,8

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El presupuesto de capital para el plan de expansión de cultivos de arándanos se estima en US\$ 31,4 millones, aprovechando 1.000 ha de cultivo disponibles en la región de Chao, cultivo que se iniciaría a partir del 2017. El rendimiento por hectárea sería progresivo, con 6 t/ha en el primer año (2019) hasta llegar a 9 t/ha, con los estándares que maneja la empresa en la actualidad.

## Anexo 19. Cálculo del CAPM y costo de capital

La rentabilidad esperada de los inversores de Camposol se determinó por medio del modelo de valoración de activos financieros (CAPM, por sus siglas en inglés), con el fin de calcular el rendimiento que los accionistas deberían exigir al realizar una inversión en función del riesgo sistemático (beta) que está asumiendo con relación al mercado. Para ello, se utilizó la siguiente ecuación:

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

Donde: E(ri): Tasa de rendimiento esperado del activo financiero

(rf): Rendimiento de un activo de libre riesgo (bono del tesoro público)

(rm): Rendimiento del mercado

$\beta_{im}$ : Beta que mide el riesgo de un activo con relación al mercado

(E(rm) – rf): Prima de riesgo del mercado

La tasa de rendimiento del mercado y la tasa de libre riesgo se obtuvo del *Expert Circle on Business Valuation* (Market Risk Premia s. f.). Sin embargo, aún falta calcular el beta de Camposol.



Fuente: Market Risk Premia, s. f.



Para el caso específico de Camposol, su riesgo se calculó con base en el beta desapalancado de la industria y luego se apalancó con base en la estructura de capital de la empresa, aplicando la siguiente fórmula:

$$\beta_L = \beta_U * [1 + (1 - t) * \frac{D}{E}]$$

Donde:  $\beta_L$  Beta *leveraged* o apalancado  
 $\beta_U$  Beta *unleveraged* o desapalancado  
 t Tasa de impuesto a la renta  
 D Deuda  
 E Patrimonio

El beta desapalancado de la industria para el año 2016 es 0,77, según la base de datos de Damodaran para la agricultura. La deuda incluyó el apalancamiento adicional que la empresa requería para ampliar su capacidad de producción. El beta apalancado de Camposol es igual 1,29, el cual se utilizó para el cálculo esperado de la empresa ( $\beta_{im}$ ), tal como se muestra a continuación:

$$\beta_L = 0,77 \times (1 + (0,85)) * 359,1 / 400,0$$

$$\beta_L = 1,29$$

Date updated:

Created by:

What is this data?

Home Page:

Data website:

Comapies in each industry:

Variable definitions:

If margianl tax rate, enter the marginal tax rate to use

Industry name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Efective Tax rate	Marginal	Unlevered beta	Cash / Firm value	Unleverd beta correcred for cash	HiLo Risk	Standard deviation of equity	Standard deviation in operating income (last 10 years)	Unlevered beta corrected
					27%							2016
Engineering/ Construction	61	1,06	28,24%	9,31%		0,88	8,35%	0,95	0,6438	42,04%	12,5%	1,07
Entertainment	118	0,88	15,20%	0,53%		0,79	5,26%	0,84	0,7648	68,06%	21,21%	0,98
Environmetal & Waste Services	86	0,95	25,20%	2,69%		0,81	1,92%	0,82	0,7096	50,43%	12,03%	0,82
<b>Farming / Agriculture</b>	<b>32</b>	<b>0,87</b>	<b>45,05%</b>	<b>6,45%</b>		<b>0,66</b>	<b>4,07%</b>	<b>0,68</b>	<b>0,6185</b>	<b>45,30%</b>	<b>17,71%</b>	<b>0,77</b>
Financial Services (Non-Bank & Insurance)	235	0,80	895,89%	12,91%		0,11	3,11%	0,11	0,4639	27,74%	39,43%	0,06
Food Processing	101	0,64	33,01%	8,56%		0,51	3,64%	0,53	0,5418	32,56%	19,79%	0,74
Food Wholesalers	118	1,03	56,02%	0,52%		0,73	8,97%	0,80	0,6916	58,03%	21,83%	0,61

Fuente: Damodaran, s. f.

