

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE**  
**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES**



**Informe técnico de la estrategia corporativa de la Empresa  
Camposol S.A. - Operación Extraordinaria: Adquisición de la  
Empresa Agroindustrias AIB S.A.**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

AUTOR

**Areli Llurith Ramos Villanueva**

**CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

**Lelis Maribeth Monsalve Ramírez**

**Nancy Hormecinda Deza Infante**

**Miguel Ángel Segura Cueller**

ASESOR

**Humberto Moisés Ríos Cuellar**

Lima, Perú

2020

# TABLA DE CONTENIDO

<b>1.-INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>1.1 Objetivo del trabajo</b> .....	10
<b>1.2 Relevancia, contexto y limitaciones</b> .....	11
<b>2. DIAGNÓSTICO DE LA CORPORACIÓN</b> .....	13
<b>2.1 Descripción de la organización</b> .....	13
<b>2.2 Análisis del macroentorno</b> .....	21
<b>2.2.1 Factores políticos</b> .....	23
<b>2.2.2 Factores sociales</b> .....	24
<b>2.2.3 Factores económicos</b> .....	25
<b>2.2.4 Factores legales</b> .....	29
<b>2.2.5 Factores tecnológicos</b> .....	29
<b>2.2.6 Factores ambientales</b> .....	30
<b>2.3 Análisis interno</b> .....	35
<b>2.3.1 Factores segmentación del negocio</b> .....	35
<b>2.3.2 Estrategia horizontal</b> .....	37
<b>2.3.3 Integración vertical</b> .....	38
<b>2.3.4 Filosofía de la corporación</b> .....	40
<b>2.3.5 Directrices estratégicas</b> .....	41
<b>2.3.6 Objetivos de desempeño</b> .....	42
<b>3. OPERACIÓN EXTRAORDINARIA</b> .....	45
<b>3.1. Estrategia con base en los recursos de la corporación</b> .....	45
<b>3.1.1 Recursos claves de la empresa</b> .....	47
<b>3.1.2 Cartera de negocios</b> .....	48
<b>3.1.3 Evolución del radio de acción en el tiempo</b> .....	50
<b>3.1.4 Organización: estructura, sistemas y procesos</b> .....	53
<b>3.1.5 Instrumentos para la cohesión de la empresa</b> .....	57
<b>3.1.6 Perfil económico financiero</b> .....	58
<b>3.2. Operación extraordinaria</b> .....	62
<b>3.2.1. Naturaleza y motivos de la adquisición</b> .....	62
<b>3.2.2. Empresa seleccionada</b> .....	62
<b>3.2.3. Términos de compra</b> .....	72
<b>4. EJECUCIÓN ESTRATEGICA (FODA, MAPA ESTRATEGICO, BSC)</b> .....	73
<b>4.1. Evaluación FODA matemático</b> .....	73
<b>4.2. Definición de mapa estratégico</b> .....	80
<b>4.3. Definición de BSC</b> .....	82
<b>4.3.1 Tema estratégico productividad</b> .....	82

<b>4.3.2 Tema estratégico exportaciones</b> .....	83
<b>5. VALIDACIÓN CUANTITATIVA (evaluación financiera)</b> .....	90
<b>5.1. Proyecciones (de los estados financieros o flujos)</b> .....	90
<b>5.2. Análisis costo-beneficio o del valor presente neto</b> .....	91
<b>6.- CONCLUSIONES</b> .....	94
<b>REFERENCIAS</b> .....	95

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 3. 1</b> Comercialización y clientes .....	65
<b>Tabla 3. 2</b> Ventas totales en línea de producción .....	65
<b>Tabla 4. 1</b> Dimensiones estratégicas .....	74
<b>Tabla 4. 2</b> Tabla de valoración .....	75
<b>Tabla 4. 3</b> Valoración de las dimensiones estratégicas en relación con la visión de Camposol	75
<b>Tabla 4. 4</b> Valorización FODA .....	76
<b>Tabla 4. 5</b> Matriz del cálculo del foda matemático .....	77
<b>Tabla 4. 6</b> Balanced scorcard exportaciones .....	84
<b>Tabla 4. 7</b> Incremento de ventas.....	85
<b>Tabla 4. 8</b> Incrementar cartera de clientes.....	85
<b>Tabla 4. 9</b> Ampliar cartera de productos, tierras y planta procesadora .....	86
<b>Tabla 4. 10</b> Adquisición de Agroindustrias AIB .....	86
<b>Tabla 4. 11</b> Balanced scorcard productividad .....	87
<b>Tabla 4. 12</b> Incrementar la rentabilidad de la empresa.....	88
<b>Tabla 4. 13</b> Satisfacción de cliente por calidad y cantidad de los productos .....	88
<b>Tabla 4. 14</b> Mejorar eficiencia de riego y productividad .....	89
<b>Tabla 4. 15</b> Adquisición de consultoría para mejorar la tecnología de riego .....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 2. 1</b> EDITDA (USD en millones) de Camposol en 2017 .....	22
<b>Figura 2. 2</b> Evolución de ingresos y EBITDA .....	25
<b>Figura 2. 3</b> Desglose de beneficio bruto por cultivo .....	26
<b>Figura 2. 4</b> Estado de flujo de efectivo de 2018-2019 .....	27
<b>Figura 2. 5</b> Captación del agua 2018 por tipos de fuentes .....	32
<b>Figura 2. 6</b> Unidades de negocio.....	35
<b>Figura 2. 7</b> Cartera diversificada de productos estratégicos .....	36
<b>Figura 2. 8</b> Camposol en el mundo .....	38
<b>Figura 2. 9</b> Cadena de valor .....	40
<b>Figura 3. 1</b> Productos y mercados destinos.....	48
<b>Figura 3. 2</b> Venta por área geográfica.....	48
<b>Figura 3. 3</b> Demanda mundial de productos .....	49
<b>Figura 3. 4</b> Demanda mundial de productos .....	49
<b>Figura 3. 5</b> Demanda mundial de productos .....	49
<b>Figura 3. 6</b> Ingresos - EBITDA.....	50
<b>Figura 3. 7</b> Evolución en el tiempo del año 1997 al 2008.....	51
<b>Figura 3. 8</b> Evolución en el tiempo del año 2009 al 2013.....	51
<b>Figura 3. 9</b> Evolución en el tiempo del año 2014 al 2016.....	52
<b>Figura 3. 10</b> Evolución en el tiempo del año 2017 al 2019.....	52
<b>Figura 3. 11</b> Organigrama Camposol.....	53
<b>Figura 3. 12</b> Directorio.....	54
<b>Figura 3. 13</b> Participación, comités.....	55
<b>Figura 3. 14</b> Experiencia en mercados .....	55
<b>Figura 3. 15</b> Proceso de producción de la palta .....	56
<b>Figura 3. 16</b> Estado de situación financiera .....	58
<b>Figura 3. 17</b> Estado de resultados integrales.....	59
<b>Figura 3. 18</b> Estado de resultados integrales.....	60
<b>Figura 3. 19</b> Ratios de liquidez general.....	61
<b>Figura 3. 20</b> Estado de resultado de Agroindustrias AIB.....	66
<b>Figura 3. 21</b> Flujo de efectivo de actividades de operación de Agroindustrias AIB.....	67
<b>Figura 3. 22</b> Flujo de efectivo de actividades de inversión de Agroindustrias AIB.....	68
<b>Figura 3. 23</b> Flujo de efectivo de actividades de financiación de Agroindustrias AIB.....	68
<b>Figura 3. 24</b> Ratio de liquidez general de Agroindustrias AIB .....	69
<b>Figura 3. 25</b> Ratio de prueba ácida de Agroindustrias AIB .....	70

