



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

Escuela de  
Postgrado

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA CAMPOSOL UNA EMPRESA  
AGROINDUSTRIAL - 2022-2024”**

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

**Presentado por**

**Sra. Carmen Soledad Salome Aliaga de Mendoza**

**Sr. Jeysel Manuel Santiago Arapa**

**Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse Quintana**

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

**Lima, mayo 2022**

## Anexo II

### Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio



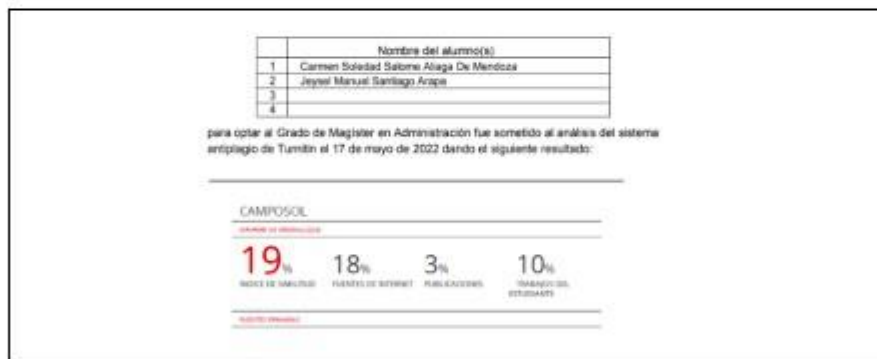
UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO | Escuela de  
Postgrado

Documento: EPG- REV-V2040

### REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO Opción Libre

A través del presente, **Wilfredo Jesús Lafosse Quintana** deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN ESTRATÉGICO PARA CAMPOSOL UNA EMPRESA AGROINDUSTRIAL - 2022-2024"

presentado por los alumnos Carmen Soledad Salomé Aliaga de Mendoza y Jaysel Manuel Santiago Arapa, para optar al grado académico de magíster (*Administración*) fue sometido al análisis del sistema anti plagio *Safeassign* el día 10 de Mayo de 2022, dando el siguiente resultado:



Se adjunta el reporte original completo.

Fecha 16 de mayo de 2022

Wilfredo Lafosse Quintana

Agradezco a Dios, a mis padres, a mi esposo y, en especial, a mi pequeña hija Samantha, por su invaluable apoyo y motivación para lograr el objetivo de finalizar exitosamente la Maestría.

**Carmen Soledad Salomé Aliaga de Mendoza**

Agradezco a Dios, a mi familia y amigos por el apoyo incondicional que me brindaron. Este logro lo dedico a mi hija Gia que es mi luz y motivación.

**Jeysel Manuel Santiago Arapa**

## Resumen ejecutivo

Camposol S.A. es una de las empresas agroexportadoras más importantes del Latinoamérica y cuenta con tres unidades de negocio como son Camposol Frutas y Verduras, Camposol Mariscos y Camposol Trading.

La empresa comercializa productos tales como aguacates, arándanos, camarones, entre otras frutas y verduras para la venta a nivel internacional, siendo sus principales mercados Estados Unidos, Europa y China. Además, la empresa posee una integración vertical que le permite observar el producto desde las tierras de cultivo hasta la recepción del cliente consumidor.

La empresa cuenta con más de 5,000 hectáreas de plantaciones agrícolas, 1,300 hectáreas de estanques y plantas de procesamiento, y registra ventas anuales por encima de los US\$ 300 millones, siendo los importadores y minoristas sus principales clientes y, a la vez, canales para llevar sus productos a los consumidores finales.

El presente plan estratégico permite confirmar la sostenibilidad y futura rentabilidad de la empresa por el período del 2022 al 2024; afrontar la crisis actual y realizar acciones necesarias para la supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

El plan se enfoca en la ejecución de operaciones por área y su incidencia en los principales actores como son los clientes, proveedores, inversionistas y comunidades. El factor humano es el motor que impulsa los planes de la empresa; su tranquilidad y bienestar son claves para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La responsabilidad social empresarial permitirá dar a conocer a Camposol como una empresa de buena reputación en términos de calidad, precio, y como socialmente responsable con los *stakeholders*. La preocupación de los inversionistas debe ser mínima, ya que el manejo y gestión realizados son en su beneficio, asegurando la rentabilidad de la empresa en tiempos de crisis con un retorno mínimo, aunque a futuro se tendrán mayores retornos económicos gracias al plan estratégico elaborado.

El Valor Actual Neto (VAN) obtenido es de US\$ 20'964,000 (VAN >0), lo que permite confirmar que la estrategia a utilizar brindará utilidades, y la Tasa Interna de Retorno Económico (TIR<sub>e</sub>) es igual a 62%, valor que es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.



## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	vii
<b>Índice de gráficos</b> .....	ix
<b>Índice de anexos</b> .....	x
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	iii
<b>Capítulo I. Introducción y antecedentes</b> .....	1
1. La descripción general de la empresa .....	1
1.1 Modelo de negocio.....	1
2. Reconocimiento del problema.....	2
2.1 La formulación del problema.....	2
2.2 Enfoque de la solución.....	3
<b>Capítulo II. Análisis del macroentorno externo</b> .....	4
1. Análisis del macroentorno .....	4
1.1 Variable demográfica.....	4
1.2 Variable económica.....	5
1.3 Variable sociocultural .....	5
1.4 Variable política.....	6
1.5 Variable legal.....	7
1.6 Variable tecnológica .....	7
1.7 Variable ecológica y medio ambiental .....	8
2. Análisis de la industria del sector agroindustrial .....	9
2.1 Identificación, características y evolución del sector .....	9
2.2 El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	9
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores .....	9
2.2.2 Poder de negociación de los clientes.....	10
2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	11
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos .....	12
2.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras .....	13
2.2.6 Resumen de atractividad del sector.....	13
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	14
2.4 Matriz del perfil competitivo.....	16
<b>Capítulo III. Análisis interno de la organización</b> .....	17

1. Análisis de la cadena de valor de Camposol .....	17
2. Matriz para el análisis de la cadena de valor .....	17
3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	19
4. El análisis VRIO .....	20
4.1 Determinación de la ventaja competitiva.....	20
4.2 Determinación de la estrategia competitiva.....	21
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>22</b>
1. Visión.....	22
2. Misión .....	22
3. Valores .....	22
4. Objetivo general .....	23
5. Objetivos estratégicos .....	23
<b>Capítulo V. Formulación de estrategias de negocio.....</b>	<b>24</b>
1. El FODA cruzado.....	24
2. Alineamiento estratégico.....	24
3. Resumen de las estrategias seleccionadas .....	25
<b>Capítulo VI. Plan de Marketing.....</b>	<b>27</b>
1. Objetivos del plan de marketing.....	27
2. Segmentación y posicionamiento .....	28
2.1 Segmentación y mercado objetivo.....	28
2.2 El posicionamiento de la marca.....	28
3. Acciones para cumplimiento de los objetivos de marketing.....	29
4. Las 4P del marketing.....	29
4.1 El producto.....	29
4.2 El precio .....	29
4.3 La plaza.....	30
4.4 La promoción.....	30
5. La demanda del 2022 al 2024 .....	31
6. El presupuesto del plan de Marketing .....	31
<b>Capítulo VII. Plan de Operaciones .....</b>	<b>32</b>
1. Objetivos del plan de Operaciones.....	32
2. Acciones y estrategias para cumplimiento de los objetivos de Operaciones.....	32

2.1 Focalizado en la cadena de procesos secuencial enfocado en clientes.....	32
2.2 Focalizado en tecnología.....	32
2.3 Descripción de los procesos y acciones.....	33
2.3.1 Gestión inteligente del transporte.....	35
2.3.2 Eliminación de maleza y pulverizado de insecticida orgánico de manera autónoma.....	36
2.3.3 Predicción de cosecha con la analítica predictiva.....	36
3. El presupuesto de las Operaciones .....	37
<b>Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos .....</b>	<b>38</b>
1. Estructura organizacional.....	38
2. Objetivos del plan de Recursos Humanos .....	40
3. Acciones y estrategias para cumplimiento de los objetivos de Recursos Humanos.....	40
4. El presupuesto del personal.....	41
<b>Capítulo IX. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....</b>	<b>42</b>
1. La identificación de los diversos grupos de interés .....	42
2. Los objetivos de la Responsabilidad Social Empresarial .....	43
3. Acciones y estrategias para conseguir los objetivos de Responsabilidad Social Empresarial .....	43
3.1 Estrategias para tratar con los grupos de interés.....	43
4. El presupuesto de la Responsabilidad Social Empresarial (en miles de US\$).....	45
<b>Capítulo X. Plan financiero .....</b>	<b>46</b>
1. Los objetivos financieros .....	46
2. Los supuestos y las políticas .....	46
3. Inversión necesaria y estructura del financiamiento.....	47
4. Metodología de la evaluación financiera y la tasa de descuento.....	48
5. Determinación de la tasa de descuento.....	51
6. Análisis de sensibilidad y conclusiones del plan financiero .....	52
<b>Capítulo XI. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>54</b>
1. Conclusiones .....	54
2. Recomendaciones.....	54
<b>Referencias.....</b>	<b>56</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>59</b>
<b>Notas biográficas .....</b>	<b>71</b>



## Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo de negocio. ....	2
Tabla 2.	Variable demográfica.....	4
Tabla 3.	Variable económica .....	5
Tabla 4.	Variable sociocultural .....	6
Tabla 5.	Variable política.....	6
Tabla 6.	Variable legal.....	7
Tabla 7.	Variable tecnológica .....	8
Tabla 8.	Variable ecológica y medio ambiental .....	8
Tabla 9.	Atractividad del sector en base al poder de negociación de los proveedores ...	10
Tabla 10.	Atractividad del sector en base al poder de negociación de los clientes.....	11
Tabla 11.	Atractividad del sector en base a la amenaza de entrada de nuevos competidores.....	12
Tabla 12.	Atractividad del sector en base a la amenaza de productos sustitutos .....	12
Tabla 13.	Atractividad del sector en base a la rivalidad entre empresas competidoras .....	13
Tabla 14.	Evaluación integral de la atractividad del sector agrícola... ..	14
Tabla 15.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	15
Tabla 16.	Matriz del Perfil Competitivo .....	16
Tabla 17.	Cadena de Valor .....	18
Tabla 18.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	19
Tabla 19.	Modelo VRIO.....	20
Tabla 20.	Objetivos del plan de Marketing .....	27
Tabla 21.	Puntaje de segmento de mercado meta .....	28
Tabla 22.	Presupuesto de Marketing (en miles de US\$.) .....	31
Tabla 23.	Objetivos del plan de Operaciones.....	32
Tabla 24.	Evaluación tecnológica para la automatización de procesos .....	33
Tabla 25.	Acciones a realizar para cumplimiento de los objetivos .....	37
Tabla 26.	Presupuestos de Operaciones (en miles de US\$.) .....	37
Tabla 27.	Objetivos del plan de Recursos Humanos.....	40
Tabla 28.	Acciones a realizar .....	41
Tabla 29.	Presupuestos de Recursos Humanos (en miles de US\$).....	41
Tabla 30.	La identificación de los diversos grupos de interés .....	42
Tabla 31.	Objetivos del plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	43
Tabla 32.	Acciones a realizar.....	44
Tabla 33.	Presupuestos de la Responsabilidad Social Empresarial (en miles de US\$) .....	45
Tabla 34.	Objetivos de Finanzas.....	46

Tabla 35.	Presupuestos de gastos según Planes Operativos (en miles de US\$.).....	47
Tabla 36.	Inversión inicial (en miles de US\$.).....	47
Tabla 37.	Estado de Resultados proyectado del 2022 al 2024 en el escenario sin estrategia (en miles de US\$.) .....	48
Tabla 38.	Estado de Resultados proyectado del 2022 al 2024 en el escenario con estrategia (en miles de US\$.) .....	49
Tabla 39.	Flujo de caja sin estrategia (en miles de US\$.).....	49
Tabla 40.	Flujo de caja con estrategia (en miles de US\$) .....	50
Tabla 41.	Flujo de caja incremental (en miles de US\$) .....	50
Tabla 42.	Datos del COK.....	51
Tabla 43.	Datos del WACC .....	52
Tabla 44.	Determinación del VAN y TIR (en miles de US\$.).....	52
Tabla 45.	Determinación del análisis de sensibilidad.....	52

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor .....	17
Gráfico 2.	Alineamiento de estrategias con los planes y objetivos estratégicos y específicos .....	26
Gráfico 3.	Exportaciones de arándanos frescos por país de origen 2010-2026 .....	31
Gráfico 4.	Diagrama de procesos Camposol.....	34
Gráfico 5.	Estructura organizacional.....	39

## Índice de anexos

Anexo 1.	Exportaciones de Camposol del período 2020 y 2021 en valor FOB US\$ y por país de destino .....	60
Anexo 2.	Tasa de crecimiento poblacional .....	61
Anexo 3.	Población económicamente activa .....	61
Anexo 4.	Evolución del PBI trimestral .....	61
Anexo 5.	Evolución del PBI trimestral según la actividad económica agropecuaria .....	61
Anexo 6.	Exportaciones a nivel mundial del periodo 2016 al 2020 en miles de US\$, por país exportador y del Capítulo 08 Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías.....	62
Anexo 7.	Importaciones de Estados Unidos de Norteamérica del periodo 2016 al 2020 en miles de US\$, por país exportador y del Capítulo 08 Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías .....	62
Anexo 8.	Importaciones de China del periodo 2016 al 2020 en miles de US\$, por país exportador y del Capítulo 08 Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías .....	63
Anexo 9.	Principales empresas exportadoras de palta (millones de US\$ FOB).....	63
Anexo 10.	Modelo para el análisis de la competencia entre competidores .....	63
Anexo 11.	El FODA cruzado .....	64
Anexo 12.	Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (etapa de decisión) .....	65
Anexo 13.	Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos .....	65
Anexo 14.	Matriz de bases para segmentar los mercados atractivos .....	66
Anexo 15.	Matriz de identificación de atributos de diferencia y de paridad.....	66
Anexo 16.	Precio FOB de exportación de arándano fresco convencional 2020 (US\$ x kg) .	66
Anexo 17.	Precio FOB de Exportación de Arándano fresco orgánico 2020 (US\$ x kg) .....	67
Anexo 18.	Precio FOB de Exportación de Arándano fresco congelado 2020 (US\$ x kg).....	67
Anexo 19.	Precio FOB de Exportación de Jugo de Arándano 2020 (US\$ x kg).....	67
Anexo 20.	Precio FOB de Exportación de Arándano fresco deshidratado 2020 (US\$ x kg).	68
Anexo 21.	Precio de arándanos en supermercados, febrero 2021 .....	68
Anexo 22.	Ranking de los principales productos de agroexportación en 2020.....	68
Anexo 23.	Vehículo autónomo para eliminar maleza con insecticida orgánico.....	69
Anexo 24.	Vehículo autónomo para eliminar maleza con rayos láser .....	70
Anexo 25.	Participación de mujeres en Camposol Perú .....	70
Anexo 26.	Financiamiento de la inversión inicial con estrategia (en miles de US\$) .....	70

## **Capítulo I. Introducción y Antecedentes**

### **1. La descripción general de la empresa**

La empresa agroindustrial Camposol S.A. empezó a operar en 1997, y su centro de producción está estratégicamente ubicado en el norte del Perú, debido a su atractivo ecosistema natural. Cuenta con tres unidades de negocio: Frutas y Verduras, Mariscos y Trading, y desde el 2009 ha estado en constante transformación, cambió dos veces su categoría principal de productos (desde espárragos durante sus primeros diez años a aguacates y arándanos), pasando de vender productos enlatados a frescos, diversificando sus mercados de exportación y comenzando a vender directamente a minoristas, convirtiéndolo en uno de los principales agroexportadores del Perú.

Gracias a la construcción del Proyecto de Irrigación Chavimochic, la previsión de sus inversionistas y el trabajo de su gente, sus fincas han ido creciendo, y la empresa ha estado aprendiendo, diversificando, innovando y adaptándose a las necesidades constantes de los mercados internacionales de América del Sur y del Norte, Europa y China. Actualmente, tiene como objetivo ofrecer productos saludables para familias de todo el mundo, arraigados en el cuidado, comprometidos con el bienestar de las comunidades en las que opera, y creando valor sostenible para sus socios.

Esta investigación permitirá planificar estrategias a partir del año 2022 hasta el año 2024.

#### **1.1 Modelo de negocio**

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14). La mejor manera de describir un modelo de negocio es segmentar la organización en nueve bloques, para ello se utilizará el modelo CANVAS que refleja la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, también cubre las cuatro áreas más importantes del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2015, p. 15).

La realización del modelo CANVAS está interrelacionada con el planeamiento estratégico. El proceso de construcción del modelo forma parte del anteproyecto de la estrategia y su diseño se basa en el caso propuesto.

**Tabla 1**

**Modelo de negocio**

<b>SOCIOS CLAVES</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVES</b>	<b>PROPUESTAS DE VALOR</b>	<b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b>	<b>SEGMENTOS DEL CLIENTE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno.</li> <li>• Minoristas.</li> <li>• Distribuidor Misión Produce.</li> <li>• Asociación de Exportadores.</li> <li>• Cámara de Comercio de Lima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing y ventas.</li> <li>• Producción.</li> <li>• Investigación y Desarrollo (I+D)</li> <li>• Control de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer alimentos frescos y saludables cumpliendo con estándares de calidad internacional contribuyendo con la buena nutrición de sus consumidores, basado en un modelo de gestión socialmente responsable y brindando confiabilidad en cualquier estación del año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de los productos.</li> <li>• Trato directo con clientes minoristas.</li> <li>• Compromiso con sus <i>stakeholders</i> (RSE).</li> <li>• Unidades comerciales en Estados Unidos, Holanda y China.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minoritas (Costco, Kroger, Publix, Walmart, Tesco, entre otras cadenas).</li> <li>• Empresas de servicios de alimentos de Estados Unidos, Europa y Asia, a los que llegaba a través de su unidad comercial.</li> <li>• Importadores.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados corporativos y trabajadores de campo.</li> <li>• Tierras de cultivo.</li> <li>• Sistemas de irrigación.</li> <li>• Capital financiero.</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directa (minoristas).</li> <li>• Indirecta (distribuidores, intermediarios, importadores o corredores).</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FLUJOS DE INGRESOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos operativos de producción (mantenimiento de la planta y procedimientos).</li> <li>• Gastos de personal (remuneración y capacitación).</li> <li>• Gastos de I+D.</li> <li>• Gastos de Marketing.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente de ingreso principal por venta de aguacates y arándanos.</li> <li>• Fuente de ingreso secundaria por venta de productos restantes.</li> </ul>		

*Nota:* Adaptado de Osterwalder & Pigneur, 2015.

**2. Reconocimiento del problema**

**2.1 La formulación del problema**

El problema detectado es que el cliente no tiene una buena experiencia en la compra de frutas y verduras por falta de tecnificación adecuada en el proceso, lo que genera un producto de regular calidad que no cumple con los estándares del mercado mundial. Al formular el problema central del negocio se detectó cierta insatisfacción de los clientes que consumen los productos agrícolas. Desde la visión externa, se considera que la empresa comunica de forma inadecuada la propuesta

de valor al público objetivo. Desde la visión interna, la gerencia no ha comprendido adecuadamente las expectativas del cliente; más aún, no ha implementado sus deseos y necesidades reales, motivos que generan insatisfacción. Adicionalmente se percibe un gran crecimiento de la competencia a nivel global.

## **2.2 Enfoque de la solución**

La solución propuesta para el problema se centra en la elaboración de un plan estratégico que actualice el análisis del entorno y proponga nuevas acciones para aprovechar las ventajas competitivas de la empresa. Además, permitirá analizar muy bien el segmento de clientes, expresar adecuadamente la propuesta de valor, resaltar el uso de tecnología en el proceso productivo desde la cosecha hasta la distribución, buscando con ello un buen posicionamiento en el mercado local, así como en el mercado internacional.

## Capítulo II. Análisis del macroentorno externo

### 1. Análisis del macroentorno<sup>1</sup>

Como Camposol es una empresa de agroexportación, para el análisis se ha considerado conveniente seleccionar países de interés, teniendo en cuenta el destino y el mayor volumen en valor (FOB<sup>2</sup>) de las exportaciones en el período 2020 y 2021 como muestra el anexo 1. Así, se tiene para el 2021 a Estados Unidos con valor FOB de US\$ 161.2 millones y China de US\$ 20.5 millones. No se ha considerado el volumen de exportaciones hacia Países Bajos debido a que utilizan sus puertos como envíos indirectos para tener como destino el resto de países europeos, lo que fue notorio en pandemia (Freshfruit, 2021). El presente análisis identificará oportunidades o amenazas del entorno que impactan en la formulación estratégica y el desempeño empresarial.