Aplicando el  $\beta_{im}$  en la ecuación para calcular el rendimiento esperado de los inversores, se tiene:

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

$$E(r_i) = 1,74\% + 1,29 \times (7,01\% - 1,74\%)$$

$$E(r_i) = 8,52\%$$

Este sería el rendimiento esperado para un inversor en los EE. UU. Sin embargo, como Camposol opera en el Perú, se le suma el riesgo país de 1,75 para el 2016, equivalente a 175 puntos básicos.

$$\text{CoK} = E(r_i) + \text{Riesgo país}$$

$$\text{CoK} = 8,52 + 1,75\%$$

$$\text{CoK} = 10,27\%$$

El cálculo del costo promedio del costo de capital (WACC) considera la estructura del capital, las tasas de interés de los instrumentos financieros, menos su escudo fiscal y el rendimiento esperado por los accionistas (CoK). El WACC resultante para Camposol es de 9,2%.

	US\$ Millones	Distribución %	Tasa de Interés	Costo después de impuestos	Ponderación
<b>Total Deuda</b>	<b>259,0</b>	<b>39,30%</b>			
Préstamos C/P	40,9	6,21%			
BBVA	17,7	2,69%	3,29%	2,80%	0,08%
Scotiabank	8,2	1,24%	3,29%	2,80%	0,03%
Interbank	10,0	1,52%	3,29%	2,80%	0,04%
Multibank	5,0	0,76%	1,59%	1,35%	0,01%
Préstamos L/P	218,1	33,09%			
Bono Vcto 2017	46,9	7,12%	9,88%	8,39%	0,60%
Bono Vcto 2021	147,5	22,38%	10,50%	8,93%	2,00%
Interbank M/P	15,0	2,28%	6,70%	5,70%	0,13%
Leasing Financiero	8,7	1,32%	7,00%	5,95%	0,08%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>400,1</b>	<b>60,70%</b>	10,27%	10,27%	6,24%
<b>Deuda + Patrimonio</b>	<b>659,1</b>	<b>100,00%</b>		<b>WAAC</b>	<b>9,20%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Anexo 20. Análisis del costo de producción

El cálculo de los costos fijos y variables se realizó sobre la base del costo de producción del año 2016. Se consideró el 52,8% de costos fijos.

### Costo de producción del 2016 (en US\$ miles)

Productos	2016	Costo Fijo					Costo	US\$
		M/O	Suminis/ Mantto	Energía	Dpn y Amort.	Total CF	Variable	CV/Ton
Paltas	29.168	6.709	3.792	2.042	2.856	15.398	13.770	601
Arándanos	31.953	7.349	4.154	2.237	3.129	16.869	15.084	1.379
Mangos	15.874	3.651	2.064	1.111	1.554	8.380	7.494	608
Mandarina	8.979	2.065	1.167	629	879	4.740	4.239	749
Uvas	12.767	2.936	1.660	894	1.250	6.740	6.027	806
Total Frutas	98.741	22.710	12.836	6.912	9.669	52.128	46.613	
Shrimp	63.459	14.596	8.250	4.442	6.214	33.501	29.958	3,375
Peppers	4.554	1.047	592	319	446	2.404	2.150	291
<b>Total Camposol</b>	<b>166.754</b>	<b>38.353</b>	<b>21.678</b>	<b>11.673</b>	<b>16.329</b>	<b>88.033</b>	<b>78.721</b>	
<b>Distribución</b>	<b>100,0%</b>	<b>23,0%</b>	<b>13,0%</b>	<b>7,0%</b>	<b>9,8%</b>	<b>52,8%</b>	<b>47,2%</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El costo de producción proyectado incluye los costos de la capacitación de personal en los procesos de cosecha, transporte y empaque, así como el prepuesto de RSE. Los rendimientos de los cultivos se incrementan gradualmente, tal como se indica en los objetivos de operaciones para cultivos existentes y nuevos cultivos.