<b>Figura 3. 26</b> Ratio de rotación de cuentas por cobrar y pagar de Agroindustrias de AIB.....	70
<b>Figura 3. 27</b> Ratio de solvencia de Agroindustrias AIB .....	71
<b>Figura 3. 28</b> Término de compra-precio-hipotético .....	72
<b>Figura 4. 1</b> Cuatro cuadrantes de FODA.....	73
<b>Figura 4. 2</b> Matriz de impacto - calificación directa .....	78
<b>Figura 4. 3</b> Primera variable clave del árbol. 3)Finanzas como resultado de evaluar el FODA matemático .....	78
<b>Figura 4. 4</b> Segunda clave de árbol, 2) Diversificación de productos como resultado de avaluar el FODA.....	79
<b>Figura 4. 5</b> Tercer variable clave del árbol, 2) diversificación de productos, 3) finanzas, 4) capital humano, 5) tecnología, 10) logística como resultado de evaluar el FODA matemático .	80
<b>Figura 4. 6</b> Mapa estratégico de control de la empresa Camposol.....	81
<b>Figura 5. 1</b> Flujo neto de efectivo de Agroindustrias AIB .....	90
<b>Figura 5. 2</b> Calculo del VAN, B/C y TIR con una tasa de descuento del 10% Agroindustria AIB.....	92
<b>Figura 5. 3</b> Resultado del VAN, TIR y B/C Agroindustrias AIB .....	92

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la situación económica y financiera de Camposol S.A., principal empresa agroindustrial peruana con presencia transnacional que se dedica a la producción, distribución y venta de productos como palta, arándanos, mandarina, uvas, mangos, langostinos y otros productos marinos. El diagnóstico interno de Camposol S.A. permite conocer las fortalezas y debilidades que posee la organización —siguiendo el modelo de Michael Porter y sus ventajas competitivas—, así como también la cadena de valor aplicada a las operaciones y actividades de la empresa. Por su parte, en el diagnóstico externo de Camposol se miden las oportunidades y amenazas, gracias al análisis PEST relacionado con el enfoque externo (político, económico, social y tecnológico). Seguidamente, se hace el estudio y el análisis por la adquisición de Agroindustrias AIB, empresa con participación en la exportación de productos en un 27% del sector agropecuario de productos no tradicionales. Luego del análisis de la gestión estratégica en el Balanced Scorecard, se determina que los objetivos a largo plazo lograrán un incremento de ventas del 5% en cada año. Este obtiene una rentabilidad de \$ 99,459 millones en el último año, que representa un 13% en comparación al año anterior. Finalmente, se determina que el objetivo estratégico de adquirir la empresa Agroindustrias AIB S.A. es factible, productivo y sostenible en el tiempo.

**Palabras clave:** estrategias, ventaja competitiva, adquisición, rentabilidad.

## **ABSTRACT**

This work aims to analyze the economic and financial situation of Camposol S.A., the main Peruvian agro-industrial company with a transnational presence that is dedicated to the production, distribution and sale of products such as avocados, blueberries, tangerines, grapes, mangoes, prawns and other marine products. The internal diagnosis of Camposol S.A. allows to know the strengths and weaknesses of the organization — following the model of Michael Porter and its competitive advantages—, as well as the Value Chain applied to the operations and activities of the company. In the other hand, in its external diagnosis of Camposol opportunities and threats are measured, thanks to the PEST analysis related to the external approach (Political, economic, social, and technological). Then, the study and analysis are carried out for the acquisition of Agro-industries AIB, a company with a participation in the export of products in 27% of the agricultural sector of non-traditional products. Later, once the analysis of the strategic management has been carried out in the Balanced Scorecard, it is determined that the long-term objectives will achieve a sales increase of 5% in each year. This obtains a profitability of \$ 99.459 million in the last year, which represents 13 % compared to the previous year. Finally, it is determined that the strategic objective of acquiring the company Agro-industries AIB S.A. it is feasible, productive, and sustainable over time.