#### 1.1 Variable demográfica

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI “Estimaciones y proyecciones”, s.f.a), en el 2021, la población peruana presentó un crecimiento gradual (ver anexos 2 y 3). Se aprecia que la Población Económicamente Activa (PEA) tiene correlación directa con el crecimiento natural de la población, ello impacta en la oferta de trabajo orientado a productos agrícolas. Sobre la demanda, la población está en crecimiento, lo cual impacta en el aumento de necesidad de alimentos agrícolas. Según Naciones Unidas (s.f), la población está en crecimiento. En el 2020 hay 7,700 millones de personas que en el 2050 llegarán a 9,700 millones. Respecto a los países de interés del presente trabajo, para el 2020 China tenía 1,414 millones de habitantes y Estados Unidos 329,8 millones de habitantes; asimismo, 2019 China tuvo una tasa de natalidad de 10,5% y Estados Unidos, 11,4% (Datosmacro.com, s.f.) (ver tabla 2).

**Tabla 2**

#### *Variable demográfica*

Factor crítico	Tendencia	Plazo	Efecto probable	Oportunidad/ Amenaza
Tasa de crecimiento de la población de China.	En crecimiento.	Largo.	Aumento en la demanda potencial de productos agrícolas.	Oportunidad.
Tasa de crecimiento de la población de Estados Unidos.	En crecimiento.	Largo.	Aumento en la demanda potencial de productos agrícolas.	Oportunidad.
Población económicamente activa en Perú.	En crecimiento.	Largo.	Aumento en la oferta de trabajo en el sector agrícola.	Oportunidad.

*Nota:* Adaptado de INEI, s.f.a; Datosmacro.com, s.f.

<sup>1</sup> David, 2003.

<sup>2</sup> FOB es un incoterm que es el acrónimo del inglés *Free on Board*.



## 1.2 Variable económica

La evolución económica representada por el Producto Bruto Interno (PBI) estuvo en crecimiento constante; sin embargo, disminuyó por la contracción de la oferta y demanda a causa del COVID-19. A partir del primer trimestre del 2021 se logra una mejora (ver anexo 4), y se recupera el PBI del sector agrícola en el año 2021 (ver anexo 5). El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2021) estima dicha recuperación con una proyección del 4.0% para el 2022 y 4.3% para el 2025, lo cual refleja que este sector se dinamizará y será favorable para las agroexportaciones. Respecto a los países de interés del presente caso, para el 2020 China tiene un PBI de € 12,9 millones y un PBI per cápita de € 9,12, mientras que Estados Unidos en el 2021 alcanza un PBI de € 19,4 millones y un PBI per cápita de € 58,95 (Datosmacro.com, s.f.) (ver tabla 3):

**Tabla 3**

### *Variable económica*

Factor crítico	Tendencia	Plazo	Efecto probable	Oportunidad/ Amenaza
Producto Bruto Interno (PBI) en Perú.	Tiende a reducir.	Mediano.	La expectativa negativa del consumidor hace disminuir la demanda.	Amenaza.
Inflación en Perú.	Se mantiene.	Largo.	Se mantiene el precio de bienes y servicios.	Oportunidad.
PBI per cápita en China y Estados Unidos.	En aumento.	Mediano plazo.	Debido a la economía estable se logra el crecimiento del PBI, aumentando el nivel de consumo de productos agrícolas de los habitantes.	Oportunidad.

*Nota:* Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), s.f.a, s.f.b; MEF, 2021; Datosmacro.com, s.f.

## 1.3 Variable sociocultural

La evolución del nivel de educación de la PEA como ofertante de trabajo para las industrias y el sector público es vital asimismo se apoya en el incremento de inversión en el sector educativo en Perú. Respecto a los países de interés de la presente investigación, un factor importante en la gestión de un gobierno es el gasto público que realizan en educación: China gastó un 11.5% del total del gasto público en el 2018 y Estados Unidos un 13.4% el 2014, así se aprecia que ambos gobiernos están preocupados por la educación en su país (Datosmacro.com, s.f.). Otro indicador es la tasa de desempleo que ha venido aumentando por efecto de la pandemia: en Estados Unidos fue del 3.7% el 2019 y 8.3% el 2020, en China fue del 4.6% en el 2019 y 5.0% el 2020, por lo que se aprecia un crecimiento gradual (Banco Mundial, s.f.) (ver tabla 4).

**Tabla 4****Variable sociocultural**

Factor crítico	Tendencia	Plazo	Impacto probable	Oportunidad/ Amenaza
Nivel de educación en Perú.	En aumento.	Largo plazo.	Incrementa la calidad de la mano de obra en el Perú con el cual se beneficia la empresa.	Oportunidad.
Tasa de desempleo en China y Estados Unidos.	En aumento.	Mediano plazo.	Mayor cantidad de habitantes sin empleo lo que disminuye el nivel de consumo de productos agrícolas.	Amenaza.
Gasto público en educación en China y Estados Unidos.	En aumento.	Mediano plazo.	Los clientes adquieren conocimientos para orientar sus preferencias hacia productos agrícolas con alto contenido nutricional.	Oportunidad.

*Nota:* Adaptado de INEI, 2020; Datosmacro.com, s.f.

**1.4 Variable política**

Debido al último proceso electoral existe incertidumbre política en el país y no hay una posición definida sobre la política económica, lo cual genera temor en los inversionistas. A pesar de ello, el gobierno mantiene acuerdos con países de la Alianza del Pacífico (2011), Mercosur (2006), Libre comercio con China (2010), etcétera, que permiten establecer lazos comerciales y económicos para la agroexportación. Respecto a los países de interés de la presente investigación, se toma como referencia el ranking de competitividad, el cual indica que los gobernantes utilizan adecuadamente recursos y capacidades para brindar un buen nivel de prosperidad a sus habitantes: para el año 2019, China ocupa el puesto 28 y Estados Unidos el puesto 2 (Datosmacro.com, s.f.) (ver tabla 5).

**Tabla 5****Variable política**

Factor crítico	Tendencia	Plazo	Impacto probable	Oportunidad/ Amenaza
Convenios en Perú establecidos con otros países.	En aumento.	Largo plazo.	Aumento de exportaciones con la apertura de nuevos mercados.	Oportunidad.
Riesgos políticos, escándalos de corrupción en Perú.	En aumento.	Largo plazo.	Peligra la inversión extranjera en empresas agroindustriales.	Amenaza.
Posicionamiento en ranking de competitividad de China y Estados Unidos.	En aumento.	Mediano plazo.	Posicionamiento estable y próspero para hacer negocios con empresas de ambos países.	Oportunidad.

*Nota:* Adaptado de Blog Perú, 2018; Datosmacro.com, s.f.

### 1.5 Variable legal

En marzo del 2021 se promulgó la Ley No 31110 respecto al régimen laboral agrario y de incentivos para el sector agrario y riego, agroexportador y agroindustrial, que tiene incidencia tributaria mas no beneficios tangibles para los trabajadores agrícolas (Ley No 31110, 2020). Así, la Federación Nacional de Trabajadores de la Agroindustria (FENTAGRO, 2021) propone mesas de diálogo entre empresas y sindicatos con la participación del gobierno para trabajar una ley que aborde derechos laborales. Respecto a los países de interés de la presente investigación, considerando que un elemento importante es el derecho a la información, existen buenas disposiciones de los gobernantes para dar a conocer su gestión al ciudadano, mediante disposiciones legales que permiten al ciudadano conocerlos de forma transparente. China ocupa el puesto 84 en el ranking de transparencia de la información y Estados Unidos el puesto 6, para el 2018 (Datosmacro, s.f.) (ver tabla 6).

**Tabla 6**

#### *Variable legal*

<b>Factor crítico</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Plazo</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>Oportunidad/ Amenaza</b>
Insatisfacción de los trabajadores agrícolas en Perú.	Se mantiene.	Corto plazo.	Puede existir paro del sector al no ser escuchados.	Amenaza.
Posicionamiento en ranking de transparencia de China y Estados Unidos.	En aumento.	Mediano plazo.	Mejora las condiciones de derecho a la información pública y hacer negocios con empresas.	Oportunidad.

*Nota:* Adaptado de Ley No 31110, 2020; FENTAGRO, 2021; Datosmacro.com, s.f.

### 1.6 Variable tecnológica

La tendencia de la aplicación tecnológica en el sector agroindustrial se podría realizar en el uso eficiente de recursos hídricos, y en la conservación ambiental a través de un adecuado drenaje agrícola y mejor control del capital de trabajo. El World Resources Institute (Hofste *et al.*, 2019), se coloca al Perú como un país con nivel medio alto de estrés del agua; por ello hoy en día se buscan soluciones innovadoras que se apoyen de tecnologías de la Industria 4.0 (*big data*, Cloud Computing, drones, etcétera). El entorno tecnológico de un país tiene como referencia la innovación que logra en diversos sectores. Respecto a los países de interés de la presente investigación, China ocupa el puesto 17 en el ranking de innovación del 2018, mejorando del puesto 22 en el 2017, y Estados Unidos se encontraba en el puesto 6 el 2018, descendiendo del puesto 4 que tenía en el 2016 (Datosmacro.com, 2022) (ver tabla 7).

**Tabla 7****Variable tecnológica**

Factor crítico	Tendencia	Plazo	Efecto probable	Oportunidad/ Amenaza
Innovación tecnológica en Perú.	En aumento.	Mediano plazo.	Mejora la eficiencia de procesos productivos y generación de métricas de seguimiento.	Oportunidad.
Inversión en I+D en Perú.	En aumento.	Mediano plazo.	Brinda opciones de mejora en el funcionamiento actual de la empresa que le permitan desarrollar.	Oportunidad.
Posicionamiento en ranking de innovación de China y Estados Unidos.	En aumento.	Mediano plazo.	Mejora las condiciones integrales de los habitantes de ambos países que aprecian este factor.	Oportunidad.

*Nota:* Adaptado de López, s.f., Datosmacro.com, s.f.

**1.7 Variable ecológica y medio ambiental**

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, citada en Ives, 2021), impulsa la aplicación de la bioseguridad. Su práctica permite la inocuidad de los alimentos, la conservación del medio ambiente y la sostenibilidad de la agricultura, contando con normas a nivel internacional como el Acuerdo de la Organización Mundial de Comercio (OMC), entre otros. La tendencia en el mercado es el consumo de productos orgánicos, el consumidor está dispuesto a pagar más por un producto de mejor calidad y superiores componentes nutricionales, lo que aumenta las agroexportaciones. Respecto a los países de interés de la presente investigación, se medirán emisiones de CO<sub>2</sub> para el cuidado del medio ambiente. Así se aprecia que China tiene 8.2 toneladas de CO<sub>2</sub> per cápita en el 2020, superior en 1.53% respecto al 2019, y Estados Unidos (el segundo país a nivel mundial con mayores emisiones de CO<sub>2</sub>) presenta 13.7 toneladas de CO<sub>2</sub> per cápita en el 2020, inferior en 9,94% al 2019 (Datosmacro.com, s.f.). En la tabla 8 se presenta un resumen de la variable tecnológica:

**Tabla 8****Variable ecológica y medio ambiental**

Factor crítico	Tendencia	Plazo	Impacto probable	Oportunidad/ Amenaza
Sostenibilidad ambiental en Perú.	En crecimiento.	Largo plazo.	Ambiente adecuado y sostenible para la agricultura.	Oportunidad.
Prácticas en bioseguridad en Perú.	En crecimiento.	Largo plazo.	Permite la inocuidad de los alimentos y conservación del medio ambiente.	Oportunidad.
Emisiones de CO <sub>2</sub> per cápita en China y Estados Unidos.	En aumento.	Mediano plazo.	Los habitantes, al encontrarse con un medio ambiente más contaminado, optan por el consumo de alimentos agrícolas saludables	Oportunidad.

*Nota:* Adaptado de Ives, 2021; Datosmacro.com, s.f.

## **2. Análisis de la industria del sector agroindustrial**

### **2.1 Identificación, características y evolución del sector**

Las empresas del sector agrícola destinan su producción a satisfacer las necesidades alimenticias de mercados internacionales mediante la exportación, donde aprovechan las ventajas comerciales y económicas de los acuerdos de comercio exterior que el gobierno ha suscrito con otras naciones. El mercado internacional de productos agrícolas es bien dinámico, la gran mayoría de países realizan alguna exportación, a nivel mundial para el 2020 se realizaron exportaciones por un valor de US\$ 133.92 miles de millones, con una tasa de crecimiento del 5.5% y para el 2019 fue del 2.6% (TradeMap s.f.) (ver anexo 6). Respecto a los países de interés, Estados Unidos ha importado de 136 países en el rubro de frutos y frutas para el período 2016 al 2020, y China ha importado de 103 países. Así mismo, durante el 2020, Estados Unidos ha importado por un valor de US\$ 19.47 miles de millones en el rubro de frutos y frutas, con un crecimiento del -0.4% y del 3.4% en el 2019 (TradeMap, s.f.), siendo sus principales países proveedores México (42.4%), Chile (10.7%) y Perú (9.1%, tercer puesto) (ver anexo 7). Para el 2020 China ha importado por un valor de US\$ 12.02 miles de millones en el rubro de frutos y frutas, con un crecimiento del 3%, y del 34.7% en el 2019 (TradeMap, s.f.). Sus principales países proveedores son Tailandia (33.4%), Chile (17.9%) y Perú (2.6%, décimo puesto) (ver anexo 8).

### **2.2 El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

Mediante este análisis estratégico desarrollado por Michael Porter, se pueden identificar características competitivas y el grado de atractividad en el que se encuentra el sector donde compite Camposol. En el análisis del sector se emplearán las matrices propuestas por Hax & Majluf (2004), que permitirán evaluar la atractividad del sector en forma cuantitativa.

#### **2.2.1 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación es bajo debido a que existen muchos proveedores en el mercado, entonces el poder de fijación de precio es bajo o nulo por las fuerzas del mercado. Además, para el sector agrícola, es fácil conseguir otros proveedores y el costo de cambiarse a la competencia es bajo ya que la información de productos como semillas, insumos y servicios similares es sencilla de conseguir. En la tabla 9 se concluye que esta fuerza es medianamente atractiva para las empresas del sector por el valor promedio obtenido (3.3).

**Tabla 9*****Atractividad del sector en base al poder de negociación de los proveedores***

Factores determinantes	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite Superior	Valor
Concentración del proveedor.	Escasos				X		Muchos	4
Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.	Alto				X		Bajo	4
Costo para cambiar de proveedor.	Alto			X			Bajo	3
Disponibilidad de la información de los productos.	Alta			X			Baja	3
Disponibilidad de insumos sustitutos.	Baja			X			Alta	3
Contribución de proveedores a la calidad del producto.	Alta			X			Baja	3
<b>Evaluación promedio</b>								<b>3.3</b>

*Nota:* Adaptado de Hax & Majluf, 2004.

**2.2.2 Poder de negociación de los clientes**

En el caso de las empresas agroexportadoras, el cliente es el importador que está domiciliado en otro país, lo cual le da poder de negociación al estar en posibilidad de conseguir proveedores de otros países. Así mismo, al ser los clientes empresas distribuidoras, siempre están direccionando sus compras a las preferencias del consumidor final. La cantidad de clientes se ha incrementado anualmente debido al libre comercio y a la apertura de nuevos mercados, aunque, al inicio de la crisis sanitaria, la demanda en el año 2020 bajó hasta 35%. Cada vez habrá más productos sustitutos; el cliente tendrá poder de negociación moderado al estar informado sobre diversos productos agrícolas y sus componentes nutricionales, así la facilidad para cambiar de proveedor es moderada. Dada la incertidumbre, las empresas han modificado y optimizado sus procesos productivos, cambiando a productos con mayor demanda, e innovando sus estrategias de comunicación y marketing. En la tabla 10 se concluye que esta fuerza es medianamente atractiva para las empresas del sector por el valor promedio resultante (3.3):

**Tabla 10*****Atractividad del sector en base al poder de negociación de los clientes***

<b>Factores determinantes</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Poco atractivo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Valor</b>
Concentraciones del cliente.	Escasos			X			Muchos	3
Disponibilidad de productos sustitutos.	Alta			X			Baja	3
Costo de cliente para cambiar de proveedor.	Alto			X			Bajo	3
Disponibilidad de información del proveedor.	Baja				X		Alta	4
Poder para negociar el precio del producto agrícola.	Bajo			X			Alto	3
Ventaja diferencial del producto agrícola.	No importante				X		Muy importante	4
<b>Evaluación promedio</b>								<b>3.3</b>

*Nota:* Adaptado de Hax & Majluf, 2004.

**2.2.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

En términos de inversiones de capital, las empresas agroexportadoras industriales son típicas e intensivas, ya que sus costos de entrada incluyen compra de terrenos de cultivo, maquinarias, insumos, mano de obra, costo de habilitación de cultivo, etcétera, además de marketing, reclutamiento y capacitación. Por el lado del ofertante, para el desarrollo del posicionamiento de la marca, como activo intangible, se considera una fuerte inversión que logre el posicionamiento en la mente del cliente. Por el lado del demandante, el cliente no solo compra el producto agrícola, sino que consume la marca y la calidad del producto. La ubicación geográfica en el mercado es una barrera, al valorarse la seguridad y la cercanía de medios de transporte a los puertos o aeropuertos de embarque. En cuanto al acceso a canales de distribución, la inversión en contratos con transportistas o importadores son medios para atraer nuevos participantes. En conclusión, la amenaza de nuevos competidores es baja. En la tabla 11 se concluye que esta fuerza es medianamente atractiva para las empresas del sector por el valor promedio resultante (3.5):

**Tabla 11***Atractividad del sector en base a la amenaza de entrada de nuevos competidores*

Barreras de entrada	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite Superior	Valor
Marca/prestigio empresa.	Poca				X		Mucha	4
Acceso a materia prima.	Alta			X			Baja	3
Inversiones de capital.	Alta			X			Baja	3
Acceso a los canales de distribución.	Difícil				X		Fácil	4
<b>Evaluación promedio</b>								<b>3.5</b>

Nota: Adaptado de Hax & Majluf, 2004.

**2.2.4 Amenaza de productos sustitutos**

Debido a la diversidad de productos agrícolas existe variedad de productos sustitutos que brindan similares componentes nutricionales, por ello el cliente busca satisfacer su consumo con otro producto que tenga mejores suplementos alimenticios. También se puede considerar a los productos transgénicos como una amenaza, aunque es mínima por cierto rechazo de la población y la poca producción existente. Se debe apelar a los gustos y preferencias del consumidor para menguar esta amenaza, debido a que como el ciclo productivo desde la siembra hasta la cosecha son meses, la empresa no podrá hacer adecuaciones inmediatas. Finalmente, el cliente siempre busca productos agrícolas frescos y saludables. La amenaza de productos sustitutos es baja, como se aprecia en la tabla 12, donde se concluye que esta fuerza es atractiva para las empresas del sector por el valor promedio resultante (3.5):

**Tabla 12***Atractividad del sector en base a la amenaza de productos sustitutos*

Factores determinantes	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Límite Superior	Valor
Propensión del cliente a sustituir productos agrícolas.	Poco				X		Mucho	4
Precios relativos de los productos agrícolas sustitutos.	Bajo				X		Alto	4
Nivel percibido de diferenciación de producto agrícola.	Bajo			X			Alto	3
Fidelización del cliente a los productos existentes.	Poco			X			Mucho	3
<b>Evaluación promedio</b>								<b>3.5</b>

Nota: Adaptado de Hax & Majluf, 2004.



### 2.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras

Existen muchas empresas agrícolas dedicadas a la exportación y al cultivo del mismo producto. El crecimiento de la población en Estados Unidos, Europa y China está en aumento lo cual incrementa la demanda. Según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI s.f.), para la exportación de paltas durante el 2020, la principal empresa exportadora no supera el 9% del valor total exportado en el 2019 (ver anexo 9). No se ve como empresa dominante en este producto; por lo tanto, está latente la rivalidad con la competencia, y las principales rivales que exportan palta son Dole Chile S.A. y Olam Agro Colombia S.A.S. Las barreras de salida son altas debido al costo de cancelar deudas con entidades financieras y liquidar a trabajadores (contratos con proveedores y clientes). En la tabla 13, se concluye que la intensidad de la rivalidad es intermedia, se aprecia que el sector está medianamente concentrado, al haber moderada competencia, siendo atractivo para las empresas del sector por el valor promedio resultante (3.0).

**Tabla 13**

*Atractividad del sector en base a la rivalidad entre empresas competidoras*

Factores variables	Límite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo		Valor
Crecimiento del sector.	Lento				X		Rápido	4
Costo de cambio del cliente.	Bajo		X				Alto	2
Concentración de los competidores.	Baja			X			Alta	3
Barreras de salida.	Alta		X				Baja	2
Costos fijos para el mantenimiento.	Bajos				X		Alto	4
<b>Evaluación promedio</b>								<b>3.0</b>

*Nota:* Adaptado de Hax & Majluf, 2004.