### Costo de producción proyectado (en US\$ millones)

Frutas	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Paltas	29,2	36,4	38,0	38,4	53,1	57,4
Arándanos	32,0	35,9	37,2	55,3	62,0	62,3
Mangos	15,9	16,4	16,6	16,9	17,2	17,6
Mandarina	9,0	9,3	9,4	9,6	9,8	9,9
Uvas	12,8	13,2	13,4	13,6	13,9	14,1
Total	98,7	111,1	114,6	133,7	155,9	161,3
<u>Trading cost</u>						
Palta Terceros	-	-	1,2	4,8	-	-
<u>Arándanos terceros</u>	-	2,6	2,4	2,5	-	-
Langostinos	63,5	64,4	64,4	64,4	64,4	64,4
Pimienta	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6
<b>Total Camposol</b>	<b>166,8</b>	<b>182,7</b>	<b>187,2</b>	<b>210,0</b>	<b>224,9</b>	<b>230,3</b>

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

En función del rendimiento de los nuevos cultivos, el volumen de producción inicial en el 2019 sería de 4,2kt de arándanos y en el 2020 de 7,6 kt de paltas, los cuales alcanzarían a 7,2 kt y 10,6 kt en el 2021, respectivamente.

**Anexo 21. Cálculo de la depreciación del proyecto de expansión (en US\$ miles)**

Descripción	Vida Util	2017	2018	2019	2020	2021
Cultivo Arándanos	10			2.508	2.822	3.135
Cultivo Palta	18				2.527	2.986
Maquinarias	10				280	280
Centro empaque	20				75	75
Equipos	5	-	-	-	700	900
<b>Depreciación Proyecto</b>		<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2.508</u>	<u>6.404</u>	<u>7.377</u>
Depreciación Mant.	10	16.625	17.000	17.250	17.750	18.250
<b>Total Depreciación</b>		<u><u>16.625</u></u>	<u><u>17.000</u></u>	<u><u>19.758</u></u>	<u><u>24.154</u></u>	<u><u>25.627</u></u>

Fuente: Elaboración propia 2021

## **Nota biográfica**

### **Ytalo Bermúdez Mendieta**

Nació en La Libertad, el 28 de mayo de 1977. Ingeniero Electrónico, egresado de la Universidad privada Antenor Orrego Trujillo. Tiene más de doce años de experiencia liderando proyectos de telecomunicaciones, instrumentación, automatización de procesos industriales, gestión de proyectos y establecimiento de metodologías bajo los estándares del PMI, experiencia en dirección personal, desarrollo en la dirección de proyectos de gran envergadura, conocimiento de sistemas de gestión OHSAS 18001, ISO 14001 e ISO 9001. En la actualidad, dirige una empresa propia dedicada a la prestación de servicios y venta de equipos eléctricos, mecánica e instrumentos para la agroindustria, minería, gas y petróleo.

### **Liliana Casafranca Díaz**

Nació en Lima, el 12 de mayo de 1971. Licenciada en Economía por la Universidad de Lima, con CFA 1 aprobado. Ha cursado el programa de Dirección Estratégica de la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (PAD), así como los programas de Especialización en Compliance y Buenas prácticas en la Universidad del Pacífico, de Finanzas en ESAN y de Gestión bancaria en el Instituto de Shangai.

Cuenta con 25 años de experiencia profesional en el desarrollo de productos, visibilidad de prácticas de gobierno corporativo y conducción de la negociación en la Bolsa de Valores de Lima; y como miembro de directorio de instituciones financieras, en representación del Ministerio de Economía y Finanzas. En la actualidad, se desempeña como gerente central de Negocios y Tecnología del Banco de la Nación.

### **Víctor Morales Ramírez**

Nació en Lima, el 21 de agosto de 1957. Titulado en Economía por la universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con más de 35 años de experiencia laboral en las áreas de finanzas en empresas multinacionales, tanto en el Perú como en el extranjero; en los sectores farmacéuticos, energía y manufactura, desempeñando en los últimos diez años posiciones regionales de Latinoamérica. En la actualidad, emprende un negocio propio en estrategia empresarial.