**Key words:** strategies, competitive advantage, acquisition, profitability.

# 1.-INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la globalización ha beneficiado a muchas empresas a nivel mundial, incluso a las del sector agroindustrial, pues hoy en día se diferencian por calidad, innovación y bajos costos. De ahí que la rivalidad de las empresas competidoras de este sector sea bastante alto. Todas quieren tener la mejor tecnología, que optimice los procesos y la disponibilidad de sus productos para todas las épocas del año; teniendo como objetivo ser los mejores y ganar mayor participación de mercado. Como Camposol es una empresa líder en la exportación de productos hortofrutícolas, cuenta con las siguientes estrategias: rentabilizar a sus clientes actuales, administra sus niveles de servicio y desarrolla nuevos mercados, vía presencia propia o distribuidores. Su objetivo es ser reconocidos como una marca fuerte de calidad, en servicio de responsabilidad social y ambiental.

Asimismo, Camposol hizo un estudio de mercado y decidió adquirir una empresa que se encuentre en el mismo rubro y que tengan mayores unidades de negocio para lograr mayor posicionamiento en el mercado internacional. De acuerdo con el estudio realizado sobre la empresa Agroindustrias AIB, esta cuenta con mayores unidades de negocio que contribuyen a lograr los objetivos propuestos. Con esta adquisición se tiene la oportunidad de incrementar la cartera de clientes, rentabilidad, satisfacción de clientes por calidad y cantidad de productos, consolidando a Camposol en el mercado internacional. Cabe mencionar que la información recopilada para el sustento del estudio efectuado tiene como base los estados financieros de Camposol y de Agroindustrias AIB, a fin de brindar un aporte consolidado para la toma de decisiones a futuro. El propósito que tiene la empresa es cooperar con la nutrición de las familias del mundo, por medio de la venta de alimentos saludables de alta calidad, con gran valor nutricional y con un proceso de producción sostenible.

El presente informe técnico se divide en seis capítulos. El primero, Introducción, describe el objetivo del trabajo, la relevancia, el contexto y las limitaciones. El segundo, Diagnóstico de la corporación, estudia la descripción de la corporación (visión, misión, valores e información general), el análisis del macroentorno, los factores políticos, sociales, económicos, legales y tecnológicos análisis interno, los factores de segmentación del negocio, la estrategia horizontal, la integración vertical, la filosofía de

la corporación, las directrices estratégicas y los objetivos de desempeño. El tercero, Operación extraordinaria, estudia los siguientes puntos: estrategias basadas en la corporación, los recursos claves de la empresa, la cartera de negocios, la evolución del radio en el tiempo, la organización (estructuras, sistemas y procesos), los instrumentos para la cohesión de la empresa, el perfil económico financiero, la operación extraordinaria, la naturaleza y los motivos de la adquisición, la empresa seleccionada y los términos de compra. El cuarto, Ejecución estratégica, analiza los siguientes puntos: evaluación FODA matemático, la definición de mapa estratégico y la definición de BSC. El quinto, Validación cuantitativa, evalúa los estados financieros, y el análisis costo-beneficio. Por último, el sexto capítulo contiene las conclusiones del presente estudio.

Según el análisis de costo beneficio, un proyecto será rentable cuando la relación costo-beneficio es mayor a la unidad. Para el análisis del presente caso, Camposol en su flujo de caja calcula el índice de rentabilidad positivo, es decir, un costo beneficio mayor a uno con un resultado de aceptación del proyecto.

### **1.1 Objetivo del trabajo**

El informe desarrollado tiene por objetivo realizar un estudio técnico como trabajo de investigación por los bachilleres de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, con el fin de obtener el título profesional, emitido a nombre de la nación y por la Universidad Católica Sedes Sapientiae. Asimismo, el presente trabajo se orienta hacia la investigación teórica y aplicada que permita analizar y evaluar la situación económica y financiera de la empresa Camposol S.A. y su impacto en la sociedad. Además, se comparan las memorias correspondientes al periodo objeto de estudio, con la finalidad de encontrar las posibles similitudes o diferencias entre los objetivos que se proponen alcanzar desde la planificación y las acciones que, finalmente, se llevan a cabo.

Sobre el análisis macroentorno, este se ha complementado realizando uno a la organización de manera interna por medio del segmento del negocio, estrategia vertical, horizontal, directrices su filosofía y objetivos. También se hace la integración del análisis del entorno externo e interno, simulando el desarrollo de la operación extraordinaria, que tiene como base en la adquisición de Agroindustrias AIB. Con esta se estudian sus recursos valiosos, la cartera de productos, su evolución en el tiempo, su estructura organizativa, los instrumentos de cohesión y, finalmente, su perfil financiero. De igual

forma, se estudia la ejecución estratégica. Para esto, se realiza la evaluación del FODA matemático, y el mapa estratégico del Balanced Scorecard. Además, se hace una validación cuantitativa de la evaluación financiera a través de un análisis del valor presente neto y la proyección.

## **1.2 Relevancia, contexto, limitaciones**

### **1.2.1 Relevancia**

Conforme pasa el tiempo, las diferentes empresas sienten la presión de las exigencias del mercado y la globalización. Ante la tendencia y la responsabilidad de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es necesario contar con personal capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa. De ahí que la presente investigación sea importante por facilitar a los exportadores un amplio panorama y una mejor perspectiva para poder internacionalizar sus productos a través de la estrategia de diversificación de productos. Así, el conocimiento para las empresas exportadoras es el de poder incrementar la rentabilidad, generar mayores utilidades y expandir la oferta exportadora de productos en Perú hacia el extranjero. Esto deviene en conseguir mayor volumen y no saturar al mercado solo con la presentación de frescos.