### 2.2.6 Resumen de atractividad del sector

En la tabla 14 se analiza la atractividad integral del sector, concluyendo que es atractivo para las empresas por el valor promedio resultante (3.3):

**Tabla 14*****Evaluación integral de la atractividad del sector agrícola***

<b>Fuerzas de la industria</b>	<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Poco atractivo</b>	<b>Neutro</b>	<b>Atractivo</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Valor</b>
Poder de negociación de los proveedores.				X		3.3
Poder de negociación del cliente.				X		3.3
Amenaza de entrada de nuevos competidores.				X		3.5
Amenaza de productos sustitutos.			X			3.5
Rivalidad entre empresas competidoras.			X			3.0
<b>Evaluación promedio</b>						<b>3.3</b>

*Nota:* Adaptado de Hax & Majluf, 2004.

**2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Consiste en resumir factores externos claves identificados para evaluar cuantitativamente el valor de cada uno, con la finalidad de formular con éxito estrategias en el entorno en el que se desarrolla la actividad agrícola (David, 2003). De los resultados del análisis de la tabla 15 se concluye que la puntuación ponderada obtenida de 3.37 significa que la empresa actualmente se encuentra implementando bien sus estrategias, está aprovechando de manera adecuada las oportunidades y que se está defendiendo bien de las amenazas por encima del promedio del sector:

**Tabla 15****Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Factores críticos		Peso	Calificación	Calificación ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	El aumento de la población y del PBI per cápita permite que los habitantes China y Estados Unidos aumenten el nivel de consumo de productos agrícolas.	0.11	3	0.33
2	El aumento del gasto público en educación permite que los clientes de China y Estados Unidos adquieren conocimientos para orientar sus preferencias hacia productos agrícolas con alto contenido nutricional.	0.08	3	0.24
3	El uso de la tecnología permite mejorar la eficiencia de los procesos productivos y generación de métricas de seguimiento.	0.10	3	0.30
4	La permanencia de los Acuerdos Comerciales celebrados con otros países permite el aumento de las exportaciones por la apertura de nuevos mercados.	0.07	3	0.21
5	Ambiente estable y próspero para hacer negocios con las empresas de China y Estados Unidos, debido a un buen posicionamiento del Perú en el ranking de competitividad.	0.08	3	0.24
6	El impulso de I+D permite brindar opciones de mejora en el funcionamiento actual de la empresa que le permita seguir desarrollando.	0.10	3	0.30
7	El cuidado del medio ambiente y las buenas prácticas en bioseguridad permiten la inocuidad de los alimentos, la conservación del medio ambiente, y crear un ambiente adecuado y sostenible para la agricultura.	0.06	2	0.12
8	Aumento del consumo de alimentos agrícolas saludables por los habitantes de China y Estados Unidos debido al medio ambiente más contaminado.	0.07	3	0.21
<b>Amenazas</b>				
1	Debido al marco legal puede existir paro del sector al no ser escuchados sus demandas laborales.	0.08	3	0.24
2	Promueve el desarrollo del sector a través del incentivo de las normas legales.	0.06	3	0.18
3	Incertidumbre en la demanda de la población mundial debido a la crisis sanitaria.	0.07	3	0.21
4	Cambio de hábitos de consumo por el aumento del desempleo en China y Estados Unidos.	0.06	3	0.18
5	Peligra la inversión extranjera en empresas agroindustriales debido a los riesgos políticos y casos de corrupción.	0.06	3	0.18
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3.37</b>

Nota: Adaptado de David, 2003.

## 2.4 Matriz del Perfil Competitivo

La elaboración de la Matriz del Perfil Competitivo (David, 2003) se basa en la identificación de empresas competidoras del sector agrícola que ofrecen servicios similares a grupos de clientes similares en el mercado externo, y que usan recursos y/o capacidades claves similares. Si el competidor de comparación tiene una mayor superposición en estos aspectos, es más probable que se convierta en el principal competidor y la competencia será feroz. Para mayor detalle, se utilizará el modelo para el análisis de competencia entre competidores (ver anexo 10). Como Camposol se ubica en el norte del país, se debe usar esta herramienta para compararla con las dos empresas competidoras con similar alcance y recursos de la misma categoría. Así, las empresas competidoras en este mercado identificadas después del mapeo general son las siguientes:

**Tabla 16**

### *Matriz del Perfil Competitivo*

Factores críticos	Ponderación	CAMPOSOL		DOLE CHILE S.A.		OLAM AGRO COLOMBIA S.A.S	
		Clasificación	Promedio ponderado	Clasificación	Promedio ponderado	Clasificación	Promedio ponderado
Calidad y variedad del producto exportado.	0.3	3	0.9	4	1.2	4	1.2
Diversidad de mercados.	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Suficiencia de personal.	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Volumen de agroexportaciones.	0.3	4	1.2	4	1.2	4	1.2
Estado de la infraestructura.	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6
<b>Total</b>	1		3.1		3.8		3.5

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

*Nota:* Adaptado de David, 2003.

En la tabla 16, de manera global, se aprecia que la compañía Dole Chile S.A. es la más fuerte y la más importante en la mayoría de los factores, según su puntuación ponderada de 3.8. El resultado muestra que la empresa Camposol aún no logra buen desempeño en el mercado, lo que indica que debe elaborar estrategias para superar las debilidades mayores.

### Capítulo III. Análisis interno de la organización

Mediante este análisis se busca determinar las fortalezas y debilidades de Camposol, luego en base a las fortalezas se obtendrán las ventajas competitivas y la estrategia genérica de la empresa. En el presente documento se trabajará con el análisis de la cadena de valor.

#### 1. Análisis de la cadena de valor de Camposol

Se analizaron sus diferentes actividades y se obtuvieron fortalezas y debilidades relevantes.

#### 2. Matriz para el análisis de la cadena de valor

La cadena de valor se inicia cuando el cliente realiza el pedido, la empresa debe disponer de un inventario o producción futura para garantizar la entrega. Luego, se registra el pedido, lo que dará inicio al proceso de producción, desde la siembra hasta la cosecha, preparación del embarque según las necesidades del cliente y regulaciones del país de importación, logística de exportación y verificación de la entrega en el país de destino, para que los clientes conozcan sobre la propuesta de valor. Las actividades de las áreas de mantenimiento, compra de alimentos y bebidas, infraestructura, así como la gerencia general, son valiosos apoyos en la cadena de valor:

#### Gráfico 1

#### Cadena de Valor

<b>Infraestructura:</b> Adecuada organización, excelente nivel de cultura de la empresa, grandes hectáreas terrenos de cultivo. Alto grado de control de costos y presupuestos debido al comercio internacional.				
<b>Gestión de recursos humanos:</b> Maneja más de 29,000 trabajadores (Camposol, s.f.); la gran mayoría realiza actividades en el campo y fábricas. Adecuada capacitación del personal, proceso de reclutamiento y beneficios para los trabajadores para lograr la retención del talento.				
<b>Desarrollo tecnológico:</b> Alta Inversión en I+D, para mejorar los procesos, obtener nuevas variedades de productos y búsqueda de la innovación.				
<b>Gestión del abastecimiento:</b> Adquisición directa de insumos a los proveedores, principalmente para procesos de siembra y cosecha de productos agrícolas y para la exportación.				
Logística de entrada	Producción	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios de postventa
Producción de grandes volúmenes para atender los mercados y buena gestión de los proyectos de irrigación.	Producción monitoreada para generar alimentos de buena calidad, cumpliendo las normas fitosanitarias.	Producción y empaque según mercado de destino y planificación de embarques a múltiples puertos.	Venta directa a principales minoristas a nivel internacional, publicidad y promoción, gestión de la marca.	Apertura de oficinas comerciales en el exterior, política de retención de clientes.

Nota: Adaptado de Porter, 2015; Camposol, s.f.

La tabla 17 presenta las actividades de soporte y primarias, así se detallan las características relevantes de la Cadena de Valor y se concluye si son fortalezas o debilidades.

**Tabla 17**

**Cadena de Valor**

<b>Actividades de soporte</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Fortaleza / Debilidad</b>
<b>Infraestructura</b>	Posee grandes hectáreas cultivadas por cada período anual	Fortaleza
	Adecuado control de costos en el comercio internacional	Fortaleza
	Difícil traslado de personal que trabaja en campo	Debilidad
	Posee diversos centros de maduración y técnicas de riego para optimizar sus procesos productivos	Fortaleza
	Excelente nivel de cultura organizacional	Fortaleza
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	Alta rotación de personal debido a actividades temporales en el campo	Debilidad
	Inversión en horas de capacitación permanente al personal	Fortaleza
<b>Desarrollo tecnológico</b>	Constantes mejoras en su proceso de producción mediante I+D	Fortaleza
	Constante investigación para controlar sus procesos y obtener productos de alta calidad	Fortaleza
	Constante búsqueda de mejores variedades de alimento para satisfacer aspectos nutricionales	Fortaleza
<b>Gestión de abastecimiento</b>	Abastecimiento oportuno de los insumos que permite reducir el tiempo de demora en atención de pedidos	Fortaleza
	Buena capacidad de negociación favorable a la empresa con proveedores	Fortaleza
<b>Actividades primarias</b>	<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Fortaleza / Debilidad</b>
<b>Logística de entrada</b>	Adecuado manejo de grandes volúmenes de producción para satisfacer el mercado internacional	Fortaleza
<b>Producción</b>	Poca variedad de productos agrícolas	Debilidad
	Rápida adecuación para el cumplimiento de normas fitosanitarias nacionales e internacionales	Fortaleza
	Constante implementación de procesos semiautomatizados en la planta	Fortaleza
<b>Logística de salida</b>	Diversidad de tipos de producción y empaque según mercado de destino	Fortaleza
	Eficiente planificación de embarques a 36 países	Fortaleza
<b>Marketing y ventas</b>	Adecuado proceso de venta directa a principales minoristas internacionales	Fortaleza
	Pocas oficinas comerciales en el exterior	Debilidad
	Bajo reconocimiento de la marca Camposol	Debilidad
	Diversificación de clientes ubicados en 36 países	Fortaleza
<b>Servicios de postventa</b>	Pocas oficinas comerciales en el exterior	Debilidad
	Poca interacción y conexión con el cliente	Debilidad

Nota: Adaptado de Porter, 2015; Camposol, s.f.

### 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Las fortalezas y debilidades más relevantes permiten la formulación de la matriz EFI, la cual ayudará a determinar iniciativas estratégicas y a mejorar el desempeño general de la empresa (David, 2003) (ver tabla 18). El resultado de la evaluación de los factores de forma acumulada es de 2.88 siendo mayor al promedio 2.5, lo cual indica que la empresa tiene una posición interna sólida.

**Tabla 18**

#### *Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

Factores críticos		Peso	Calificación	Calificación ponderada
<b>Fortalezas</b>				
1	Posee diversos centros de maduración y técnicas de riego, lo que les permite optimizar sus procesos productivos.	0.1	4	0.4
2	Eficiente planificación de embarques a 36 países.	0.09	3	0.27
3	Adecuado proceso de venta directa a principales minoristas a nivel internacional.	0.09	4	0.36
4	Adecuado manejo de grandes volúmenes de producción para satisfacer el mercado internacional.	0.09	4	0.36
5	Constantes mejoras en su proceso de producción mediante I+D.	0.06	4	0.24
6	Equipo gerencial con capacidad para interactuar con clientes de diversa cultura de negocios ubicados en 36 países.	0.09	3	0.27
7	Excelente nivel de cultura organizacional.	0.09	3	0.27
Subtotal		0.61	2.17	
<b>Debilidades</b>				
1	Poca variedad de productos agrícolas.	0.09	2	0.18
2	Difícil traslado de personal que trabaja en campo.	0.09	2	0.18
3	Bajo reconocimiento de la marca Camposol.	0.07	2	0.14
4	Pocas oficinas comerciales en el exterior.	0.07	2	0.14
5	Alta rotación de personal debido a actividades temporales en el campo.	0.07	1	0.07
Subtotal		0.39	0.71	
<b>Total</b>		1	2.88	

*Nota:* Adaptado de David, 2003.

#### 4. El análisis VRIO

El análisis VRIO (Valioso, Raro, Imitable, y Organización) se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 19**

##### *Modelo VRIO*

FORTALEZAS	V	R	I	O	Implicaciones competitivas
Posee diversos centros de maduración y técnicas de riego, lo que les permite optimizar sus procesos productivos.	SÍ	SÍ	NO		Ventaja competitiva temporal
Eficiente planificación de embarques a 36 países.	SÍ	SÍ	NO		Ventaja competitiva temporal
Adecuado proceso de venta directa a principales minoristas a nivel internacional.	SÍ	SÍ	NO		Ventaja competitiva Temporal
Manejo de grandes volúmenes de producción para satisfacer el mercado internacional.	SÍ	SÍ	NO		Ventaja competitiva Temporal
Constantes mejoras en su proceso de producción mediante I+D.	SÍ	SÍ	NO		Ventaja competitiva Temporal
Capacidad para interactuar con clientes de diversa cultura de negocios ubicados en 36 países.	SÍ	SÍ	NO		Ventaja competitiva temporal
Excelente nivel de cultura organizacional.	SÍ	SÍ	NO		Ventaja competitiva temporal

Nota: V: Valuable; R: Raro; I: Inimitable; O: Organización alineada con recursos.

Nota: Adaptado de Barney & Hesterly, 2010.

#### 4.1 Determinación de la ventaja competitiva

Acorde con el modelo VRIO de evaluación de recursos y capacidades se concluye lo siguiente:

- Se tiene una ventaja competitiva temporal, que demuestra la capacidad de producción a través de técnicas de riego y optimización de procesos productivos, que le permite a la empresa atender diversos pedidos de clientes internacionales, esto es lo más valioso de Camposol.
- Existen otras seis ventajas competitivas temporales donde destaca la logística y planificación para atender pedidos de 36 países con sus propias regulaciones, principales cadenas de *retail* como clientes, evitando intermediarios en la cadena de distribución, capacidad en I+D para mejorar sus procesos productivos, y alta cultura organizacional, que pueden ser aprovechadas para incrementar exportaciones hacia nuevos mercados.



## **4.2 Determinación de la estrategia competitiva**

De los cinco tipos de estrategias desarrolladas por David en base a la teoría de Porter (2005) se elige el liderazgo en costos tipo 2, esto implica proporcionar productos que den mejor percepción de calidad teniendo un precio similar o ligeramente mayor al de la competencia.

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico

### 1. Visión

Actualmente la empresa tiene la siguiente visión “Ser el proveedor preferido y superior de alimentos saludables y frescos para las familias en todo el mundo” (Camposol, 2022). Luego del respectivo análisis se propone la siguiente mejora en la visión para la empresa: “Ser el proveedor preferido y superior de alimentos saludables, frescos y de calidad para las familias a nivel internacional”, debido a que su producción depende de la cosecha estacional de sus productos, los cuales no pueden cubrir los 365 días del año y a todos los países.

### 2. Misión

Actualmente la empresa tiene la siguiente misión “Brindar a los consumidores de todo el mundo alimentos saludables a través de la excelencia operativa, la innovación y las prácticas sostenibles; generar un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; creando valor constante a largo plazo para nuestros accionistas” (Camposol, 2022). Luego del respectivo análisis se propone la siguiente mejora en la misión para la empresa: “Brindar a los consumidores a nivel internacional alimentos saludables a través de la excelencia operativa, la innovación y las prácticas sostenibles; generar un impacto positivo en el medio ambiente y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; creando valor constante a largo plazo para nuestros accionistas”, incorporando el cuidado del medio ambiente y considerando que puede atender a un grupo de países.

### 3. Valores

La empresa busca que sus actividades se rijan por los siguientes valores propuestos por el equipo:

- **Excelencia.** Somos capaces de brindar productos alimenticios saludables y de alta calidad que satisfacen las exigencias del mercado internacional, cumpliendo los estándares de calidad.
- **Trabajo en equipo.** Para todo lo que hacemos y en todo momento trabajamos en equipo.
- **Respeto.** A los clientes, colaboradores y comunidades del entorno, para generar una relación armoniosa y sostenible.
- **Eficiencia.** Optimización en el manejo de costos y control en los procesos productivos (Camposol, 2022).

#### 4. Objetivo general

Posicionar a la empresa como un excelente proveedor de alimentos de alta calidad y de alto valor nutritivo de una manera permanente a nivel internacional, con presencia en varios países.

#### 5. Objetivos estratégicos

La empresa determina plantear los siguientes objetivos estratégicos basados en la misión y visión para lograr el éxito en los períodos del año 2022 al 2024:

- **Objetivo de la rentabilidad**
  - Contribuir a incrementar el margen Resultados antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones. Indicador financiero (EBITDA<sup>3</sup>) sobre ventas, del orden del 2% anual el 2022, 3% el 2023 y del 4% el 2024 (Camposol, 2020).
- **Objetivo del crecimiento**
  - Contribuir a incrementar las ventas según el valor FOB exportado, del orden del del 2% en el 2022, del 2.5% en el 2023 y del 3% en el 2024, considerando que las exportaciones en el 2021 fue por un valor FOB de US\$ 315 millones (ver anexo 1).
  - Contribuir a incrementar el número de países como destino de las exportaciones del orden de dos países de manera anual en el periodo 2022 al 2024, considerando que en el 2021 se exportó a 36 países (ver anexo 1).
- **Objetivo de sostenibilidad**
  - Contribuir a diversificar los ingresos, desarrollando el cultivo de nuevos productos, para ofrecer un nuevo producto en el año 2022 y dos nuevos productos en el 2023 y 2024.
  - Mejorar la satisfacción del cliente, realizando encuestas para medir la percepción de los clientes para obtener un porcentaje de satisfacción del 85% en el 2022, 90% en el 2023 y del 95% en el 2024.

Estos objetivos estratégicos clasificados en categorías de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad se despliegan en los objetivos de cada plan funcional cuya existencia es lo que desencadena el ciclo operativo de la gestión en Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresarial, Finanzas y Contabilidad para garantizar el éxito del negocio.

---

<sup>3</sup> EBITDA es un acrónimo del inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*.

## Capítulo V. Formulación de estrategias de negocio

El desarrollo del proceso estratégico inicia obteniendo la información de las fuerzas externas del macroentorno y microentorno (etapa de entrada), luego se realiza la combinación de estos factores mediante la matriz del FODA Cruzado (ver anexo 11), ya que es la fuente de generación de estrategias. Posterior a ello, se seleccionan las estrategias más atractivas a través de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (ver anexo 12) y su alineamiento con los objetivos estratégicos (etapa de salida).

### 1. El FODA cruzado

El FODA cruzado se puede interpretar utilizando los cuatro conceptos estratégicos de apalancamiento, inhibición, vulnerabilidad y problemática (David, 2003). Este modelo se analiza sobre la base de la determinación de los factores claves internos y externos:

- **Efecto de apalancamiento (fortaleza + oportunidad).** Se realizará expandiendo áreas de cultivo, aumentando la variedad de productos alimenticios ofrecidos, la tecnificación de procesos, etcétera, para aprovechar la oportunidad de crecimiento y posicionamiento internacional con la finalidad de obtener mayor participación de mercado internacional.
- **Efecto de inhibición (debilidad + oportunidad).** Se realizará ofreciendo nuevos productos para atender los 12 meses del año, potenciar el reconocimiento de la marca para que el consumidor internacional lo asocie a productos alimenticios de alta calidad, aumentando oficinas comerciales en otros países para captar nuevos clientes, etcétera.
- **Efecto de vulnerabilidad (fortaleza + amenaza).** Se elaborará un plan de sostenibilidad ante la presencia de nuevos competidores nacionales o extranjeros para hacer frente a la crisis sanitaria, lograr un desarrollo sostenible de la zona de influencia en las áreas de cultivo, etcétera.
- **Situación problemática grave (debilidad + amenaza).** Ofrecer una línea de productos accesible para ser adquiridos, mitigar huelgas gracias a las buenas relaciones con los trabajadores, así el equipo debe ser capaz de adaptarse a la nueva situación generada por la crisis y formular estrategias adecuadas que guíen a la empresa por una senda más segura hasta el año 2024.

### 2. Alineamiento estratégico

Se alinean las estrategias con los objetivos estratégicos para lograr una adecuada integración (D'Alessio, 2008), (ver anexo 13). Después del planteamiento estratégico y su alineación, se

desarrollarán los planes funcionales ya que los objetivos estratégicos se alinean y se despliegan en objetivos específicos de cada plan para así, finalmente, lograr el éxito del negocio.

### **3. Resumen de las estrategias seleccionadas**

El alineamiento de estrategias es la columna vertebral de la empresa ya que, partiendo de la visión, misión, objetivos estratégicos y estrategias más relevantes, se pueden plantear los objetivos de cada plan que provienen del análisis del FODA cruzado.

## Gráfico 2

### Alineamiento de estrategias con los planes y objetivos estratégicos y específicos

VISIÓN					
Ser el proveedor preferido y superior de alimentos saludables, frescos y de calidad para las familias a nivel internacional					
MISIÓN					
Brindar a los consumidores a nivel internacional alimentos saludables a través de la excelencia operativa, la innovación y las prácticas sostenibles; generar un impacto positivo en el medio ambiente y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; creando valor constante a largo plazo para nuestros accionistas					
<b>OE1</b>					<b>E4</b>
(1) Contribuir a incrementar el margen EBITDA sobre ventas, del orden del 2% anual en el 2022, 3% en el 2023 y del 4% en el 2024 (Camposol, 2020).					os ingresos, desarrollando el os, para ofrecer un nuevo dos nuevos productos en el
					<b>OE5</b>
					l cliente, realizando encuestas de los clientes para obtener un del 85% en el 2022, 90% en 24.
E1	E2	E3	E4	E5	E6
Aumentar la tecnificación en los procesos productivos para generar productos de excelente calidad, cumpliendo todas las certificaciones y exigencias nacionales e internacionales.	Potenciar la venta a <i>retail</i> a nivel mundial, para disminuir los pasos en la cadena de suministros y los productos lleguen frescos al consumidor final.	Impulsar la investigación de nuevos productos bandera para satisfacer las nuevas necesidades a alimentación para el cuidado y bienestar de la salud de los consumidores a nivel mundial.	Afiliarse a otras asociaciones u organismos nacionales e internacionales para incrementar su presencia en el mercado internacional.	Desarrollar plan de sostenibilidad ante la incorporación de nuevas empresas competidoras y para contrarrestar los cambios constantes, sobre todo en tiempos de la crisis sanitaria, económica y financiera.	Expandir las áreas de cultivo y variedad de productos alimenticios para satisfacer la demanda internacional de alimentos de buena calidad.

Nota: Adaptado de Kaplan & Norton, 2004.

## Capítulo VI. Plan de Marketing

### 1. Objetivos del plan de Marketing

Se desarrolla el plan de actividades para llevar a cabo la estrategia de negocio en rentabilidad, crecimiento y la comunicación de valor de la marca. Para ello, se determinará el mercado meta, posicionamiento y marketing mix necesarios para alcanzar los objetivos planeados.

**Tabla 20**

#### *Objetivos del plan de Marketing*

Objetivos específicos	Iniciativa	Indicador	Meta		
			2022	2023	2024
Implementar las buenas relaciones con los principales minoristas.	Potenciar los canales de venta efectivos enfocados en mantener los contratos vigentes.	% de principales clientes minoristas que se mantienen	95%	98%	100%
Implementar el portafolio de nuevos productos.	Potenciar las investigaciones para incorporar la siembra de nuevas variedades.	Cantidad de nuevos productos puestos en el mercado internacional.	Ciruela	Alcachofas	Páprika
Alcanzar el posicionamiento de la marca Camposol en el mercado internacional	Potenciar la integración del marketing digital y tradicional conocida como <i>blended marketing</i> para lograr un mejor posicionamiento.	Porcentaje de posicionamiento de la marca.	75%	80%	85%
Contribuir al incremento de ventas.	Potenciar los canales de venta enfocados en obtener nuevos pedidos.	Monto de ventas en valor FOB en millones de dólares.	321.5	329.5	339.4
Contribuir al incremento de mercados destino.	Potenciar los canales de venta dedicados a vender a nuevos mercados (nuevos países) y mantenerlos en el tiempo.	Cantidad de nuevos países como mercado destino de las exportaciones.	Corea del Sur	República Checa	Argelia
Mejorar la satisfacción del cliente.	Desarrollar la realización de encuestas para medir la percepción de los clientes.	Porcentaje de satisfacción del cliente.	85%	90%	95%

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

## 2. Segmentación y posicionamiento

Para que los objetivos del Marketing se cumplan se desarrollarán los puntos esenciales. El objetivo es identificar las variables que impactan en los segmentos de mercado para detectar el mercado meta de los clientes con necesidades y preferencias similares de acuerdo con la oferta ofrecida, a partir de ello la empresa se posicionará estratégicamente.

### 2.1 Segmentación y mercado objetivo

Se usan las variables identificadas según la tendencia para segmentar el grupo de clientes con necesidades y preferencias similares para seleccionar el mercado meta. Así, se desarrolla la matriz de bases para segmentar los mercados atractivos (ver anexo 14). Se evaluarán los mercados atractivos de forma cuantitativa y se seleccionará objetivamente el mercado meta para cumplir con criterios fundamentales tales como sustancial, medible, accesible, diferenciable y procesable.

**Tabla 21**

#### *Puntaje de segmento de mercado meta*

		Peso	Valor (0-10)	Calificación ponderada
<b>Estructura y atractivo de los segmentos del mercado meta</b>				
1	Demanda del mercado y comportamiento del cliente.	0.5	6	3.0
2	Tamaño de mercado y tasa de crecimiento.	0.4	8	3.2
3	Tendencias del macroentorno.	0.1	5	0.5
	<b>El resultado del grado atractivo general del mercado.</b>	1.0		6.7
<b>Factores de la posición competitiva propia de la empresa</b>				
1	Las ventajas competitivas.	0.6	8	4.8
2	Las capacidades y recursos.	0.2	7	1.4
3	La relación de la cadena de la industria.	0.2	7	1.4
	<b>El resultado de la posición competitiva general.</b>	1.0		7.6

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

Se puede indicar que el mercado meta de los productos agrícolas para la empresa cuyo valor es de 6.7, tiene un grado atractivo un poco superior al promedio que es 5, esto indica que la empresa debe mantenerse en el mercado, pero su posición competitiva cuyo valor es 7.6 más fuerte que el grado de atracción de valor 6.7, lo cual brinda mejores condiciones para sobrevivir en el mercado, a comparación de los competidores.

### 2.2 El posicionamiento de la marca

El núcleo de la estrategia empresarial radica en el posicionamiento de mercado que tenga la empresa (Kotler & Keller, 2007), y un adecuado posicionamiento de la marca en la mente de los clientes finales (existentes y potenciales) que permita generar recordación y ser elección prioritaria, para lo cual la empresa necesita explotar el reconocimiento y reforzar la marca, ya que



su conocimiento y confianza determinan la tasa de conversión del cliente. En el anexo 15 se evaluarán los puntos de valor del cliente para posicionar la marca en el mercado objetivo.

### **3. Acciones para cumplimiento de los objetivos de marketing**

Considerando los objetivos específicos, se plantea realizar un conjunto de acciones, las cuales se describirán al momento de realizar el análisis de las 4P del marketing.

### **4. Las 4P del marketing**

Cada vez más los clientes demandan productos alimenticios de buena calidad. Debido a la pandemia, las preferencias de los consumidores están focalizadas en productos de alto contenido nutricional, así los productos ofrecidos ocupan un rol fundamental en la alimentación diaria; por ello, Camposol define su mix de marketing de acuerdo con las 4P (Producto, Precio, Plaza, y Promoción).

#### **4.1 El producto**

El objetivo de Camposol es satisfacer las necesidades alimenticias del consumidor final a través de productos agrícolas de buena calidad, en este contexto se entiende el concepto de satisfacción del cliente = valor percibido - expectativas (Moscoso & Lago, 2016), y hacer que ellos tengan una experiencia agradable en su estadía (proceso). Los productos que ofrecen son los arándanos, aguacates o paltas, mandarinas, uvas de mesa y mangos (Camposol, 2022) de aquí se analizará el producto referencial que es el arándano. Así mismo, con respecto al producto se gestiona la incorporación de nuevos productos en la programación anual de la siembra para diversificar el portafolio de productos a ofrecer, se consideran las siguientes acciones a realizar:

- Programar la siembra de los nuevos productos: Ciruela, alcachofa y páprika.
- Realizar investigaciones para identificar la demanda de nuevos productos.

#### **4.2 El precio**

El precio internacional de los arándanos es fluctuante según el mercado de destino, la temporada de exportación y la presentación (ver anexos 16, 17, 18, 19 y 20), así como en el punto de venta final como los supermercados; por ejemplo, en la cadena Walmart en Estados Unidos se vendía el empaque de 312 gr a US\$ 3.97 en febrero del 2021 (ver anexo 21). El objetivo específico de la fijación de precio es generar más rentabilidad y ventas para toda la cadena de involucrados. Partiendo de la teoría de Kotler & Keller (2007), la fijación del precio se realizará de acuerdo con los precios de la competencia que ya operan en el mercado. Entonces, la fijación del precio promedio FOB es de US\$ 10.00 por kilo, basada en el análisis del precio promedio de las exportaciones nacionales de la competencia de otros países que ofrecen similares ofertas y de los precios ofrecidos en los puntos de venta final a nivel internacional. El precio puede ajustarse

según la presentación, temporada y fluctuación de la demanda de mercado. Con respecto al precio de venta, se deben gestionar nuevos pedidos para incrementar volúmenes de venta para mantener los precios y, progresivamente, lograr su aumento. Para ello se realizará la siguiente acción:

- Instruir a los canales de venta para obtener nuevos pedidos.

### **4.3 La plaza**

La empresa Camposol ofrece productos de consumo frecuente por parte del consumidor final, por lo que se realiza una distribución periódica debido a que, en su mayoría, son productos frescos. Su mercado destino se concentra en Estados Unidos, China y Unión Europea, realizando la distribución mediante cadenas de supermercados o principales distribuidores hasta el tramo más cercano del punto de venta final, con ello se evita las cadenas de distribución largas, maximizando sus beneficios. Con respecto a la plaza, se deben mantener y aumentar los mercados destino de las exportaciones, y se consideran las siguientes acciones a realizar:

- Instruir al área de negocios internacionales para gestionar y lograr la colocación de pedidos en nuevos países.
- Gestionar la continuación de los contratos de compra-venta de los principales minoristas.

### **4.4 La promoción**

La estrategia de promoción de Camposol es Business to business (B2B), dado que sus principales clientes son las grandes cadenas de supermercados donde apunta a estimular la demanda con las siguientes estrategias:

- Publicidad. Incursionar en campañas que permitan dar a conocer las bondades alimenticias de los productos que ofrece, proyectando la imagen de una compañía que fomenta la responsabilidad social.
- Mejorar la página *web* con contenidos dirigidos a los futuros clientes.

Con respecto al consumidor final se implementarán estrategias que permitan que la marca sea conocida a nivel del consumidor, e identificar los patrones de consumo. Para ello, se consideran las siguientes acciones a realizar:

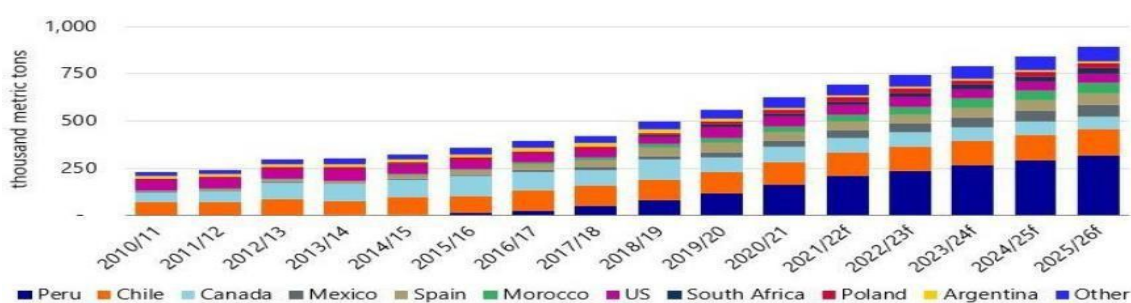
- Implementar la integración del marketing digital y el marketing tradicional (*blended marketing*) para difundir la marca Camposol.
- Mejorar la presentación y calidad de los productos según opiniones y/o reclamos de clientes.
- Participar en ferias internacionales
- Elaborar encuestas de satisfacción del cliente.

## 5. La demanda del 2022 al 2024

El pronóstico de la demanda futura del mercado de arándanos es alentador ya que, debido a la crisis sanitaria, hay una demanda creciente de agro alimentos, lo que impacta en un aumento de las agroexportaciones; así en el 2020, el Perú ocupó el primer puesto en el ranking mundial de países exportadores de arándanos (ver anexo 22) (MEF, 2021) con un valor acumulado de exportación FOB de US\$ 1,031.6 millones (Pumasunco, 2021). Se proyecta que las exportaciones a nivel mundial para el período 2025-2026 alcanzarán un volumen de 900,000 toneladas métricas, donde más del 70% de la exportación de arándanos proviene de los cinco principales países exportadores: Perú, Chile, Canadá, México, España y Marruecos (Blueberries Consulting, 2022).

**Gráfico 3**

**Exportaciones de arándanos frescos por país de origen 2010-2026**



Nota: Tomado de Blueberries Consulting, 2022.

## 6. El presupuesto del plan de Marketing

La tabla 22 detalla el presupuesto considerando la proyección con crecimiento anual del 10%:

**Tabla 22**

*Presupuesto de Marketing (en miles de US\$)*

Plan de acción	2022	2023	2024
Programar siembra de nuevos productos: Ciruela, alcachofa y páprika.	180.00	198.00	217.80
Realizar investigaciones para identificar demanda de nuevos productos.	30.00	33.00	36.30
Instruir a los canales de venta para obtener nuevos pedidos.	20.00	22.00	24.20
Instruir al área de negocios internacionales para gestionar y lograr la colocación de pedidos en nuevos países: Corea del Sur, República Checa y Argelia.	25.00	27.50	30.25
Gestionar la continuación de contratos de compra-venta de principales minoristas.	20.00	22.00	24.20
Implementar la integración del marketing digital y el marketing tradicional (Blended Marketing) para difundir la marca Camposol.	100.00	110.00	121.00
Mejorar presentación y calidad de los productos según opinión y/o reclamo de clientes.	200.00	220.00	242.00
Participar en ferias internacionales.	25.00	27.50	30.25
Elaborar encuestas de satisfacción del cliente.	1.00	1.20	1.50
<b>Total</b>	<b>601.00</b>	<b>661.20</b>	<b>727.50</b>

Nota: Elaboración propia, 2022.

## Capítulo VII. Plan de Operaciones

### 1. Objetivos del plan de Operaciones

Brindar valor a los clientes mediante la eficiencia operativa realizada a un costo adecuado, con altos niveles de calidad y cumpliendo las normas sanitarias. Se debe asegurar la experiencia de los clientes de un producto saludable y nutritivo, lo que -indirectamente- logrará la fidelización.

**Tabla 23**

#### *Objetivos del plan de Operaciones*

Objetivos específicos	Iniciativa	Indicador	Meta		
			2022	2023	2024
Alcanzar una buena relación con proveedores.	La buena relación con los actuales y nuevos proveedores permite que el suministro de insumos sea continuo para la operatividad del negocio.	Porcentaje de pedidos sin ningún reclamo.	90%	92%	94%
Alcanzar el cumplimiento óptimo de protocolos de seguridad y salubridad.	Con el cumplimiento de los protocolos de seguridad y salubridad permite obtener productos salubres.	Porcentaje de pedidos sin problemas sanitarios.	92%	93%	95%
Promover la automatización de procesos.	La automatización de procesos permite mejorar la productividad de los campos de cultivo.	Porcentaje de procesos automatizados.	85%	90%	95%
Implementar nuevos campos de cultivo.	Promover la expansión de campos de cultivo más productivos para aumentar la oferta exportable.	Porcentaje de crecimiento de hectáreas.	0.5%	0.5%	0.5%

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

### 2. Acciones y estrategias para cumplimiento de los objetivos de operaciones

#### 2.1 Focalizado en la cadena de procesos secuencial enfocado en clientes

En este punto se brindarán criterios para la mejora continua. El plan de acción para procesos consiste en identificar el cuello de botella y eliminar, simplificar, combinar o reducir los procesos de la cadena de valor que sí impactan en la reducción de costos de la empresa; de esta manera, la estructuración de procesos rutinarios permite a la gerencia y a los empleados sentir, interpretar y responder a las tensiones que se originan entre ellos al brindar un producto alimenticio de buena calidad a los clientes.

#### 2.2 Focalizado en tecnología

La estrategia tecnológica consiste en que la gerencia busque nuevas tecnologías fiables y contrastadas (seguimiento tecnológico) y seleccionarlas para apoyar el trabajo de los empleados

de cada área. La tecnología se impregna en las actividades de la cadena de valor y en la digitalización de los procesos para la mejora continua, así se reducirán los costos de ejecución de actividades para lograr un buen desempeño.

**Tabla 24**

***Evaluación tecnológica para la automatización de procesos***

Las nuevas tecnologías (oferta)	Iniciativa	Proceso	Criterios relevantes para la integración tecnológica				
			Viabilidad técnica	Rentabilidad económica	Calidad y fiabilidad	Flexibilidad	Seguridad y calidad laboral
Conexión de maquinarias, vehículos y otros dispositivos mediante sensores eléctricos e Internet de las cosas (IoT).	Identificar fallas en las maquinarias antes de que ocurran.	Implementar controles para identificar fallas en las maquinarias y prevenir que se malogren.	No	No	Si	Si	Si
Sensores y equipos meteorológicos.	Obtener información en tiempo real del clima, suelo, humedad, lluvia, hora de sol, etcétera.	Implementar puntos de monitoreo para obtener información que permita optimizar el control de los cultivos y la cosecha.	Si	Si	Si	Si	Si
Implementación de inteligencia artificial y <i>machine learning</i> .	Permite el conteo de frutos y control de plagas.	Monitoreo y control de plaga y salud de plantas.	Si	Si	Si	Si	Si

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

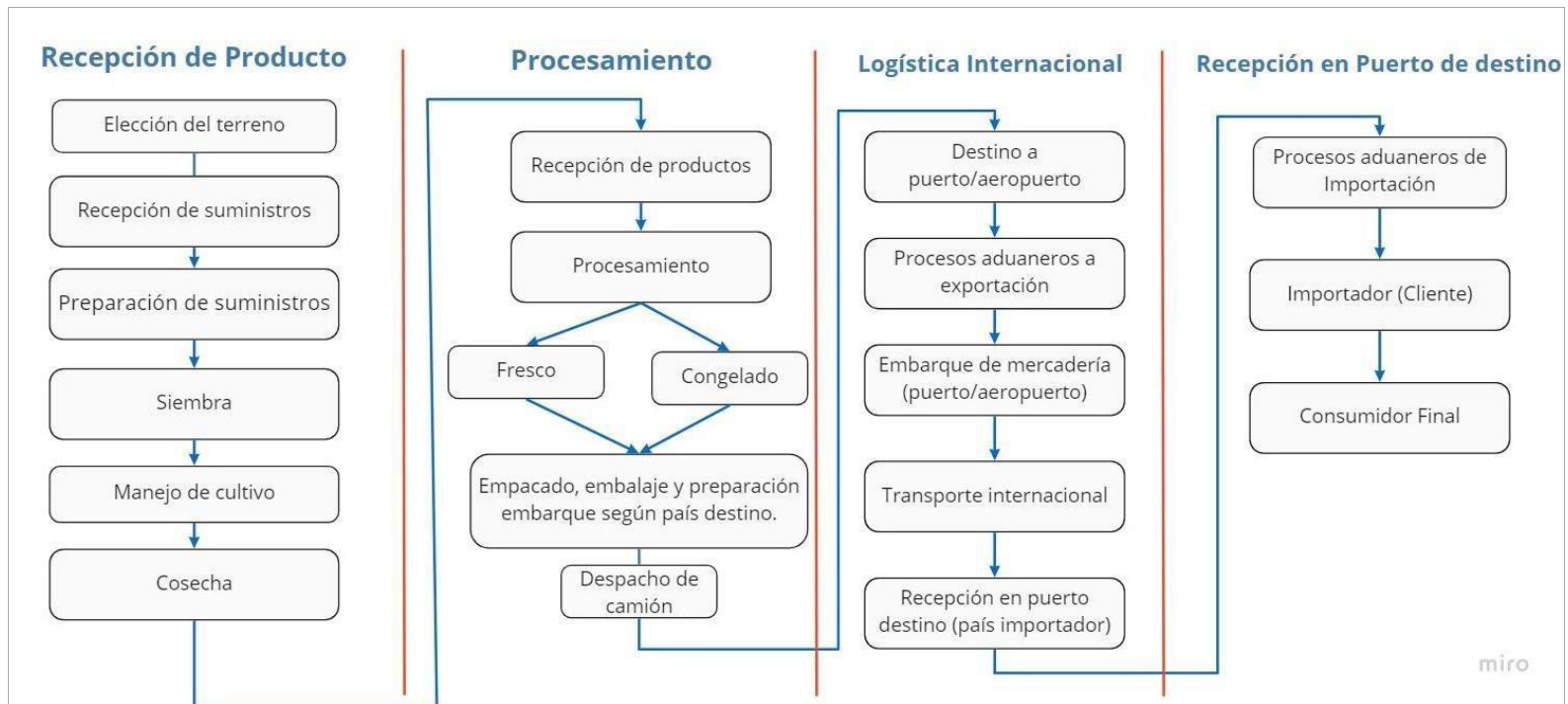
La función de la tecnología es vista como una mirada hacia el interior, creando el nexo transversal entre actividades de las diversas áreas para facilitar la coordinación entre los actores de la cadena de valor y así agilizar el flujo continuo de la información de forma horizontal y vertical dentro de la estructura organizacional de la empresa que incluye a clientes, proveedores y grupos de interés.