### **1.2.2 Contexto**

El sector agrícola es uno de los principales motores de la economía del país. Sin embargo, es una actividad que tiene muy alto riesgo, pues cada año es afectada por diferentes desastres naturales y por condiciones climáticas adversas para los cultivos, como heladas, friajes o inundaciones. En el Perú, las producciones agrarias tienen gran diversidad y calidad por las condiciones de los recursos genéticos y climáticos, con un alto nivel de las explotaciones agrícolas. No ha de extrañar que el país destaque como principal productor a nivel mundial de, entre otros productos, aceite oliva, vino, frutas y hortalizas.

Si la agricultura se desarrolla con rapidez, normalmente se alcanzan altas tasas de crecimiento económico. Esto se debe a que los recursos utilizados para el crecimiento agrícola solo son marginalmente competitivos con otros sectores. El sector agropecuario

creció 2% en el periodo enero-mayo de este año en comparación con el periodo similar de 2019, pese al impacto de la pandemia de la COVID-19, informó el Ministerio de Agricultura y Riego (Perú, 2020, p. 1). A su vez, el rendimiento del sector agrícola en la primera mitad del año fue positivo, incrementado su producción en S/ 362 millones con respecto del similar periodo de 2019. Para julio, se estima un crecimiento de 2.4% en la producción de este subsector, apoyado por la mayor cantidad de áreas sembradas, climas favorables y normalización de la cadena logística.

### **1.2.3 Limitaciones**

Para el desarrollo de la investigación, se presentaron las siguientes limitaciones:

- Falta de información de algunos años, lo que imposibilitó conocer con exactitud los informes de sostenibilidad de cada periodo de la empresa Camposol.
- Desde el inicio, estudiar el caso de Camposol representó un reto para los autores del presente trabajo. Sin embargo, no poseer información ni externa ni interna lejos de ser un riesgo representaba más una oportunidad, pues debía obtenerse dicha información.
- No cotiza en bolsa de valores de Perú.

## **2. DIAGNÓSTICO DE LA CORPORACIÓN**

### **2.1 Descripción de la organización**

#### **2.2.1 Historia**

Camposol fue fundada en el año 1997 como resultado de un sueño que es el de transformar un desierto en un “gran mar verde”. Beneficiándose de prácticas agrícolas modernas y sostenibles, la región peruana de La Libertad se convirtió en un lugar que empleó a miles de trabajadores y mejoró, enormemente, la calidad de vida de sus familias (Camposol, 2020, párr. 1). Asimismo, gracias a la construcción del proyecto de riego Chavimochic, la previsión de nuestros respetados inversionistas a nivel mundial y el trabajo de nuestra gente, las fincas Camposol han ido creciendo, aprendiendo, diversificando, innovando y adaptándose constantemente a las necesidades de los mercados internacionales de América del Sur y del Norte para Europa y China. Las innovaciones de Camposol continúan siendo una fuente de crecimiento y desarrollo en la industria agrícola y es un líder mundial reconocido (Camposol, 2020, párr. 2).

A su vez, en 1998 se inició la adquisición y desarrollo de tierras en la zona de Piura, en total 2,800 ha. en esta primera etapa. Camposol se estableció como sede central en la zona de Chavimochic. Allí comenzaron sus primeras operaciones agrícolas y, a fines de 1999, se iniciaron las exportaciones agroindustriales. Estas son procesadas hasta la actualidad en el complejo industrial de Chao, ubicado en la provincia de Virú, La Libertad (Camposol, 2008\_, p. 40). Cabe mencionar que, durante los primeros 10 años, Camposol fue una empresa agrícola que producía espárragos principalmente para el mercado europeo. Con la compra de la empresa, por parte del Grupo D & C en 2007, Camposol creció hasta convertirse en una empresa de clase mundial al cambiar los productos que ofrecía, la ubicación geográfica de sus campos e instalaciones. Así aumentó su presencia en los principales mercados del mundo (Camposol, 2020, párr. 3).

En 2006, Camposol S.A. fundó Marinazul, con la cual inició un negocio en la acuicultura, mediante la producción y exportación de langostinos en la región Tumbes, ubicada en el extremo norte de Perú. La compañía excedió en USD100 millones de ganancia anual (Céspedes-Schreiber & Figueroa-Monaca, 2017, p. 12). En 2007, el grupo Dyer Coriat (D&C) grupo peruano familiar, compra Camposol S.A. A su vez, en 2008 Camposol S.A. entró a la Bolsa de valores de Oslo. También implementó SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos) en sus sistemas operativos y continuó con su crecimiento de

hectáreas de espárrago blanco y uva. En 2009, Camposol (2016) implementó “exitosamente el proyecto Yakuy Minka, el mayor programa de irrigación privada en el Perú, el cual permitió regar 1,500 has en una primera etapa y 2,000 has adicionales en una segunda” (pág. 4). Asimismo, creció la cantidad de has de palta en 1,662 ha (Céspedes-Schreiber & Figueroa-Monaca, 2017, p. 12).

Además, en 2010, Marinazul compró los negocios locales de langostinos, creciendo tanto en campos como en plantas. En 2011, Camposol recibió la autorización peruana para poder exportar palta a Estados Unidos. Se obtuvo un EBITDA (Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) del 17%, que tuvo influencia positiva por los precios de la palta en Estados Unidos y negativa por la baja productividad de las plantaciones jóvenes (Céspedes-Schreiber & Figueroa-Monaca, 2017, p. 13). Adicionalmente, en 2012, se obtuvo un EBITDA del 9%. El motivo principal de esta disminución fue el efecto negativo causado por la presencia del fenómeno del Niño en el Perú. Asimismo, a mediados de 2013, se inició la venta de arándanos, para los cuales el EBITDA incrementó su crecimiento en un 18% favorecido por el incremento de volumen de palta y arándano. En 2014, el EBITDA bajó a 13% porque se presentaron mayores gastos administrativos a pesar de un incremento en volumen en uvas y paltas, y mayor precio en mango y espárragos.