**2.3 Descripción de los procesos y acciones**

En la cadena productiva de Camposol se han identificado los siguientes procesos:

## Gráfico 4

### Diagrama de procesos Camposol



Nota: Elaboración propia, 2022.

- **Campo**
  - Elección del terreno.
  - Recepción de suministros.
  - Preparación de suministros.
  - Siembra.
  - Manejo de cultivo.
  - Cosecha.
- **Planta de procesamiento**
  - Recepción de productos.
  - Procesamiento (fresco o congelado).
  - Empacado, embalaje y preparación embarque según país destino
  - Despacho de camión.
- **Logística internacional**
  - Destino a puerto/aeropuerto.
  - Procesos aduaneros a exportación.
  - Embarque de mercadería (puerto/aeropuerto).
  - Transporte internacional.
  - Recepción en puerto destino (país importador).
- **Cliente**
  - Procesos aduaneros de importación.
  - Importador (cliente).
  - Consumidor final.

Se han identificado los siguientes procesos a automatizar:

### **2.3.1 Proceso: Despacho de camión - Gestión inteligente del transporte**

Teniendo en cuenta que Camposol realiza exportaciones a 36 países y hace numerosos embarques en su mayoría por vía marítima empleando contenedores, utilizando los puertos de Paita, Salaverry y Callao, se hace necesario implementar una aplicación para la Gestión Inteligente del

transporte, empleando como base las características del Sistema Inteligente de Transporte (SIT<sup>4</sup>), lo que permite optimizar las rutas de los camiones hacia el puerto, frecuencia de salida de camiones del fundo, optimización del uso de camiones, requerimiento y devolución de contenedores, etcétera.

### **2.3.2 Proceso: Manejo de cultivo - Eliminación de maleza y pulverizado de insecticida orgánico de manera autónoma**

Mediante el uso de un vehículo autónomo de tamaño pequeño equipado con una cámara y que opera sobre el campo de cultivo, se realiza el reconocimiento de imágenes del campo basándose en el aprendizaje automático. Se trata de la Inteligencia Artificial (IA) que, mediante la comparación de una gran cantidad de imágenes, puede decidir qué se queda y qué se puede eliminar, como la mala hierba. Para esto se realizarán los siguientes procesos:

- Realiza la pulverización de pesticida orgánico, solo sobre la mala hierba identificada, ahorrando hasta un 95% del químico (ver imágenes en el anexo 24).
- Permite la eliminación de la maleza o mala hierba mediante el empleo de rayos láser o medios mecánicos (ver imágenes en el anexo 25).

### **2.3.3 Proceso: Cosecha - Predicción de cosecha con la analítica predictiva**

Con la información obtenida de sensores, imágenes de satélite, drones, etcétera, se pueden hacer las siguientes predicciones respecto al proceso de la cosecha, empleando conceptos de IA que ayudarán al mejor crecimiento de las plantas:

- Predicción de la maduración, para saber cuándo se empieza a cosechar.
- Predicción del volumen de cosecha, para saber cuánto se cosechará en cada semana y cuanto se cosechará por fundo o parcela en toda la campaña.
- Predicción de calibres y calidad, para cumplir con las ventas pactadas.

---

<sup>4</sup> En inglés, *Intelligent Transportation Systems* (ITS).



**Tabla 25****Acciones a realizar para cumplimiento de los objetivos**

Objetivos específicos	Acciones
Alcanzar una buena relación con proveedores.	Instruir al área de Logística para obtener la continuidad de los contratos de suministros de los principales proveedores.
Alcanzar el cumplimiento óptimo de protocolos de seguridad y salubridad.	Instruir al personal en los protocolos de seguridad y salubridad para su cumplimiento.
Promover la automatización de procesos.	Realizar investigaciones en nuevas tecnologías agroindustriales y gestionar su adquisición e implementación.
Implementar nuevos campos de cultivo.	Adquisición de nuevas hectáreas para campos de cultivo.

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

**3. El presupuesto de las operaciones**

En la tabla 26 se detalla del presupuesto de Operaciones, donde se considera un incremento anual del 10%, excepto para la adquisición de tierras de cultivo que es 0.5% del total de hectáreas:

**Tabla 26****Presupuestos de Operaciones (en miles de US\$)**

Plan de acción	2022	2023	2024
Instruir al área de logística para poder obtener la continuidad de los contratos de suministros de los principales proveedores.	4.80	5.28	5.80
Instruir al personal en protocolos de seguridad y salubridad para cumplimiento.	6.50	7.15	7.86
Realizar investigaciones en nuevas tecnologías agroindustriales y gestionar su adquisición e implementación.	260.00	286.00	314.60
Adquisición de nuevas hectáreas para campos de cultivo.	6,081.08	6,081.08	6,081.08
<b>Total</b>	<b>6,352.38</b>	<b>6,379.51</b>	<b>6,409.34</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

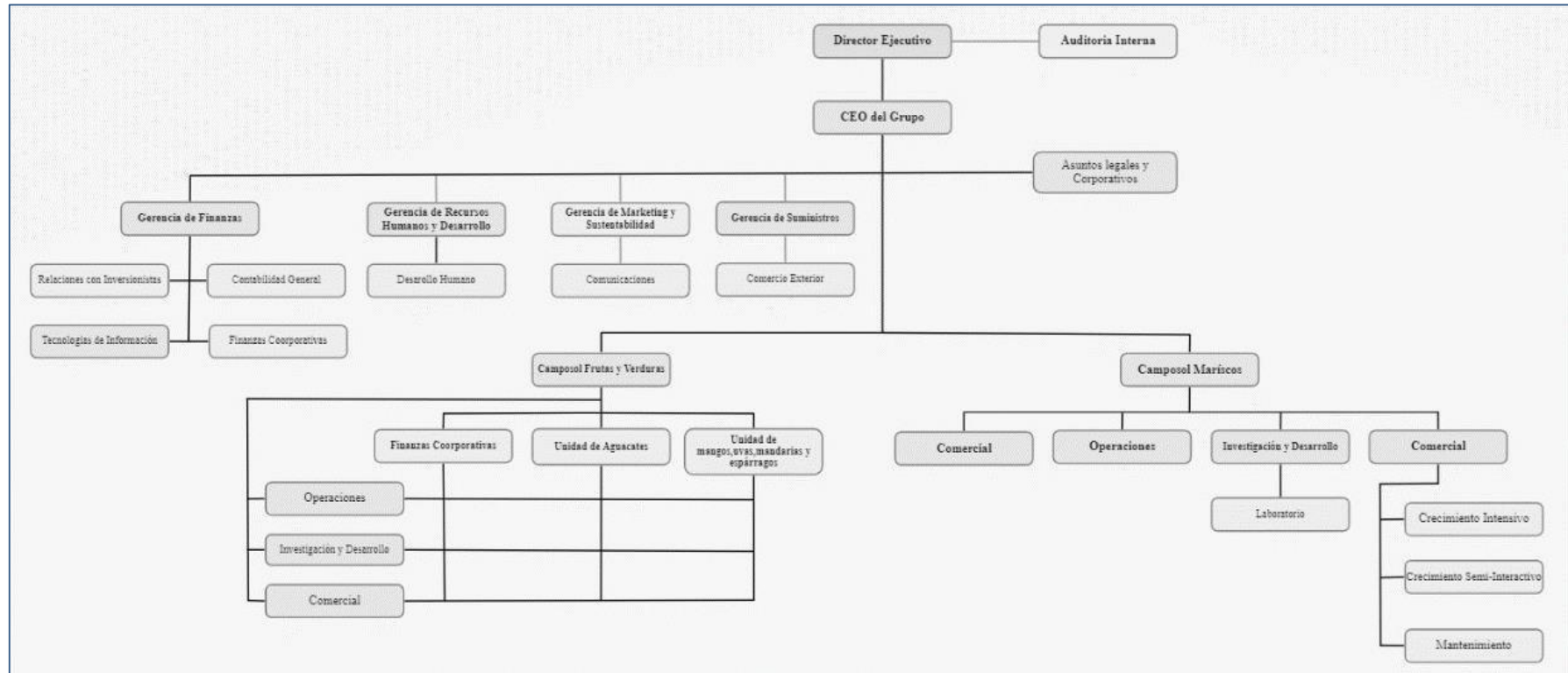
## **Capítulo VIII. Plan de Recursos Humanos**

### **1. Estructura organizacional**

Corresponde a una organización donde la principal actividad son las operaciones agrícolas y los negocios internacionales. Su estructura fue rediseñada con una adecuada distribución de unidades orgánicas según las funciones a realizar. En el gráfico 5 se presentan los cambios realizados en detalle:

## Gráfico 5

### Estructura organizacional



Se utilizó el organigrama de Camposol que se presentó en la página 6.

*Nota:* Adaptado de Camposol, s.f.

- Contar con solo dos Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) que son Camposol Frutas y Verduras, y Camposol Mariscos. Camposol Trading será disuelta y se convertirá en un área cuyos activos y funciones pasarán a la unidad de Camposol Frutas y Verduras.
- Contar con unidades de apoyo para las gerencias de Finanzas, Marketing y Sustentabilidad, Recursos Humanos, y Asuntos Legales y Corporativos que soporten al funcionamiento de las UEN.
- La unidad de Mariscos se unirá a las áreas Comercial, Operaciones, Investigación y Desarrollo, que tendrán una sub-área de laboratorio que permitirá mejorar sus procesos, y la unidad de Camarones trabajará con las sub-áreas de Crecimiento Intensivo, Crecimiento Semi-Interactivo, y Mantenimiento, enfocados en la crianza desde la etapa larval hasta ser procesados y comercializados.
- La unidad de Frutas y Verduras tendrá ahora tres unidades: aguacates, arándanos y una tercera que agrupa mangos, uvas, mandarinas y espárragos, presentando una estructura matricial donde las unidades se conectarán con las áreas de Operaciones, Investigación y Desarrollo, y Comercial.

## 2. Objetivos del plan de Recursos Humanos

Considerando el análisis de los planes anteriores, Recursos Humanos deberá estar enfocado en los siguientes objetivos: captación de capital humano idóneo para nuevas operaciones en el exterior (Corea del Sur, República Checa y Argelia), y para las nuevas variedades (ciruela, alcachofa y páprika) así como en las políticas de retención de talento y capacitaciones internas (ver tabla 27).

**Tabla 27**

### *Objetivos del plan de Recursos Humanos*

Objetivos específicos	Iniciativa	Indicador	Meta		
			2022	2023	2024
Mejorar el clima laboral.	El clima laboral es importante, ya que aumenta el compromiso e incrementa la motivación.	Percepción del clima laboral en los empleados.	80%	85%	90%
Fomentar la cultura organizacional.	Identidad de la empresa reflejada en normas y valores.	Nivel de la cultura organizacional.	80%	85%	90%

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

## 3. Acciones y estrategias para cumplimiento de los objetivos de Recursos Humanos

Recursos Humanos trabajará focalizado y en base a los factores: nuevos mercados de exportación, nuevos productos a sembrar, el incremento de productividad, rotación de personal y capacitación

interna. Así, se han definido un conjunto de lineamientos generales bajo los cuales se deberá trabajar los cuales se reflejan en las acciones a seguir, las cuales se detallan en la tabla 28.

**Tabla 28**

***Acciones a realizar***

Acciones
Implementar programa para captar personal de las nuevas operaciones en el exterior que estén especializados en negocios internacionales, con experiencia en los mercados de Corea del Sur, República Checa y Argelia.
Implementar programa para captar personal para la siembra de nuevas variedades, especializados en los procesos de siembra, cosecha, etcétera, de las variedades de ciruela, alcachofa y páprika.
Implementar políticas para la retención de talento humano.
Elaborar encuestas respecto al clima laboral.
Reforzar las capacitaciones internas.

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

**4. El presupuesto del personal**

Tomando como referencia la estructura organizacional y los objetivos a cumplir, se ha desarrollado el presupuesto de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que se incorpora un nuevo personal especialista en negocios internacionales en el primer y segundo año, y un nuevo personal especialista en nuevos productos en el primer, segundo y tercer año. Se ha considerado un crecimiento anual del 10% (ver tabla 29).

**Tabla 29**

***Presupuesto de Recursos Humanos (en miles de US\$)***

Plan de acción	2022	2023	2024
Contratación de nuevo personal especialista en nuevos mercados internacionales.	18.70	39.27	43.20
Contratación de nuevo personal especialista en los nuevos productos.	61.20	128.52	202.57
Bonos de reconocimiento y metas cumplidas.	100.00	110.00	121.00
Encuestas de clima laboral.	30.00	33.00	36.30
Cursos de capacitación según cargos.	200.00	220.00	242.00
<b>Total</b>	<b>409.90</b>	<b>530.79</b>	<b>645.07</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

## Capítulo IX. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

En esta parte, se desarrollan los grupos de interés relacionados con el sistema de la cadena de valor en los que se basa la supervivencia y prosperidad de la empresa actualmente. En ese sentido se define *stakeholders* como “[...] cualquier grupo o individuo que puede afectar o se ve afectado por el logro de los objetivos” (Peng, 2018) para la sostenibilidad empresarial.

### 1. La identificación de los diversos grupos de interés

A continuación, se mapean los grupos de interés que impactan positiva o negativamente a la empresa:

**Tabla 30**

#### *La identificación de los diversos grupos de interés*

Vínculos de apoyo	Vínculos funcionales	Vínculos difusos	Vínculos normativos
Accionistas.	Empleados.	Comunidades.	Otras empresas agroexportadoras.
Gobierno.	Proveedores.	Organizaciones no Gubernamentales (ONG)	Partidos políticos.
Entidades financieras.	Clientes existentes o potenciales.	Medios de comunicación.	Asociación de Agricultores Agroexportadores Propietarios de Terrenos de Chavimochic (APTCH).
	Minoristas.	Asociaciones civiles.	
	Sindicatos.	Instituciones de beneficencia.	

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

Sin embargo, esta investigación está enfocada prioritariamente en grupos de interés que amenazan la supervivencia o afectan de grado alto la rentabilidad y crecimiento de la empresa, que son los siguientes: clientes existentes o potenciales, proveedores, empleados, accionistas y comunidades:

- **Empleados.** Los que trabajan en la empresa. Su cuidado es vital ya que garantizan los procesos generadores de valor, y la satisfacción de los clientes depende de la calidad de su servicio.
- **Clientes existentes o potenciales.** Los habitantes de los mercados en los cuales opera la empresa.
- **Proveedores.** Los que abastecen con los insumos o servicios a la empresa.
- **Accionistas.** Los que aportan capital para dar razón de la existencia de la empresa.

- **Comunidades.** Los habitantes ubicados en zonas aledañas a los campos de cultivo.

## 2. Los objetivos de la Responsabilidad Social Empresarial

Consisten en identificar necesidades y expectativas de cada grupo de interés clave (ver tabla 31).

**Tabla 31**

### *Objetivos del plan de Responsabilidad Social Empresarial*

Objetivos específicos	Iniciativa	Indicador	Meta		
			2022	2023	2024
Queremos que nos perciban como una empresa socialmente responsable.	La participación de las mujeres en cargos de jefes y gerentes permite visualizar la igualdad de género.	Incremento de participación de mujeres en puestos de jefes y gerentes.	90%	92%	95%
Incrementar alianzas con proveedores que tengan homologaciones y certificaciones.	Nuestros proveedores deben poseer buena reputación a fin de garantizar un buen producto a nuestros clientes.	Incremento de porcentaje de proveedores certificados y totales.	70%	74%	78%

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

## 3. Acciones y estrategias para conseguir los objetivos de Responsabilidad Social Empresarial

### 3.1 Estrategias para tratar con los grupos de interés

En caso de que surjan conflictos entre grupos de interés en la empresa, las acciones pueden impactar positiva o negativamente en el logro del objetivo general y de los estratégicos, entonces la empresa debe plantear estrategias para enfrentarlos y comunicarlos activa y proactivamente.

- **Para empleados.** Pagar acorde a bandas salariales del mercado y considerar monto superior si tiene mayor desempeño, experiencia y conocimiento del negocio. Solo por la pandemia, la reducción es imperativa, explicar la razón es lo mejor, la idea es ser lo más justo con todos.
- **Para clientes.** Mantener contacto y pensar en cómo brindar un mejor servicio en tiempos difíciles. Iniciativas que reduzcan costos y generen ingresos son bienvenidas. Los medios serán la comunicación y el compromiso, mostrarán que existen personas detrás del producto que ellos adquieren y así generar una mejor empatía social.
- **Para proveedores.** Si necesitan aplazar el pago, se debe informar el motivo del retraso y asegurar el pago. El medio debe ser transparente para lograr entornos de confianza y colaboración.

- **Para accionistas.** Puede surgir el problema de la asimetría de información para la toma de decisiones y, para equilibrar este asunto, se exige la transparencia entre ambas partes.

**Tabla 32**

*Acciones a realizar*

Objetivos específicos	Acciones
Queremos que nos perciban como una empresa socialmente responsable.	Promover la igualdad de género y diversidad de los trabajadores a través de la revisión de las ofertas laborales sin ningún sesgo
	Promover la igualdad de género y diversidad de los trabajadores y sancionar todo tipo de discriminación en el ambiente laboral, así como cualquier tipo de acoso laboral o similar.
	Considerar la conservación del medio ambiente en todos sus procesos y regular el cuidado del ecosistema, planes de conservación y agricultura sostenible, evaluación de flora y fauna, además de manejo de plantas usando agentes biológicos.
	Considerar la conservación del medio ambiente en todos sus procesos realizando un consumo eficiente de agua, la reducción de la huella hídrica y cuidado del agua como elemento vital de valor compartido.
	Renovar la certificación ISO14001 para garantizar el respeto al medio ambiente.
	Renovar la certificación OHSAS18001 para la seguridad y salud en el trabajo (SST).
	<p>Realizar un desarrollo social de las comunidades del entorno de la empresa manteniendo y potenciando los proyectos actualmente implementados y en base a ellos plantear nuevos proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Programa Madre Tierra.</b> Premiar a nuestros trabajadores más comprometidos en sus labores.</li> <li>• <b>Programa Atención al Trabajador.</b> Atención a consultas laborales de trabajadores que permitan la reducción de conflictos laborales y maximizar la productividad.</li> <li>• <b>Programa de Protección a la Gestante.</b> Prevención de embarazo, alimentación de lactancia materna.</li> <li>• <b>Wawawasi Rayito de Sol.</b> Guarderías para trabajadoras y madres solteras de comunidades vecinas</li> <li>• <b>Proyecto Marverde.</b> Brinda vivienda a los trabajadores a bajo costo orientado a las familias que trabajan en los campos. este proyecto se ubica en el distrito de Chao, La Libertad, donde se hacen las operaciones más importantes</li> </ul>
Incrementar alianzas con proveedores que tengan homologaciones y certificaciones.	Comunicar a los proveedores actuales que sus certificaciones ayudaran a mantener los estándares que la empresa requiere y mantiene con nuestros clientes.

*Nota:* Elaboración propia, 2022.



#### 4. El presupuesto de la Responsabilidad Social Empresarial (en miles de US\$)

En el detalle del presupuesto se considera una proyección con un crecimiento anual del 10%:

**Tabla 33**

*Presupuestos de la Responsabilidad Social Empresarial (en miles de US\$)*

<b>Plan de acción</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Promover la igualdad de género y diversidad de los trabajadores.	8.00	8.80	9.68
Considerar la conservación del medio ambiente en todos sus procesos.	108.00	118.80	130.68
Renovar la certificación ISO14001 para garantizar el respeto al medio ambiente.	162.00	178.20	196.02
Renovar la certificación OHSAS18001 para la seguridad y salud en el trabajo (SST).	54.00	59.40	65.34
Establecer alianzas con proveedores con homologaciones y certificaciones.	16.00	17.60	19.36
Realizar un desarrollo social de las comunidades del entorno de la empresa.	190.00	209.00	229.90
<b>Total</b>	<b>538.00</b>	<b>591.80</b>	<b>650.98</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

## Capítulo X. Plan financiero

### 1. Los objetivos financieros

En el presente capítulo se presentará el plan financiero de Camposol. La Gerencia elabora los siguientes objetivos de acuerdo con la misión, visión y estrategia de la empresa.