En 2015, el EBITDA llegó a un 15%, tal como figura en el Anexo 1. Estado de Resultados de Camposol S.A. en el 2015-2016 (en 000 USD). Esto debido a un incremento de volumen y precios de los arándanos, bajo el rendimiento y precio de los langostinos, reducción de ventas y los gastos administrativos. A su vez, en marzo de 2015 se venden al Proyecto Inmobiliario Mar Verde 302 ha de tierras no productivas (Céspedes-Schreiber & Figueroa-Monaca, 2017, p. 13). Luego, en octubre de 2016, ascendió Jorge Ramírez como gerente general. A su llegada solicitó los estados financieros de los 2 últimos años —Anexo 1. Estado de resultados de Camposol S.A. 2015 - 2016 (en 000 USD), Anexo 2. Balance general de Camposol S.A. 2015-2016 (en 000 USD) y Anexo 3. Flujo de caja de Camposol S.A. 2015-2016 (en 000 USD)— para tener una visión más clara del estado de la empresa en ese momento. Asimismo, solicitó el planteamiento estratégico de la empresa para los siguientes 4 años, procurando que este responda a la visión y misión revisadas y se den los lineamientos definidos con el directorio para los años siguientes (Céspedes-Schreiber & Figueroa-Monaca, 2017, p.

13). A la fecha, Camposol S.A. emplea aproximadamente a 15,000 personas y es líder en el sector agroindustrial en el Perú.

### **2.2.2 Visión**

Ser el proveedor preferido y superior de alimentos frescos y saludables para familias en todo el mundo.(«Our Story», p. 1)

### **2.2.3 Misión**

Proporcionar a los clientes de todo el mundo alimentos saludables a través de la innovación, excelencia operativa y prácticas sostenibles; de manera que genere un impacto duradero y positivo en el bienestar de las comunidades donde opera y creando a largo plazo un valor constante para nuestros accionistas.(«Our Story», p. 1)

### **2.2.4 Objetivo Central**

Camposol se centra en la evolución de mejora en alimentos y en la satisfacción en la alta demanda de arándanos, mandarinas, paltos, mangos y uvas a nivel mundial. El propósito es consolidar el crecimiento con el esfuerzo de ofrecer productos frescos los 365 días del año.

### **2.2.5 Valores:**

- **Seguridad**

En cuanto a la seguridad de los trabajadores son uno de los temas prioritarios para Camposol, viendo cómo prevenir los posibles daños al medio ambiente y actuando de manera benéfica con las comunidades del entorno.(Camposol sustainability report 2013, p. 6)

- **Responsabilidad**

Respetan las políticas tanto de salud como de seguridad ocupacional, capacitando en prevención de primeros auxilios y accidentes a sus trabajadores, instalando botiquines, promoviendo planes de contingencia ante los desastres naturales como terremotos, inundaciones e incendios y almacenando sustancias tóxicas en forma responsable.(camposol sustainability report 2013, p. 6)

- **Igualdad**

Promover un ambiente laboral constructivo y positivo en el que no exista discriminación ya sea por raza, discapacidad, sexo, orientación sexual, estado

marital, religión, edad o ideología política.(camposol sustainability report 2013 , p. 6)

- **Integridad**

Consideramos que la intimidación y el abuso de poder son comportamientos inaceptables. Por intimidación, entienden cualquier acción que haga sentir a un individuo amenazado, humillado o condescendido. No se tolera el maltrato psicológico ni físico.(Informe de Sostenibilidad 2014, p. 6)

- **Horizontalidad**

Camposol reconoce por escrito y en la práctica el derecho de todos los trabajadores de establecer organizaciones de trabajo bajo su propio criterio y de negociar colectivamente sus condiciones laborales.(Informe de Sostenibilidad 2014, p. 6)

- **Transparencia**

La contratación que se hace al personal y las adquisiciones de bienes y servicios por parte de Camposol se realizan a través del Departamento de Recursos Humanos y del Departamento de Logística. El proceso de pago deberá ser documentado.(Informe de Sostenibilidad 2014, p. 6)

- **Coherencia**

Camposol no participa de actividades político-partidarias y prohíbe actividades proselitistas dentro de sus centros de producción, a la vez que respeta las opciones políticas que sus colaboradores pudieran ejercer en su actividad privada.

- **Sobriedad**

Queda terminantemente prohibido el consumo, la posesión y la distribución de bebidas alcohólicas o drogas ilegales dentro de la empresa, así como la concurrencia al centro de trabajo bajo los efectos de las mismas.

- **Honradez**

Son inadmisibles los sobornos y las coimas u otras actitudes que pudieran ser interpretadas como tales, directa o indirectamente.

- **Legalidad**

Se les informan a los trabajadores sobre sus derechos, obligaciones y responsabilidades.

## **2.2.6 Información General**

### **2.2.6.1 Aspectos Generales**

- Ruc: 20340584237
- Razón social: Camposol S.A.
- Nombre comercial: Camposol
- Tipo de empresa: Sociedad Anónima
- Condición: Habido
- Domicilio fiscal: Av. El Derby, Urb. El Derby de Monterrico 250, Santiago de Surco – Lima- Lima
- Estado: Activo
- Fecha de actividades: 31/ enero/ 1997
- Actividad comercial: Explotación mixta
- Sector económico: Comercio exterior exportador

Camposol S.A. empieza sus operaciones en 1997, realizando la compra de sus primeras tierras en La Libertad, en el norte del Perú, a 600 km de Lima. En ese mismo año, obtuvo nuevas tierras en el proyecto especial Chavimochic, el cual se realizó mediante una subasta pública (Céspedes-Schreiber & Figueroa-Monaca, 2017, p. 3). Este proyecto de irrigación suministró agua a más de 47,000 ha de desierto en la costa norte del Perú, generando una inversión total superior a los US\$ 1,000 millones. De ahí que, en la actualidad, se hayan desarrollado más de 15,000 ha en su zona de influencia, por parte de varias empresas privadas. Camposol S.A. estableció su sede central en la zona de Chavimochic, lugar donde comenzaron sus primeras operaciones agrícolas (Céspedes-Schreiber & Figueroa-Monaca, 2017, p. 4).