Tabla 34

#### Objetivos de Finanzas

Objetivo específico	Iniciativa	Indicador	Real	Meta		
			2021	2022	2023	2024
Mejorar el rendimiento de los activos de la compañía.	Buscar eficiencias en el uso del capital invertido en la empresa.	Rentabilidad sobre los activos (ROA <sup>5</sup> )%	9%	10%	11%	12%
Mejorar el rendimiento del capital de la compañía.	Buscar la eficiencia de la gerencia para generar valor para los accionistas.	Rentabilidad para el Accionista (ROE <sup>6</sup> )%	10%	11%	12%	13%
Mejorar la productividad de las ventas.	Buscar estrategias de crecimiento en las ventas, junto al equipo comercial.	EBITDA / Ingresos %	41%	42%	43%	45%

Nota: Elaboración propia, 2022.

Se ha considerado un crecimiento anual del 10% en los indicadores ROA y ROE, y se contribuirá a incrementar el margen EBITDA sobre ventas, del orden del 2% anual el 2022, 3% el 2023 y del 4% el 2024 a fin de asegurar un crecimiento sostenido.

### 2. Los supuestos y las políticas

Se consideran los siguientes supuestos:

- Para proyección de ingresos, costos y gastos, se utilizó el crecimiento promedio de la empresa en los últimos cinco años, tomando un crecimiento conservador del 5%.
- Se mantiene el valor del impuesto a la renta.
- Se mantiene la inflación constante.

<sup>5</sup> ROA son las siglas del inglés *Return on Assets*.

<sup>6</sup> ROE son las siglas del inglés *Return on Equity*.

- La proyección de crecimiento de ventas para el periodo 2022 al 2024 es del 5% anual, considerando la incorporación de tres variedades (ciruela, alcachofa y páprika) y tres nuevos países a exportar (Corea del Sur, República Checa y Argelia).

Se consideran las siguientes políticas:

- Los estados financieros son expresados en moneda extranjera dólares americanos (US\$).
- No se repartirán dividendos a los accionistas durante el periodo del presente plan.

### 3. Inversión necesaria y estructura del financiamiento

En la tabla 35 se presentan los gastos a realizar en el periodo 2022-2024 en base a los presupuestos de los planes de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial.

**Tabla 35**

*Presupuestos de gastos según Planes Operativos (en miles de US\$)*

Plan operativo	Gastos		
	2022	2023	2024
Presupuesto de Marketing	185.50	204.15	224.75
Presupuesto de Operaciones	57.65	63.41	69.75
Presupuesto de Recursos Humanos	225.90	328.39	422.43
Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial	161.00	177.10	194.81
<b>Total</b>	<b>630.05</b>	<b>773.05</b>	<b>911.74</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

Considerando los planes de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social, se ha establecido una inversión inicial a realizar para atender los planes propuestos (ver tabla 36).

**Tabla 36**

*Inversión inicial (en miles de US\$)*

Plan operativo	Inversión inicial
Presupuesto de Marketing	1,375.31
Presupuesto de Operaciones	18,950.42
Presupuesto de Recursos Humanos	609.04
Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial	1,247.87
<b>Total</b>	<b>22,182.63</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

Para el financiamiento de la inversión inicial se consideró un aporte de capital del 30% y un préstamo del 70% basados en el ratio deuda/patrimonio a modo referencial (ver anexo 26). Para

el préstamo se evaluó a los diversos bancos del mercado local, respecto al préstamo a grandes empresas, eligiendo al Scotiabank que tiene una Tasa Efectiva Anual (TEA) menor del 5.17% a tres años.

#### 4. Metodología de la evaluación financiera y la tasa de descuento

En base a los ingresos por venta de los últimos cinco años se ha obtenido el crecimiento promedio, donde se considera un crecimiento conservador del 5% con el cual se proyectó el estado de resultados sin aplicar la estrategia (ver tabla 36). Luego, en base a los planes estratégicos se proyectó el estado de resultados considerando las estrategias, incluyendo los presupuestos de los planes de Operaciones, Marketing, Responsabilidad Social Empresarial, y de Recursos Humanos. Se incluyó el respectivo financiamiento de la inversión inicial para implementar dichas estrategias (ver tabla 37).

**Tabla 37**

*Estado de Resultados proyectado del 2022 al 2024 en el escenario sin estrategia (en miles de US\$)*

Ingresos	2022	2023	2024
Ingresos por venta	378,158	397,065	416,919
Costo de ventas	-196,245	-206,057	-216,360
<b>Beneficio bruto</b>	<b>181,913</b>	<b>191,008</b>	<b>200,559</b>
Depreciación del costo asumido de las plantas productoras	-24,255	-25,468	-26,741
Ajuste neto por cambio en el valor razonable de activos biológicos	26,460	27,783	29,172
<b>Beneficio después de ajuste de activos biológicos</b>	<b>184,118</b>	<b>193,323</b>	<b>202,990</b>
Gastos administrativos y de ventas	-73,868	-77,561	-81,439
Otros gastos/ingresos	-11,025	-11,576	-12,155
<b>Beneficio operativo</b>	<b>99,225</b>	<b>104,186</b>	<b>109,396</b>
Ingresos/costos financieros	-37,485	-39,359	-41,327
Otros ingresos/gastos	2,205	2,315	2,431
<b>Ganancia (pérdida) antes de impuestos sobre la renta</b>	<b>63,945</b>	<b>67,142</b>	<b>70,499</b>
Impuesto sobre la renta	-19,184	-20,143	-21,150
<b>Beneficio (pérdida) del período</b>	<b>44,762</b>	<b>47,000</b>	<b>49,350</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

**Tabla 38**

*Estado de Resultados proyectado del 2022 al 2024 en el escenario con estrategia (en miles de US\$)*

Ingresos	2022	2023	2024
Ingresos por venta	397,065	416,919	437,765
Costo de ventas	-196,303	-206,121	-216,430
<b>Beneficio bruto</b>	<b>200,763</b>	<b>210,798</b>	<b>221,335</b>
Depreciación del costo asumido de las plantas productoras	-24,255	-25,468	-26,741
Ajuste neto por cambio en el valor razonable de activos biológicos	26,460	27,783	29,172
<b>Beneficio después de ajuste de activos biológicos</b>	<b>202,968</b>	<b>213,113</b>	<b>223,766</b>
Gastos administrativos y de ventas	-75,311	-79,229	-83,335
Otros gastos/ingresos	-11,025	-11,576	-12,155
<b>Beneficio operativo</b>	<b>116,631</b>	<b>122,308</b>	<b>128,276</b>
Ingresos/costos financieros	-38,157	-39,777	-41,477
Otros ingresos/gastos	2,205	2,315	2,431
<b>Ganancia (pérdida) antes de impuestos sobre la renta</b>	<b>80,680</b>	<b>84,847</b>	<b>89,229</b>
Impuesto sobre la renta	-24,204	-25,454	-26,769
<b>Beneficio (pérdida) del período</b>	<b>56,476</b>	<b>59,393</b>	<b>62,461</b>

Nota: Elaboración propia, 2022.

**Tabla 39**

*Flujo de caja sin estrategia (en miles de US\$)*

	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>			
Ingreso por venta	378,158	397,065	416,919
<b>Total INGRESOS</b>	<b>378,158</b>	<b>397,065</b>	<b>416,919</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo de venta	-196,245	-206,057	-216,360
Gastos administrativos/ventas	-73,868	-77,561	-81,439
Otros gastos/ingresos	-11,025	-11,576	-12,155
Impuesto a la Renta		-19,184	-20,143
Inversión inicial			
<b>Total EGRESOS</b>	<b>-281,138</b>	<b>-314,378</b>	<b>-330,097</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>97,020</b>	<b>82,688</b>	<b>86,822</b>
Préstamo			
Amortización de préstamo			
Intereses de préstamo			
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>97,020</b>	<b>82,688</b>	<b>86,822</b>

Nota: Elaboración propia, 2022.

**Tabla 40***Flujo de caja con estrategia (en miles de US\$)*

	Financiam iento	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Ingreso por venta		397,065	416,919	437,765
<b>Total INGRESOS</b>		<b>397,065</b>	<b>416,919</b>	<b>437,765</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo de venta		-196,303	-206,121	-216,430
Gastos administrativos/ventas		-75,311	-79,229	-83,335
Otros gastos/ingresos		-11,025	-11,576	-12,155
Impuesto a la Renta			-24,204	-25,454
Inversión inicial	-22,183			
<b>Total EGRESOS</b>		<b>-282,639</b>	<b>-321,130</b>	<b>-337,374</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>-22,183</b>	<b>114,426</b>	<b>95,789</b>	<b>100,391</b>
Préstamo	15,528			
Amortización de préstamo		-4,917	-5,172	-5,439
Intereses de préstamo		-672	-417	-150
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-6,655</b>	<b>108,837</b>	<b>90,200</b>	<b>94,802</b>

Nota: Elaboración propia, 2022.

**Tabla 41***Flujo de caja incremental (en miles de US\$)*

	Financiam iento	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Ingreso por venta		18,908	19,853	20,846
<b>Total INGRESOS</b>		<b>18,908</b>	<b>19,853</b>	<b>20,846</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo de venta		-58	-63	-70
Gastos administrativos/ventas		-1,444	-1,668	-1,896
Otros gastos/ingresos		0	0	0
Impuesto a la Renta			-5,020	-5,311
Inversión inicial	-22,183			
<b>Total EGRESOS</b>		<b>-1,502</b>	<b>-1,732</b>	<b>-1,966</b>
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>-22,183</b>	<b>17,406</b>	<b>18,122</b>	<b>18,880</b>
Préstamo	15,528			
Amortización de préstamo		-4,917	-5,172	-5,439
Intereses de préstamo		-672	-417	-150
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-6,655</b>	<b>11,817</b>	<b>12,533</b>	<b>13,291</b>

Nota: Elaboración propia, 2022.

Con este flujo de caja incremental se van a obtener los valores de VAN y TIR.

## 5. Determinación de la tasa de descuento

Para el cálculo del COK y WACC se han considerado los datos referidos al sector agroindustrial, así como los datos propios de la empresa. En las tablas 42 y 43 se presentan los datos del COK y WACC a utilizar, respectivamente.

Para el cálculo del COK ( $K_e$ ) se utiliza la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + B_i \cdot (R_m - R_f) + RP$$

Donde:

- $K_e$  = Retorno mínimo exigido a las acciones.
- $R_f$  = Tasa libre de riesgo.
- $B_i$  = Coeficiente Beta que mide el riesgo sistemático del sector donde opera la empresa.
- $R_m - R_f$  = Prima por riesgo de mercado.
- $RP$  = Prima por riesgo país, usando el índice EMBI.

**Tabla 42**

### *Datos del COK*

	Valores
$R_f$ : Tasa libre de riesgo.	2.55%
$B_i$ : Beta desapalancado promedio.	0.810
$R_m - R_f$ : Prima por riesgo de mercado.	5.82%
$RP$ : Prima por riesgo país (EMBI).	1.72%
<b>Costo de Oportunidad del Capital (<math>k_e</math>)</b>	<b>8.98%</b>

*Nota:* Elaboración propia, 2022.

Para el cálculo del WACC se utiliza la siguiente fórmula:

$$WACC = D/(D+K) \cdot (k_d) \cdot (1-t_x) + K/(D+K) \cdot (COK)$$

Donde:

- $D$  = Deuda.
- $K$  = Capital propio.
- $K_d$  = Costo de la deuda.
- $T_x$  = Tasa de impuesto a la Renta.
- $COK$  = Costo de Oportunidad del Capital.

**Tabla 43****Datos del WACC**

	Valores
D: Deuda (miles de US\$).	15,527.84
K: Capital (miles de US\$).	6,654.79
Kd: costo de la deuda.	5.17%
Tx: tasa de impuesto a la Renta.	30%
COK.	8.98%
<b>WACC (El coste medio ponderado del capital o la tasa de descuento)</b>	<b>5.23%</b>

Nota: Elaboración propia, 2022.

En base a los datos del flujo de caja incremental se ha calculado el VAN y TIR económico y financiero, cuyos resultados se presentan en la tabla 44:

**Tabla 44****Determinación del VAN y TIR (en miles de US\$)**

		2022	2023	2024
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO.	-22,183	17,406	18,122	18,880
FLUJO DE CAJA FINANCIERO.	-6,655	11,817	12,533	13,291
TIR e	62%			
VAN e	20,964			
TIR F	173%			
VAN f	27,300			

Nota: Elaboración propia, 2022.

**6. Análisis de sensibilidad y conclusiones del plan financiero**

Para el análisis de sensibilidad se ha considerado conveniente evaluar la sensibilidad de la disminución del volumen de las ventas, planteándose escenarios pesimistas, donde las ventas disminuyen desde un 20% hasta un 45%. En la tabla 45 se muestra el detalle de los valores de VAN y TIR calculados.

**Tabla 45****Determinación del análisis de sensibilidad**

Disminución de Ventas	Escenario actual		Escenario pesimista		
	-20%	-30%	-40%	-45%	
TIR e	62%	40%	29%	18%	12%
VAN e (miles de US\$)	20,964	11,516	6,792	2,068	-294
TIR F	173%	112%	80%	46%	28%
VAN f (miles de US\$)	27,300	16,543	11,164	5,785	3,096

Nota: Elaboración propia, 2022.



Se puede ajustar los volúmenes de venta hasta un 40% y sigue siendo atractivo el negocio, resultando un TIR mayor a la tasa de descuento. Así mismo, se aprecia que una disminución de las ventas del 45% es un escenario no favorable para la empresa.

## **Capítulo XI. Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Para lograr los objetivos planteados, Camposol S.A. debe contar con personal identificado con la empresa, motivados y capacitados ya que son el corazón de toda empresa.
- La propuesta de valor de Camposol S.A. se basa en ofrecer alimentos saludables con estándares de calidad internacional basados en un modelo de gestión socialmente responsable.
- Camposol S.A. se encuentra integrada verticalmente donde se encuentra investigación y desarrollo, cosecha, crianza de camarones, transporte y entrega a los clientes, así como servicios postventa con respuesta al cliente.
- Camposol S.A. vende a clientes minoristas directamente a través de su unidad comercial Camposol Trading, por lo que aún conserva una alta dependencia a corredores e importadores.
- Camposol S.A. es una empresa con una buena posición interna y con mucha capacidad de aprovechar las oportunidades existentes en el sector agroexportador y minimizar el impacto de las amenazas presentes.
- Los arándanos se han convertido en uno de los productos principales de la empresa, proporcionándole cerca del 30% de sus ingresos; igualando la proporción de los aguacates que fue su producto estrella.
- Camposol S.A. cuenta con pocos procesos automatizados por lo que la empresa tiene una alta dependencia de mano de obra que puede cometer errores manuales en cualquier parte del proceso.
- La lejanía y escasez de trabajadores en zonas aledañas causa demora en la contratación de personal, y hace que la mano de obra calificada no se anime a ingresar a la empresa.
- La empresa no transmite o da a conocer a sus clientes y proveedores su gestión de responsabilidad social empresarial que actualmente maneja y realiza con excelencia.

### **2. Recomendaciones**

- Camposol S.A. necesita desarrollar estrategias de mercado y producto para incrementar sus clientes potenciales, además de aumentar su participación de mercado en los países en los cuales aún no se venden sus productos.

- Utilizar nuevas tecnologías en los procesos de siembra, manejo de cultivos y cosecha les permitiría una mejor calidad de producto a su vez del potencial ahorro de costos.
- Camposol S.A. debe integrarse horizontalmente adquiriendo más hectáreas de cosecha, así como plantas de procesamiento para incrementar su capacidad exportable y con ello dejar de adquirir volumen externamente que satisfaga la demanda de productos.
- En el mercado asiático, a modo de piloto, se recomienda formar una alianza estratégica con las empresas minoristas para la adquisición conjunta de infraestructura de maduración que evite la dependencia de corredores e importadores y, a la vez, forme lazos comerciales a largo plazo con los socios minoristas.
- Realizar investigación y desarrollo de nuevos productos para identificar nuevos productos estrella como en su momento lo fue el aguacate y el arándano, ello permitirá adecuar la empresa a la situación actual de pandemia, por ejemplo, evaluar la pitahaya, camu-camu o chirimoya.
- Se sugiere optar por organizaciones matriciales que permitan una mejor interacción entre las áreas funcionales y así lograr una mejor productividad.
- Se requiere una mejor campaña de publicidad sobre los productos de Camposol S.A. y proyectar la importancia de la responsabilidad social empresarial con las comunidades que actualmente se realiza.
- Se sugiere mantener los programas de responsabilidad social empresarial y evaluar nuevos programas, ya que ellos permiten mantener lazos fuertes con las comunidades y poseer una conciencia humana en el desarrollo empresarial.
- Se recomienda considerar las normas sanitarias actuales en los procesos que se desarrollan a fin de evitar un perjuicio a la salud de los clientes y potencial penalidad económica que se tenga que asumir.

## Referencias

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (s.f.a). *Memoria Anual 2020*. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2020.html>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (s.f.b). *Memoria Anual 2021*. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2021.html>

Banco Mundial. (s.f.). Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT) - China, United States. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=CN-US>

Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.

Blog Perú. (2018, 28 de febrero). Acuerdos comerciales del Perú con otros países. <https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/34/con-que-paises-peru-tiene-acuerdos-comerciales->

Blueberries Consulting. (2022, 11 de febrero). La industria global de arándanos continúa expandiéndose junto a la demanda. <https://blueberriesconsulting.com/la-industria-global-de-arandanos-continua-expandiendose-junto-a-la-demanda/>

Camposol. (2022). Camposol cares from farm to family. <https://www.camposol.com/>

Camposol. (s.f.). Reporte de Sostenibilidad 2020. <https://www.camposol.com.pe/wp-content/uploads/2021/04/camposol-sustainability-report-2020.pdf>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de México S.A de C.V.

Datosmacro.com. (s.f.). Comparar economía países: China vs Estados Unidos. <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/china/usa>

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Novena edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

DW Español. (s.f.). Enlaces - La granja electrónica. [Video]. <https://youtu.be/wabvUC-CnKo>

Federación Nacional de Trabajadores de la Agroindustria (FENTAGRO) (2021, 20 de agosto). IV Congreso Nacional de los trabajadores del agro. *Labor de Agroindustria*. Revista oficial de FENTAGRO. Año 2 N° 5. <https://www.iesiperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/08/BOLETIN-VERSION-REDES.pdf>

- Freshfruit. (2021, 07 de febrero). Productos peruanos conquistan los Países Bajos. <https://freshfruit.pe/2021/02/07/productos-peruanos-conquistian-los-paises-bajos/>
- Hax, A. & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Editorial Granica S.A.
- Hofste, R.; Reig, P., & Schleifer, L. (2019, 06 de agosto). 17 Countries, Home to One-Quarter of the World's Population, Face Extremely High Water Stress. <https://www.wri.org/insights/17-countries-home-one-quarter-worlds-population-face-extremely-high-water-stress>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050. *Boletín de Análisis Demográfico*. N° 36. <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/est/lib0845/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020). *Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2009-2019*. INEI. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1751/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1751/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.a). Estimaciones y Proyecciones de Población. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>
- Ivess, R. (2021). La bioseguridad en los alimentos y agricultura. <https://www.ippc.int/es/biosecurity-in-food-and-agriculture//>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2020.
- Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Dirección de marketing*. Décimo cuarta edición. Pearson Educación, S.A.
- Ley No 31110, Ley del Régimen Laboral Agrario y de Incentivos para el Sector Agrario y Riego, Agroexportador y Agroindustrial. (31 de diciembre de 2020). *Diario Oficial El Peruano*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-del-regimen-laboral-agrario-y-de-incentivos-para-el-sect-ley-n-31110-1916568-7/>
- López, J. (s.f.). Tecnologías habilitadoras de la Industria 4.0. <https://www.factoriadelfuturo.com/tecnologias-habilitadoras/>
- Ming-Jer, Ch. (2010). *Competencia dinámica*. Prensa de la Universidad de Beijing.
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI). (s.f.). Reporte Estadístico-Palta diciembre 2020.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1737229/REPORTE%20ESTADISTICO%20P ALTA%20DICIEMBRE%202020.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2021). Marco Macroeconómico Multianual 2022-2025. Aprobado en Sesión de Consejo de Ministros 25 de Agosto de 2021. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2022\\_2025.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2022_2025.pdf)

Moscoso, P., & Lago, A. (2016). *Gestión de operaciones para directivos*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Naciones Unidas. (s.f.). Desafíos Globales. Población. <https://www.un.org/es/global-issues/population>

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

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

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

Pumasunco, L. (2021, 18 de marzo). Arándanos: Perú alcanza el liderazgo en el mercado mundial. <https://www.cien.adexperu.org.pe/arandanos-peru-alcanza-el-liderazgo-en-el-mercado-mundial/>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (s.f.). Operatividad Aduanera. <https://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/index.html>

TradeMap. (s.f.). Lista de los mercados proveedores para un producto importado por China. Producto: 08 Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías. [Base de datos estadísticos]. [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c156%7c%7c%7c%7c08%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c156%7c%7c%7c%7c08%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1)

## **Anexos**

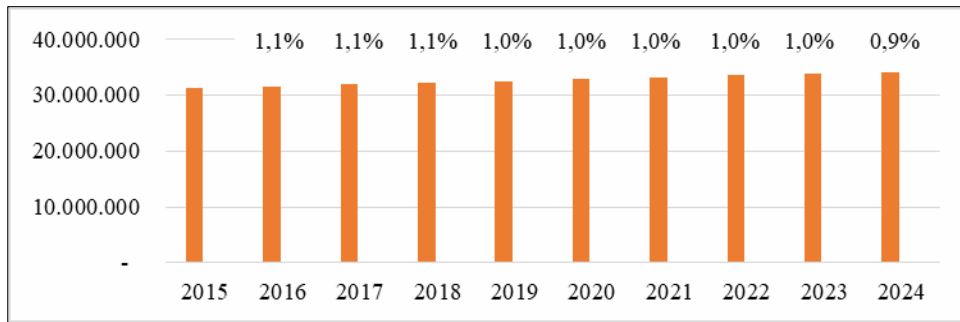
**Anexo 1. Exportaciones de Camposol del período 2020 y 2021 en valor FOB US\$ y por país de destino**

<b>PAÍS</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
ARGENTINA	0	33,871
AUSTRALIA	0	57,203
AUSTRIA	0	0
BELGIUM	1,394,253	1,346,534
BRAZIL	22,668	0
CANADA	12,622,279	16,799,420
CHILE	1,173,119	1,528,436
CHINA	15,060,116	20,565,280
COLOMBIA	1,000	5,153
COSTA RICA	92,896	0
EL SALVADOR	0	0
FRANCE	1,568,374	487,942
GERMANY	1,078,798	1,157,702
GREECE	0	43,039
GUATEMALA	51,300	0
HONG KONG	242,010	1,980,202
INDIA	85,109	2,545
IRELAND	507,529	553,884
ITALY	93,547	0
JAPAN	3,041,629	2,397,266
KOREA, REPUBLIC OF	1,546,691	1,261,060
MEXICO	373,523	0
MOROCCO	0	0
NETHERLANDS	79,327,490	76,037,538
NEW ZEALAND	122,976	58,897
POLAND	5,574,407	7,140,092
PORTUGAL	222,351	143,577
RUSSIAN FEDERATION	1,055,402	468,534
SINGAPORE	0	0
SPAIN	7,726,341	6,464,760
SWEDEN	2,396,798	684,453
TAIWAN, PROVINCE OF CHINA	601,431	0
THAILAND	11,643	145,161
UNITED KINGDOM	12,265,746	14,555,747
UNITED STATES	169,412,164	161,275,199
URUGUAY	0	24,380
<b>Total general</b>	<b>317,671,585</b>	<b>315,217,877</b>

*Nota:* Adaptado de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), s.f.



## Anexo 2. Tasa de crecimiento poblacional



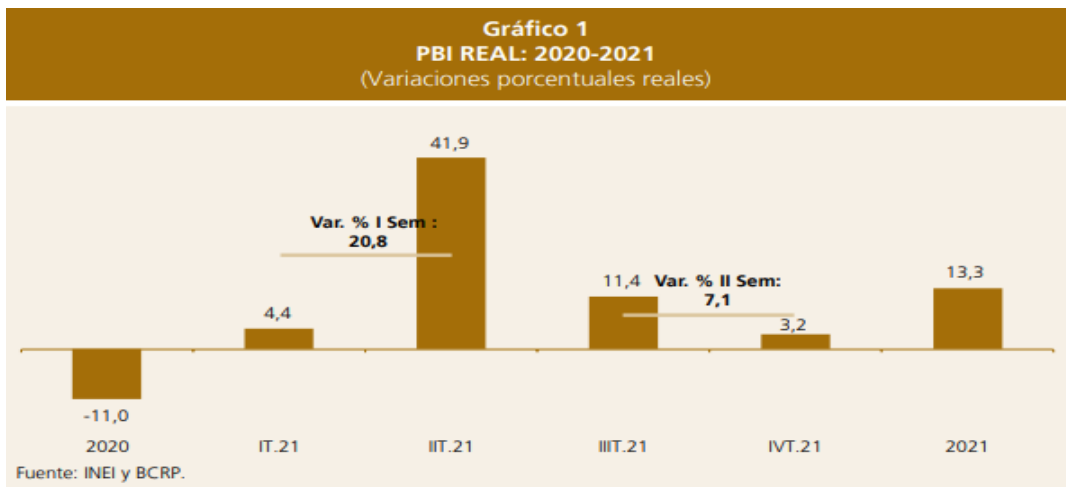
Nota: Adaptado de INEI, 2009.

## Anexo 3. Población económicamente activa

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cantidad	16.322,86	16.835,75	17.328,84	17.797,58	18.313,71	18.844,81	19.391,30	19.953,65	20.532,31
Tasa	-	3,1%	2,9%	2,7%	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%

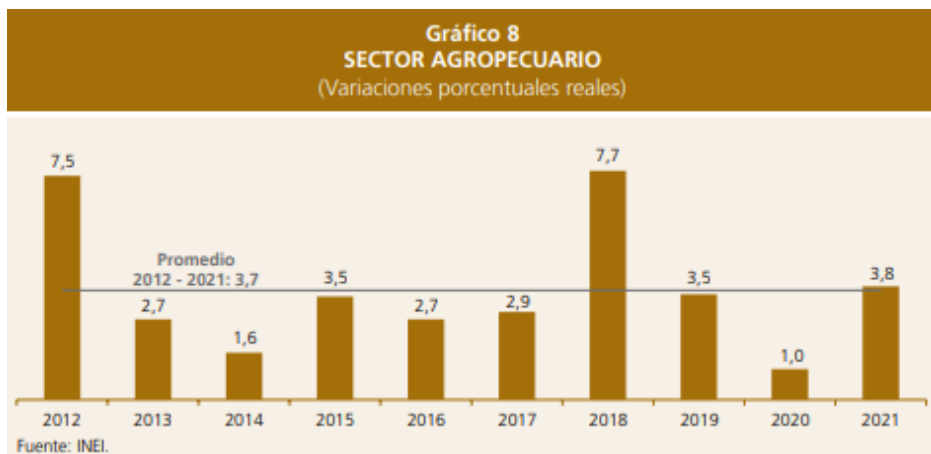
Nota: Adaptado de INEI, 2009.

## Anexo 4. Evolución del PBI Real (2020-2021)



Nota: Tomado de BCRP, s.f.b.

## Anexo 5. Evolución del PBI anual según la actividad económica agropecuaria



Nota: Tomado de BCRP, s.f.b.

**Anexo 6. Exportaciones a nivel mundial del periodo 2016 al 2020 en miles de US\$, por país exportador y del Capítulo 08 Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías**

PAÍS EXPORTADOR	2016	2017	2018	2019	2020
Estados Unidos de América	14,054,421	14,880,593	14,697,875	15,083,773	14,303,253
España	9,121,908	9,465,622	10,097,987	9,912,823	10,941,347
Países Bajos	5,614,886	6,219,655	7,010,148	7,047,145	7,994,244
México	5,540,356	6,577,450	6,567,902	7,487,512	7,102,042
China	5,486,744	5,343,137	5,284,633	6,229,019	7,069,197
Chile	4,995,169	4,817,717	5,694,512	5,777,233	5,801,746
Vietnam	4,611,877	6,167,439	5,992,567	5,713,260	5,087,836
Turquía	3,873,872	3,940,007	3,960,605	4,589,918	4,830,425
Tailandia	1,614,550	2,323,876	2,746,244	3,757,488	4,203,637
Italia	3,937,065	4,173,699	4,027,910	3,752,111	4,079,407
Ecuador	2,874,089	3,181,214	3,387,153	3,490,733	3,891,965
Perú	2,016,892	2,402,216	2,998,243	3,312,930	3,846,737
Resto de países	45,277,855	48,777,773	51,244,973	50,765,731	54,766,855
<b>TOTAL</b>	<b>109,019,684</b>	<b>118,270,398</b>	<b>123,710,752</b>	<b>126,919,676</b>	<b>133,918,691</b>

Nota: Adaptado de TradeMap, s.f.

**Anexo 7. Importaciones de Estados Unidos de Norteamérica del periodo 2016 al 2020 en miles de US\$, por país exportador y del Capítulo 08 Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías**

PAÍS EXPORTADOR	2016	2017	2018	2019	2020
México	6,205,066	7,229,815	7,327,064	8,447,633	8,256,865
Chile	2,493,107	2,262,346	2,451,422	2,170,090	2,075,301
Perú	732,622	914,495	1,214,851	1,510,086	1,774,423
Guatemala	1,346,959	1,470,359	1,477,978	1,412,382	1,387,105
Costa Rica	1,122,035	1,207,782	1,155,163	1,127,870	1,143,059
Vietnam	960,345	1,239,509	1,298,816	1,080,805	1,050,833
Ecuador	612,400	460,514	523,848	518,146	592,024
Canadá	385,990	359,820	404,272	412,451	427,982
Honduras	447,169	451,999	439,615	450,046	414,474
Colombia	201,766	220,693	242,849	224,620	261,059
Sudáfrica	132,713	150,893	190,156	204,692	199,294
Argentina	225,652	188,180	210,847	198,937	192,086
Resto de países	1,850,690	1,941,314	1,974,180	1,788,873	1,698,897
<b>TOTAL</b>	<b>16,716,514</b>	<b>18,097,719</b>	<b>18,911,061</b>	<b>19,546,631</b>	<b>19,473,402</b>

Nota: Adaptado de TradeMap, s.f.

**Anexo 8. Importaciones de China del periodo 2016 al 2020 en miles de US\$, por país exportador y del Capítulo 08 Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías**

PAÍSEXPORTADOR	2016	2017	2018	2019	2020
Tailandia	1,151,138	1,197,417	2,020,710	3,318,297	4,016,948
Chile	1,207,773	1,025,565	1,720,304	1,956,839	2,157,799
Vietnam	637,124	704,368	849,947	885,008	997,858
Estados Unidos de América	575,929	766,074	806,667	966,052	727,688
Australia	225,960	338,384	472,399	781,418	572,082
Filipinas	492,690	531,271	742,937	754,774	570,823
Nueva Zelandia	331,008	353,676	444,260	529,894	511,622
Irán, República Islámica del	22,527	6,427	39,313	299,659	398,180
Sudáfrica	162,382	244,474	323,199	336,023	332,145
Perú	175,480	218,991	225,160	306,008	307,577
Ecuador	126,434	99,677	149,906	298,656	205,518
Indonesia	62,833	91,130	88,740	97,642	169,673
Resto de países	686,162	799,208	796,825	1,132,553	1,048,103
<b>TOTAL</b>	<b>5,857,440</b>	<b>6,376,662</b>	<b>8,680,367</b>	<b>11,662,823</b>	<b>12,016,016</b>

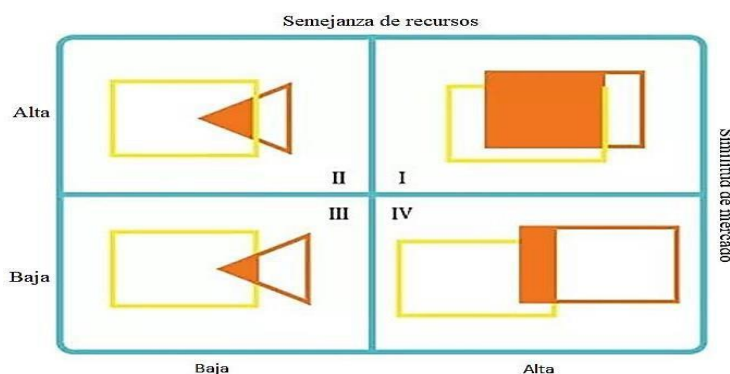
Nota: Adaptado de TradeMap, s.f.

**Anexo 9. Principales empresas exportadoras de palta (millones de US\$ FOB)**

Orden	Empresa	2018	2019	2020
1	Avocado Packing Company S.A.C.	57.4	84.3	65.9
2	Camet Trading S.A.C.	36.0	37.3	60.4
3	Camposol S.A.	99.4	47.5	55.2
4	Agrícola Cerro Prieto S.A.C.	46.2	54.3	52.8
5	Sociedad Agrícola Drokasa S.A.	63.6	60.3	34.2

Nota: Adaptado de MIDAGRI, s.f.

**Anexo 10. Modelo para el análisis de la competencia entre competidores**



Nota: Tomado de Ming-Jer, 2010.

Anexo 11. El FODA cruzado

		Oportunidades		Amenazas		
		Oportunidades	Amenazas	Oportunidades	Amenazas	
<p style="text-align: center;"><b>Macroentorno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Microentorno</b></p>		O1	El aumento de la población y del PBI per cápita, permite que los habitantes China y Estados Unidos aumenten el nivel de consumo de productos agrícolas.	A1	Debido al marco legal puede existir paro del sector al no ser escuchados sus demandas laborales.	
		O2	El aumento del gasto público en educación permite que los clientes de China y Estados Unidos adquieran conocimientos para orientar sus preferencias hacia productos agrícolas con alto contenido nutricional.	A2	Promueve el desarrollo del sector a través del incentivo de las normas legales.	
		O3	El uso de la tecnología permite mejorar la eficiencia de los procesos productivos y generación de métricas de seguimiento	A3	Incertidumbre en la demanda de la población mundial debido a la crisis sanitaria.	
		O4	La permanencia de los acuerdos comerciales celebrados con otros países permite el aumento de las exportaciones por la apertura de nuevos mercados.	A4	Cambio de hábitos de consumo por el aumento del desempleo en China y Estados Unidos.	
		O5	Ambiente estable y próspero para poder hacer negocios con las empresas de China y Estados Unidos debido a un buen posicionamiento en el ranking de competitividad.	A5	Peligra la inversión extranjera en empresas agroindustriales debido a los riesgos políticos y casos de corrupción.	
		O6	El impulso de la Investigación y Desarrollo permite brindar opciones de mejora al funcionamiento actual de la empresa que le permita un mejor funcionamiento.			
		O7	El cuidado del medio ambiente y las buenas prácticas en bioseguridad permite la inocuidad de los alimentos, conservación del medio ambiente y permite crear un ambiente adecuado y sostenible para la agricultura.			
		O8	Aumento del consumo de alimentos agrícolas saludables por los habitantes de China y Estados Unidos debido al medio ambiente más contaminado.			
		Fortalezas para aprovechar oportunidades		Fortalezas para reducir amenazas		
Fortalezas	F1	Posee diversos centros de maduración y técnicas de riego, lo que les permite optimizar sus procesos productivos.	FO1	Expandir las áreas de cultivo y variedad de productos alimenticios para satisfacer la demanda internacional de alimentos de buena calidad (F1, F4, O1, O8).	FA1	Desarrollar plan de sostenibilidad ante la incorporación de nuevas empresas competidoras y para contrarrestar los cambios constantes, sobre todo en tiempos de la crisis sanitaria, económica y financiera (F3, F6, A3, A4).
	F2	Eficiente planificación de embarques a 36 países.	FO2	Afiliarse a otras asociaciones u organismos nacionales e internacionales para incrementar su presencia en el mercado internacional (F2, F3, F6, O4).	FA2	Desarrollar plan para lograr financiamiento externo debido a la crisis actual y a los ruidos políticos (F4, A5).
	F3	Adecuado proceso de venta directa a principales minoristas a nivel internacional.	FO3	Impulsar la investigación de nuevos productos bandera para satisfacer las nuevas necesidades a alimentación para el cuidado y bienestar de la salud de los consumidores a nivel mundial (F5, O6, O7).	FA3	Diseñar un plan para el desarrollo sostenible de la zona y que beneficie a las familias de los trabajadores agrícolas (F7, A1).
	F4	Manejo de grandes volúmenes de producción para satisfacer el mercado internacional.	FO4	Aumentar la tecnificación en los procesos productivos para generar productos de excelente calidad, cumpliendo todas las certificaciones y exigencias nacionales e internacionales (F5, O3, O6).		
	F5	Constantes mejoras en su proceso de producción mediante I+D.	FO5	Potenciar la venta a <i>retail</i> a nivel mundial, para disminuir los pasos en la cadena de suministros y los productos lleguen frescos al consumidor final (F3, F6, O5).		
	F6	Equipo gerencial con capacidad para interactuar con clientes de diversa cultura de negocios ubicados en 36 países.				
	F7	Excelente nivel de cultura organizacional.				
		Aprovechar las oportunidades y reducir las debilidades		Minimizar debilidades para evitar amenazas		
Debilidades	D1	Poca variedad de productos agrícolas.	DO1	Ofrecer nuevos productos alimenticios que permita satisfacer las necesidades del consumidor internacional en todos los meses del año (D1, O3, O6).	DA1	Elaborar un plan de incorporar una línea de productos alimenticios asequibles a ofrecer, para que el consumidor final tenga alternativas de compra y permitir que la empresa se mantenga en una crisis (D1, A3).
	D2	Difícil traslado de personal que trabaja en campo.	DO2	Aumentar el uso de la tecnificación para optimizar el empleo del personal temporal (D5, O3).	DA2	Consolidar las buenas relaciones con los trabajadores, para mitigar las huelgas (D2, A1).
	D3	Bajo reconocimiento de la marca Camposol.	DO3	Potenciar el reconocimiento de la marca y que este asociado a productos alimenticios de buena calidad y de alto contenido nutricional (D3, O1, O2).		
	D4	Pocas oficinas comerciales en el exterior.	DO4	Crear oficinas comerciales en nuevos mercados para la apertura de nuevos negocios y clientes (D4, O4).		
	D5	Alta rotación de personal debido a actividades temporales en el campo.				

Nota: Adaptado de David, 2003.