Sus oficinas centrales se encuentran en Lima, mientras que sus operaciones de cultivo de frutas y verduras se encuentran en las provincias de Piura y Trujillo, estando en esta última región, su planta de procesamiento. Para el año 2018, la empresa expandió sus operaciones a Colombia y Uruguay, a través de la adquisición de plantaciones y tierras, específicamente en las localidades colombianas de Salento, Aránzazu, Manizales y Sevilla; y en El Salto, Uruguay. Además, cuentan con tres oficinas comerciales en Rotterdam, Miami y Shanghái (Camposol, 2018 , p. 5).

Hoy la empresa cuenta con más de 25,000 ha de tierras en las zonas de Chao, Virú y Piura, ubicadas en La Libertad y Piura. El complejo agroindustrial de Camposol está

conformado por seis plantas de procesamiento, tres de las cuales están dedicadas a las conservas, uno de productos congelados y dos de productos frescos. Adicionalmente, es dueña de una empresa de packing de frutas (por ejemplo, magos y uvas) y participa como socia de otra en Piura (CAMPOSOL S.A., 2013, párr. 3).

Camposol cuenta con más de 24 000 ha en posesión aquí en Perú, de las cuales solo son cultivadas 6 183, estando 65% en fase de alto rendimiento productivo. La empresa contrató a 18 711 trabajadores en Perú, sumando un total de 19 033. Esta cifra considera sus operaciones en Colombia, Uruguay y al equipo de las oficinas comerciales o *traders* (Camposol 2018 , p. 5). Asimismo, Camposol está orgullosa de ser la primera productora independiente de arándano peruano, siendo uno de los principales productores de palta Hass en el mundo. Con ello brinda empleo decente a más de 15 mil trabajadores y alimenta a familias en más de 50 países del mundo (Camposol, 2018 , p. 3).

#### **2.2.6.2 Productos que ofrece**

Camposol posee todos los campos en los que siembra y cultiva. Esto le permite tener el control total de las fases de crecimiento, cultivo y empaquetamiento de sus productos finales. Por ser un negocio verticalmente integrado, desde los campos hasta los productos finales, la compañía garantiza que solo productos de la mejor calidad sean ofrecidos a su amplia gama de clientes en todos los continentes. Las líneas de producto que tiene Camposol incluyen, entre otros, a los espárragos (verdes y blancos), paltas, mangos, pimienta piquillo, uvas y mandarinas. Estos son envasados frescos, congelados o en conserva y se exportan hacia los mercados mundiales (ángulo Rodríguez melvin.pdf, p. 25).

La empresa ofrece alimentos de calidad a consumidores de todo el mundo. Al encontrarse integrados en toda la cadena de valor de sus productos, se encuentran presentes durante todo el proceso de producción, desde la semilla hasta el anaquel de un supermercado. Esta transversalidad es la que realza la propuesta de valor, reconocida por los principales supermercados de América del Norte, Europa y Asia. Tiene como base la calidad, la consistencia y la trazabilidad de sus productos, acompañada por un proceso de producción sostenible y socialmente responsable. Este se centra en el desarrollo de alimentos y en la satisfacción de la creciente demanda de arándanos, paltos, mandarinas, uvas y mangos a nivel mundial (Camposol, 2018 , p. 4).

Asimismo, Camposol sigue protocolos de seguridad alimenticia para la comercialización de sus productos. En Camposol, se conservan sus propiedades alimenticias hasta llegar a la mesa del consumidor. La empresa busca que sus productos tengan un impacto positivo en la salud de los consumidores por su alto contenido de agua que favorece la hidratación del cuerpo. Además, son fuente de vitaminas y minerales, pues tienen muchos beneficios, como por ejemplo, propiedades depurativas (Camposol, 2017, p. 24). Por eso, Camposol se centra en el desarrollo de súper alimentos y en la satisfacción de la creciente demanda a nivel mundial de arándanos, paltos, mandarinas, uvas y mangos. Asimismo, los congelados comprenden arándanos, paltas, mangos y mandarinas (Camposol, 2018, p. 3).

Cabe agregar que Camposol es el tercer empleador en el Perú, pues da trabajo formal a más de 15 mil personas, proviniendo principalmente de las zonas aledañas a sus plantas. A su vez, la empresa es la mayor exportadora de palta Hass y pronto será el mayor productor de arándanos en el mundo. Camposol está involucrada en el cultivo, procesamiento y comercialización de productos agrícolas y marinos con la mejor calidad como, entre otros, paltas, arándanos, mandarinas, langostinos, uvas, mangos y conchas de abanico. Todos son exportados a Europa, Estados Unidos de América y Asia (CAMPOSOL S.A., 2020, párr. 1). Asimismo, la empresa está posicionada en el segmento de alimentos saludables que poseen una demanda mundial creciente, siendo la mayor productora y exportadora mundial de espárrago y la mayor productora de paltas del Perú. Finalmente, Camposol es la empresa agroindustrial peruana líder en exportaciones, con la oferta más diversa de productos que generan valor (camposol sustainability report 2010.pdf, p. 6).

### **2.2.6.3 Cultura empresarial**

En 2015, la empresa creó formalmente el Código de Ética y Conducta para fortalecer el comportamiento ético en todos los niveles de la organización y mejorar el ambiente de control. Camposol busca que dicho código contribuya a que se convierta en una organización más estable y próspera, además de que establezca lineamientos para que el comportamiento de sus trabajadores muestra la visión y el propósito moral de la empresa (Camposol, 2018, p. 11). Debe mencionarse que el código está alineado con su política de responsabilidad social, la que cual tiene como base estándares internacionales,

tales como la ISO 26000, el Pacto global de Naciones Unidas, los lineamientos reconocidos en responsabilidad socio laboral, los códigos de conducta de alcance internacional y la normativa vigente y las recomendaciones de organizaciones del más alto nivel (Camposol, 2018, p. 11). En esa línea, Camposol actúa de acuerdo con los siguientes criterios éticos:

- **Cadena de suministro**

Camposol se asegura de que sus proveedores estén informados de su Código de Conducta, de sus términos y condiciones, de su significado y lo que implica su implementación. Dicho código es el que formará parte de los programas de capacitación de la empresa hacia la cadena de suministro (camposol\_sustainability\_report2018, p. 18).

- **Seguridad y salud en el trabajo**

Camposol proporciona un lugar de trabajo seguro, higiénico y saludable, con las medidas necesarias para prevenir accidentes y lesiones que puedan surgir, estar relacionadas o tener lugar durante el trabajo o como resultado de las operaciones en nuestra organización. La empresa cuenta con sistemas para detectar, evitar o responder a posibles riesgos para la seguridad y salud de sus trabajadores. Además, estos pueden negarse a realizar cualquier trabajo inseguro o cualquier que ponga en riesgo su vida (Camposol, 2018, p. 11).

- **No discriminación**

Camposol prohíbe las prácticas de discriminación que la ley proscribe en la contratación de personal y en su comportamiento profesional, tales como raza, color, religión, sexo, edad, capacidades físicas, nacionalidad o cualquier otra condición (camposol sustainability report2018, p. 11).

- **Medidas disciplinarias**

Camposol procura tratar a sus trabajadores con respeto y dignidad. La empresa prohíbe castigos corporales, castigos psicológicos, confinamiento, amenazas violentas o cualquier otra forma de hostigamiento o abuso como método de disciplina y control (camposol sustainability report2018, p. 11).

- **Remuneración**

Camposol proporciona a sus empleados salarios y beneficios que cumplan con las leyes aplicables y los convenios colectivos correspondientes, incluyendo aquellos que se refieren al pago de horas extras y otros acuerdos de pagos extras (camposol sustainability report2018, p. 11).

- **Sustentabilidad**

Camposol desarrolla buenas prácticas productivas y tiene como prioridad el uso adecuado de recursos en todas sus operaciones, enfatizando en el uso de agua y energía (camposol sustainability report2018, p. 11).

- **Medio ambiente**

Camposol realiza su trabajo bajo las normas aplicables y sus deberes ambientales que incluyen, entre otros, monitorear emisiones, ruido ambiental, manejo de aguas residuales y desechos sólidos. Esto le permite mitigar los impactos ambientales significativos y ayudar a mejorar continuamente su desempeño ambiental (camposol sustainability report2018, p. 11).

## **2.2 Análisis del macroentorno**

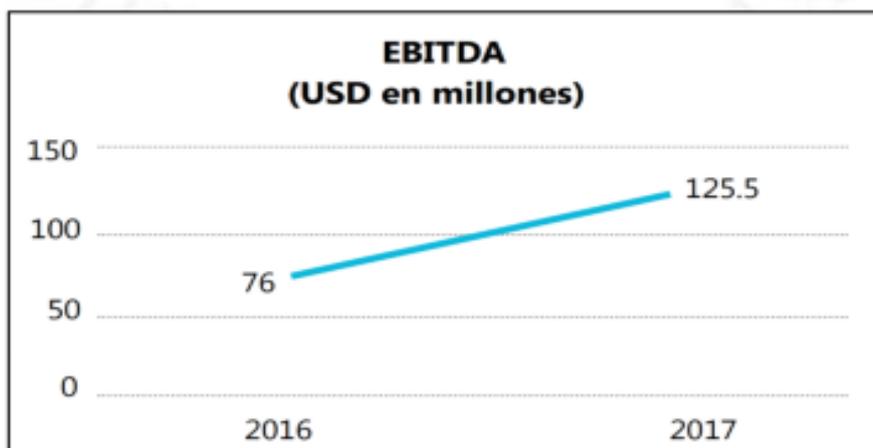
### **Análisis del modelo de negocio**

El 2012, las ventas totales de Camposol mejoraron a USD 182,2 millones, habiendo vendido un total de USD 167,8 millones en 2011. Este aumento se debió al incremento de ventas de terceros y el más alto precio de venta de todos los productos, a excepción del pimienta, palta y mango. Asimismo, en 2012 el costo de ventas totales fue de USD 138,3 millones, en comparación con los USD 109,5 millones de 2011, lo que representa alrededor del 75% y del 65% del total de las ventas, respectivamente. También, la utilidad bruta disminuyó a USD 44,9 millones, habiendo sido de USD 58,3 millones en 2011. Esto dio lugar a un margen de 24,5% en 2012, frente al 34,7% en 2011. Las principales causas del descenso del margen bruto fueron los estados climáticos desfavorables que afectaron las dimensiones de producción y, por lo tanto, los costos por unidad, especialmente de espárragos, paltas y uvas. A su vez, el EBITDA (Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) fue de USD 16.9 millones en 2012, a diferencia de los USD 30,8 millones en 2011 (Camposol, 2012, p. 11).