**Anexo 12. Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (etapa de decisión)**

Factores críticos		Peso	FO1	FO2	FO3	FO4	FO5	FA1	FA2	FA3	DO1	2	DO3	DO4	DA1	DA2			
<b>Oportunidades</b>																			
O1	El aumento de la población y del PBI per cápita, permite que los habitantes China y Estados Unidos aumenten el nivel de consumo de productos agrícolas.	0.11	4 0.44	2 0.22	3 0.33	2 0.22	3 0.33	1 0.11	4 0.44	1 0.11	2 0.22	2 0.22	4 0.44	3 0.33	2 0.22	2 0.22			
O2	El aumento del gasto público en educación permite que los clientes de China y Estados Unidos adquieran conocimientos para orientar sus preferencias hacia productos agrícolas con alto contenido nutricional.	0.08	3 0.24	3 0.24	4 0.32	4 0.32	4 0.32	2 0.16	2 0.16	2 0.16	2 0.16	1 0.08	4 0.32	4 0.32	2 0.16	2 0.16			
O3	El uso de la tecnología permite mejorar la eficiencia de los procesos productivos y generación de métricas de seguimiento.	0.1	2 0.2	3 0.3	3 0.3	3 0.3	4 0.4	1 0.1	1 0.1	2 0.2	4 0.4	4 0.4	2 0.2	3 0.3	1 0.1	1 0.1			
O4	La permanencia de los acuerdos comerciales celebrados con otros países permite el aumento de las exportaciones por la apertura de nuevos mercados.	0.07	4 0.28	4 0.28	2 0.14	4 0.28	4 0.28	2 0.14	3 0.21	2 0.14	3 0.21	2 0.14	4 0.28	4 0.28	2 0.14	2 0.14			
O5	Ambiente estable y próspero para poder hacer negocios con las empresas de China y Estados Unidos, debido a un buen posicionamiento en el ranking de competitividad.	0.08	3 0.24	2 0.16	2 0.16	4 0.32	4 0.32	2 0.16	2 0.16	1 0.08	4 0.32	4 0.32	2 0.16	3 0.24	2 0.16	2 0.16			
O6	El impulso de la Investigación y Desarrollo permite brindar opciones de mejora al funcionamiento actual de la empresa que le permita un mejor funcionamiento.	0.1	4 0.4	2 0.2	4 0.4	4 0.4	2 0.2	2 0.2	2 0.2	2 0.2	4 0.4	4 0.4	3 0.3	3 0.3	2 0.2	2 0.2			
O7	El cuidado del medio ambiente y las buenas prácticas en bioseguridad permite la inocuidad de los alimentos, conservación del medio ambiente y permite crear un ambiente adecuado y sostenible para la agricultura.	0.06	2 0.12	4 0.24	3 0.18	2 0.12	2 0.12	2 0.12	2 0.12	2 0.12	3 0.18	3 0.18	2 0.12	3 0.18	1 0.06	1 0.06			
O8	Aumento del consumo de alimentos agrícolas saludables por los habitantes de China y Estados Unidos debido al medio ambiente más contaminado.	0.07	4 0.28	4 0.28	3 0.21	2 0.14	3 0.21	2 0.14	2 0.14	2 0.14	4 0.28	1 0.07	4 0.28	4 0.28	3 0.21	2 0.14			
<b>Amenazas</b>																			
A1	Debido al marco legal puede existir paro del sector al no ser escuchados sus demandas laborales.	0.08	1 0.08	3 0.24	3 0.24	4 0.32	4 0.32	3 0.24	4 0.32	4 0.32	2 0.16	3 0.24	2 0.16	2 0.16	3 0.24	4 0.32			
A2	Promueve el desarrollo del sector a través del incentivo de las normas legales.	0.06	1 0.06	2 0.12	2 0.12	2 0.12	2 0.12	4 0.24	3 0.18	4 0.24	3 0.18	4 0.24	2 0.12	2 0.12	4 0.24	3 0.18			
A3	Incertidumbre en la demanda de la población mundial debido a la crisis sanitaria.	0.07	1 0.07	3 0.21	1 0.07	1 0.07	1 0.07	4 0.28	4 0.28	3 0.21	2 0.14	2 0.14	3 0.21	3 0.21	2 0.14	2 0.14			
A4	Cambio de hábitos de consumo por el aumento del desempleo en China y Estados Unidos.	0.06	1 0.06	4 0.24	2 0.12	3 0.18	3 0.18	4 0.24	4 0.24	3 0.18	2 0.12	1 0.06	2 0.12	2 0.12	2 0.12	2 0.12			
A5	Pelagra la inversión extranjera en empresas agroindustriales debido a los riesgos políticos y casos de corrupción.	0.06	1 0.06	3 0.18	1 0.06	1 0.06	1 0.06	2 0.12	4 0.24	4 0.24	1 0.06	2 0.12	2 0.12	2 0.12	2 0.12	2 0.12			
<b>Fortalezas</b>																			
F1	Posee diversos centros de maduración y técnicas de riego, lo que les permite optimizar sus procesos productivos.	0.1	4 0.4	4 0.4	3 0.3	3 0.3	3 0.3	2 0.2	1 0.1	3 0.3	2 0.2	2 0.2	2 0.2	3 0.3	1 0.1	1 0.1			
F2	Eficiente planificación de embarques a 36 países.	0.09	2 0.18	4 0.36	3 0.27	3 0.27	3 0.27	4 0.36	4 0.36	4 0.36	3 0.27	3 0.27	2 0.18	2 0.18	2 0.18	2 0.18			
F3	Adecuado proceso de venta directa a principales minoristas a nivel internacional.	0.09	3 0.27	4 0.36	3 0.27	4 0.36	4 0.36	4 0.36	3 0.27	3 0.27	2 0.18	2 0.18	1 0.09	1 0.09	2 0.18	2 0.18			
F4	Manejo de grandes volúmenes de producción para satisfacer el mercado internacional.	0.09	4 0.36	1 0.09	2 0.18	2 0.18	2 0.18	2 0.18	4 0.36	2 0.18	3 0.27	1 0.09	2 0.18	2 0.18	3 0.27	3 0.27			
F5	Constantes mejoras en su proceso de producción mediante I+D.	0.06	2 0.12	4 0.24	4 0.24	3 0.18	3 0.18	2 0.12	2 0.12	3 0.18	2 0.12	2 0.12	3 0.18	3 0.18	3 0.18	3 0.18			
F6	Equipo gerencial con capacidad para interactuar con clientes de diversa cultura de negocios ubicados en 36 países.	0.1	1 0.1	2 0.2	4 0.4	4 0.4	4 0.4	4 0.4	2 0.2	4 0.4	2 0.2	3 0.3	2 0.2	2 0.2	2 0.2	2 0.2			
F7	Excelente nivel de cultura organizacional.	0.08	3 0.24	2 0.16	4 0.32	4 0.32	1 0.08	2 0.16	2 0.16	4 0.32	2 0.16	2 0.16	2 0.16	2 0.16	2 0.16	2 0.16			
<b>Debilidades</b>																			
D1	Poca variedad de productos agrícolas.	0.09	2 0.18	2 0.18	2 0.18	2 0.18	2 0.18	2 0.18	2 0.18	4 0.36	4 0.36	2 0.18	3 0.27	3 0.27	4 0.36	1 0.09			
D2	Difficil traslado de personal que trabaja en campo.	0.09	2 0.18	1 0.09	3 0.27	3 0.27	3 0.27	4 0.36	3 0.27	1 0.09	2 0.18	3 0.27	2 0.18	2 0.18	2 0.18	4 0.36			
D3	Bajo reconocimiento de la marca Camposol.	0.07	3 0.21	2 0.14	3 0.21	3 0.21	3 0.21	4 0.28	2 0.14	1 0.07	1 0.07	4 0.28	4 0.28	1 0.07	3 0.21	2 0.14			
D4	Pocas oficinas comerciales en el exterior.	0.07	4 0.28	4 0.28	4 0.28	4 0.28	4 0.28	2 0.14	2 0.14	1 0.07	1 0.07	2 0.14	1 0.07	4 0.28	4 0.28	1 0.07			
D5	Alta rotación de personal debido a actividades temporales en el campo.	0.07	1 0.07	1 0.07	1 0.07	1 0.07	1 0.07	1 0.07	3 0.21	2 0.14	3 0.21	4 0.28	1 0.07	4 0.28	2 0.14	1 0.07			
<b>Puntaje total de grado de atractividad</b>		<b>2.00</b>	<b>5.1</b>	<b>5.5</b>	<b>5.6</b>	<b>5.9</b>	<b>5.7</b>	<b>5.1</b>	<b>5.3</b>	<b>5.1</b>	<b>5.1</b>	<b>5.1</b>	<b>4.9</b>	<b>5.3</b>	<b>4.6</b>	<b>4.1</b>			

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

**Anexo 13. Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos**

Alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos					
Estrategias		Objetivos estratégicos			Evaluación
		Supervivencia	Rentabilidad	Crecimiento	
FO1	Expandir las áreas de cultivo y variedad de productos alimenticios para satisfacer la demanda internacional de alimentos de buena calidad (F1, F4, O1, O8).			SI	1
FO2	Afiliarse a otras asociaciones u organismos nacionales e internacionales para incrementar su presencia en el mercado internacional (F2, F3, F6, O4).			SI	1
FO3	Impulsar la investigación de nuevos productos bandera para satisfacer las nuevas necesidades a alimentación para el cuidado y bienestar de la salud de los consumidores a nivel mundial (F5, O6, O7).	SI		SI	2
FO4	Aumentar la tecnificación en los procesos productivos para generar productos de excelente calidad, cumpliendo todas las certificaciones y exigencias nacionales e internacionales (F5, O3, O6).	SI		SI	2
FO5	Potenciar la venta a <i>retail</i> a nivel mundial, para disminuir los pasos en la cadena de suministros y los productos lleguen frescos al consumidor final (F3, F6, O5).	SI	SI	SI	3
FA1	Desarrollar plan de sostenibilidad ante la incorporación de nuevas empresas competidoras y para contrarrestar los cambios constantes, sobre todo en tiempos de la crisis sanitaria, económica y financiera (F3, F6, A3, A4).	SI			1
FA2	Desarrollar plan para lograr financiamiento externo debido a la crisis actual y a los ruidos políticos (F4, A5).	SI	SI	SI	3
FA3	Diseñar un plan para el desarrollo sostenible de la zona y que beneficie a las familias de los trabajadores agrícolas (F7, A1).	SI	SI		2
DO1	Ofrecer nuevos productos alimenticios que permita satisfacer las necesidades del consumidor internacional en todos los meses del año (D1, O3, O6).	SI			1
DO2	Aumentar el uso de la tecnificación para optimizar el empleo del personal temporal (D5, O3).		SI	SI	1
DO3	Potenciar el reconocimiento de la marca y que este asociado a productos alimenticios de buena calidad y de alto contenido nutricional (D3, O1, O2).	SI	SI	SI	3
DO4	Crear oficinas comerciales en nuevos mercados para la apertura de nuevos negocios y clientes (D4, O4).	SI	SI	SI	3
DA1	Elaborar un plan de incorporar una línea de productos alimenticios asequibles a ofrecer, para que el consumidor final tenga alternativas de compra y permitir que la empresa se mantenga en una crisis (D1, A3).	SI	SI	SI	3
DA2	Consolidar las buenas relaciones con los trabajadores, para mitigar las huelgas (D2, A1).	SI		SI	2

Nota: Adaptado de D'Alessio, 2008.

#### Anexo 14. Matriz de bases para segmentar los mercados atractivos

<b>Segmentación geográfica</b>	Región geográfica.	Países asiáticos, americanos y la zona europea.
	Densidad.	Urbana.
<b>Segmentación demográfica</b>	Edad.	Mayor a 18 años.
	Ocupación.	Población económicamente activa y ocupada.
	Ingresos (capacidad).	Medida de la clase media.
	Etapas de vida.	Mayores de edad.
	Clase social.	Media a alta.
	Tipo de la empresa.	Cadenas de supermercados.
<b>Segmentación conductual</b>	Frecuencia de uso.	Cliente frecuente.
	Beneficios.	Calidad del producto y alto contenido nutricional.

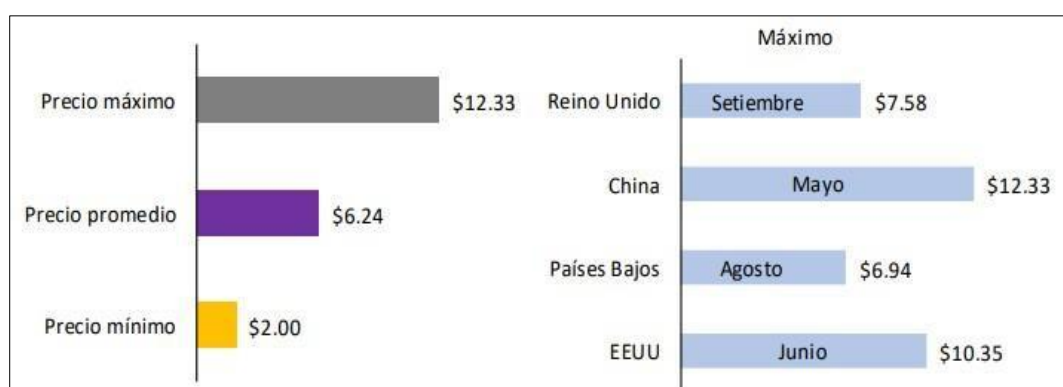
Nota: Adaptado de Kotler & Keller, 2007.

#### Anexo 15. Matriz de identificación de atributos de diferencia y de paridad

Factores críticos	Satisfacción del cliente (0-10)				Desempeño empresarial (0-10)			
	Importancia	Lo específico	Confiable	Valor promedio	Factibilidad	Comunicable	Sustentabilidad	Valor promedio
Extensas áreas de cultivo.	10	8	6	8.00	8	8	6	7.33
Capacidad de suministro.	7	6	4	5.67	5	8	6	6.33
Precio accesible.	8	7	8	7.67	8	8	9	8.33
Seguridad.	10	8	8	8.67	8	10	8	8.67
Empatía.	7	7	6	6.67	7	6	6	6.33
Calidad.	7	6	8	7.00	8	7	7	7.33

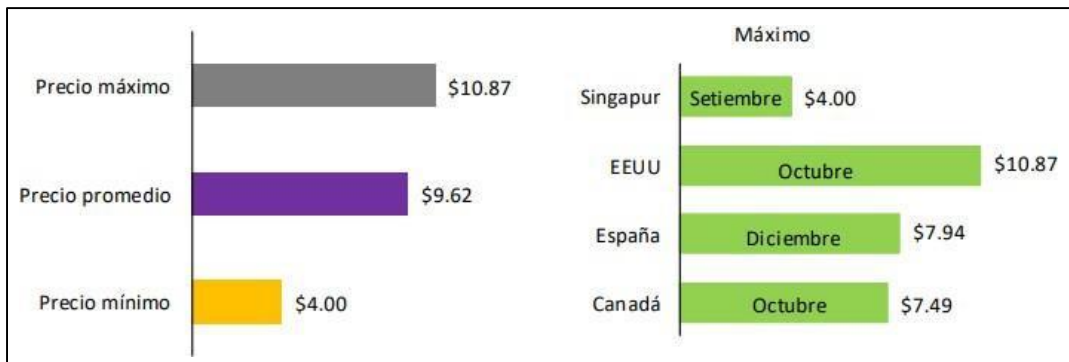
Nota: Elaboración propia, 2022.

#### Anexo 16. Precio FOB de exportación de arándano fresco convencional 2020 (US\$ x kg)



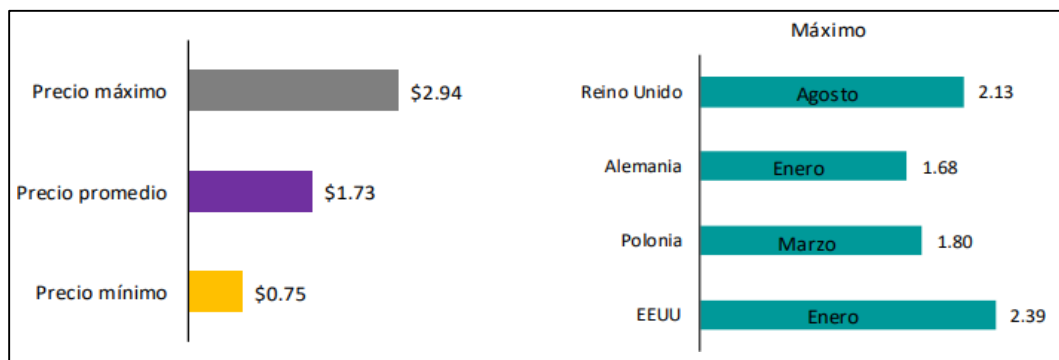
Nota: Tomado de Pumasunco, 2021.

**Anexo 17. Precio FOB de exportación de arándano fresco orgánico 2020 (US\$ x kg)**



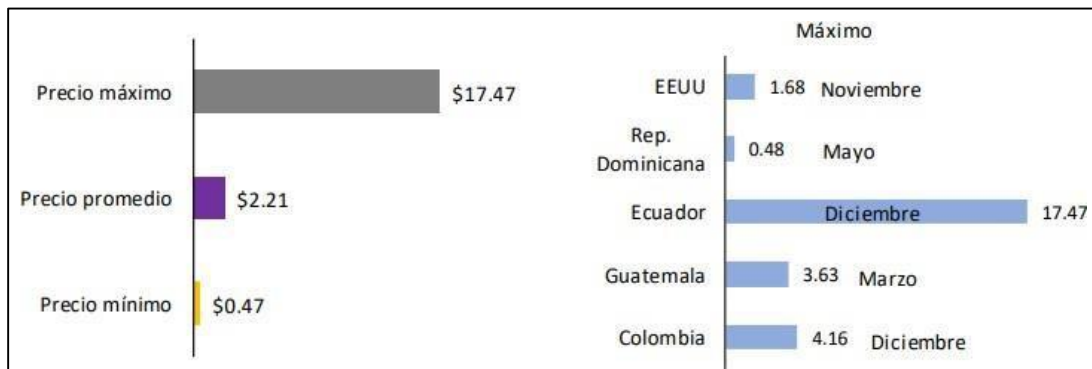
Nota: Tomado de Pumasunco, 2021.

**Anexo 18. Precio FOB de exportación de arándano fresco congelado 2020 (US\$ x kg)**



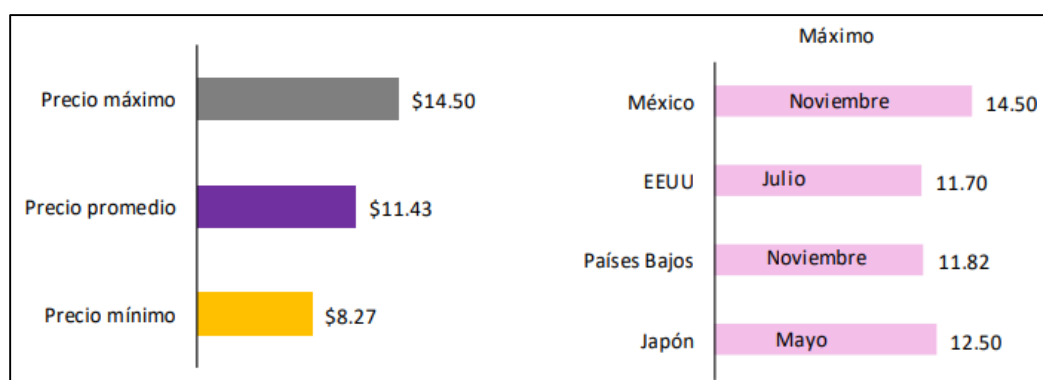
Nota: Tomado de Pumasunco, 2021.

**Anexo 19. Precio FOB de exportación de jugo de arándano 2020 (US\$ x kg)**



Nota: Tomado de Pumasunco, 2021.

## Anexo 20. Precio FOB de exportación de arándano fresco deshidratado 2020 (US\$ x kg)



Nota: Tomado de Pumasunco, 2021.

## Anexo 21. Precio de arándanos en supermercados, febrero 2021



Nota: Tomado de Pumasunco, 2021.

## Anexo 22. Ranking de los principales productos de agroexportación en 2020

Productos	Part.% en Agroexportación 2020	Países						
		Perú	Chile	Países Bajos	EE.UU.	España	México	China
Uvas	22,3	2°	3°	6°	5°	8°	34°	1°
Mangos	11,8	4°	118°	3°	17°	8°	2°	11°
Paltas	8,8	3°	5°	2°	6°	4°	1°	67°
Arándanos	2,1	1°	2°	3°	5°	4°	7°	47°
Quinoa	2,1	1°	25°	3°	4°	5°	56°	50°
Espárragos	1,6	1°	49°	5°	3°	4°	2°	22°

Nota: Tomado de MEF, 2021.



### Anexo 23. Vehículo autónomo para eliminar maleza con insecticida orgánico



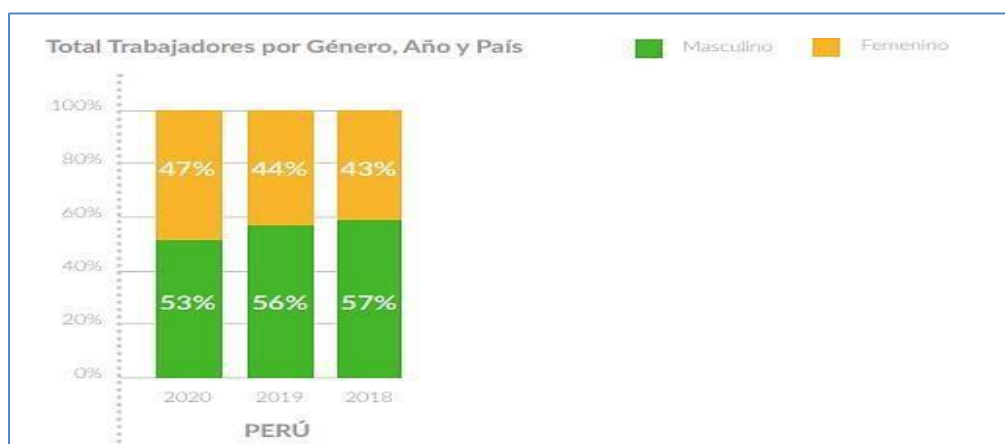
*Nota:* Tomado de DW Español, s.f.

#### Anexo 24. Vehículo autónomo para eliminar maleza con rayos láser



Nota: Tomado de DW Español, s.f.

#### Anexo 25. Participación de mujeres en Camposol Perú



Nota: Tomado de Camposol, s.f.

#### Anexo 26. Financiamiento de la inversión inicial con estrategia (en miles de US\$)

Financiamiento	Inversión inicial	Porcentaje
Préstamo	11,069	60%
Aporte de capital	7,379	40%
<b>Total inversión inicial</b>	<b>18,448</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia, 2022.

## **Notas biográficas**

### **Carmen Soledad Salomé Aliaga de Mendoza**

Ingeniera electricista titulada, colegiada y habilitada, quinto superior de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tercio estudiantil, miembro del Consejo Internacional de Grandes Redes Eléctricas (CIGRE), de la Asociación Electrotécnica Peruana (AEP), y del Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos (IEEE). Cuenta con 15 años de experiencia en empresas transnacionales del rubro eléctrico como Isa-REP; Electroperú; ABB; PDI (Grupo Isa-REP), Abengoa Perú y en Alstom y General Electric con cargos regionales de alta responsabilidad internacional. Desde el 2016 labora en Siemens Energy S.A.C., empresa de tecnología energética cuya cartera de productos, soluciones EPC y servicios asociados cubre casi toda la cadena de valor de la energía, como Key Account Sales Professional y Desarrolladora de Negocios para Soluciones de Transmisión Energía, atendiendo a clientes estratégicos del sector energético.

### **Jeysel Manuel Santiago Arapa**

Ingeniero de Sistemas titulado, perteneciente al quinto superior de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con 13 años de experiencia en empresas transnacionales de los sectores tecnologías de la información, telecomunicaciones, comercio electrónico, y liderazgo. Desde el 2018 es propietario y fundador de la empresa Grupo Yasoma.