Por otra parte, Camposol es una organización que brinda a sus clientes diversos productos orgánicos, alimentos frescos y congelados de alta calidad en casi todas las épocas del año. Entre los productos más destacados de Camposol están las paltas, espárragos blancos y verdes, arándanos, mariscos congelados, mangos, mandarinas y uvas de mesa. Todos estos están dirigidos a todas familias del mundo que lleven una alimentación saludable. Para poder lograrlo, la empresa cuenta con un modelo de negocio con base en una integración vertical que lo maneja en un 100%, haciéndose cargo de todos sus procesos y actividades principales (Villacorta Pezo, 2019, p. 2). Los resultados de dicha estrategia, implementada por Camposol, se ven reflejados en la rentabilidad del año 2017, que al compararla con la de 2016 se puede notar una diferencia a favor de 49.5 millones de dólares.

**Figura 2. 1**

*EDITDA (USD en millones) de Camposol en 2017*



Fuente: Camposol (2017, p.8).

### **Estrategia del negocio**

En Perú, los agro negocios representan el 4,5% del PBI y emplean el 25% de la PEA (Población Económicamente Activa). Según Apoyo Consultoría, en los dos últimos años la agricultura peruana ha duplicado su productividad en comparación con Latinoamérica. Asimismo, AGAP (Asociación de Gremios Productores Agrícolas del Perú) indica que la significancia de los arándanos, mangos, uvas, plátanos espárragos, alcachofas y aguacates es del 8% de las exportaciones no tradicionales en el Perú (Camposol, 2018, p. 7).

Por su parte, al 31 de diciembre de 2019, el EBITDA ascendió a USD 120,2 millones, lo que significó un 21,4% menos que en 2018. Esto se explica principalmente por menores volúmenes de aguacate debido tanto a una alternancia más fuerte de lo esperado en 2019, así como a una contracción del precio del arándano mayor a la esperada por el aumento de la oferta. Así, el margen EBITDA finalizó ese año en 36,8% (eff 2019 camposol convertido.docx, p. 2).

Igualmente, al 31 de diciembre de 2019, las ventas ascendieron a USD 326,6 millones, un 12,7% menos que en 2018. La razón principal fueron los menores volúmenes de aguacate. Cabe agregar que Camposol alcanzó las 2.559 has plantadas de arándanos en Perú y continuó su plan de expansión internacional. La empresa alcanzó las 406 ha plantadas de mandarina en Uruguay y las 1.721 ha plantadas de aguacate en Colombia. Todo esto como parte de su exitosa estrategia de negocios (eff 2019 camposol convertido.docx, p. 2).

### **2.2.1 Factores políticos**

El Estado peruano tiene un gobierno democrático social independiente y soberano. Asimismo, tiene como obligaciones defender la soberanía nacional, garantizar la plena vigencia de los derechos humano, proteger a la población de las amenazas contra su seguridad y promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia basada en el desarrollo integral. Por su parte, el Poder Ejecutivo está liderado por el presidente de la República, quien a su vez somete sus decisiones al escrutinio del Poder Legislativo. Este tiene la función debatir tanto la aprobación de reformas de la Constitución, de leyes y resoluciones legislativas, así como su interpretación, modificación y derogación, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la Constitución Política y el Reglamento del Congreso. En el periodo 2016-2021, tuvo una amplia mayoría el partido Fuerza Popular, con 73 escaños ganados de un total de 130. Eso se tradujo en una mayoría en el parlamento que, finalmente, ha logrado un equilibrio entre ambos poderes (Bayona Carazas et al., 2017, p. 29).

Debe recordarse que el Perú es un país muy afectado por la corrupción sistemática en la administración pública y en la clase política que ha resultado desprestigiada. En el país, la corrupción no es un hecho circunstancial o eventual, sino que viene dándose a lo largo de su historia y se ha instalado en muchas de las instituciones públicas. Desde luego, esto ha ocasionado severos daños económicos al Perú, pues hoy en día se vive una

situación no deseable, donde los partidos políticos juegan con sus propias cartas, anteponiendo sus propios intereses a los de la población. Esta demanda que se enfoquen en respetar el sistema democrático y en consolidar el crecimiento económico para que cada día haya más peruanos que alcancen el bienestar. Por su lado, el Poder Ejecutivo y el Congreso de la República dicen que harán los mayores esfuerzos para superar esta nueva crisis y, así, el Perú saldría adelante en el menor tiempo posible. Se espera que los poderes del Estado asuman su responsabilidad de dirección, reemplazando intereses particulares por principios que contribuyan a la mejor calidad de vida de todos los peruanos (Torriani, 2019).

### **2.2.2 Factores sociales**

El Perú ha venido desarrollándose sostenidamente en los últimos 30 años gracias a un modelo económico que ha permitido sacar de la pobreza a millones de peruanos. También ha permitido contar, por primera vez en la historia, con una clase media creciente y, de esa manera, poder convertirlo en una nación capaz de captar inversiones nacionales y extranjeras. Igualmente, se incrementaron los peruanos emprendedores y empresarios, lo que amplía los mercados con firmas de TLC (Tratado de Libre Comercio) para las exportaciones. Esto diversifica la oferta en productos tradicionales y en agroindustria, por lo cual son líderes en diferentes partes del mundo en paltas, uvas frescas, café, granos andinos, arándanos. Además, Lima no fue más la única ciudad desarrollada del país, sino que con ella compiten Arequipa, Piura, Cusco, Huancayo, entre otras (Torriani, 2019).

Por otra parte, la FAO (Organización de las Naciones Unidas) señala importantes cambios que han ocurrido en los últimos tiempos. Por ejemplo, el incremento de la población, el ingreso que cada hogar tiene, variaciones en los patrones de consumo, la participación de las mujeres como una fuerza laboral y el uso de electrodomésticos en aumento. Todos estos incrementan la demanda de alimentos procesados y permiten la demanda de materia prima, dando un resultado positivo que se espera dentro del sector económico como silvicultura, pesca y agricultura. Asimismo, existe un universo de empresas agroindustriales que se consideran más importantes dentro del mundo empresarial. Entre ellas, hay 418 empresas ganaderas y agroindustriales que se encuentran entre las 10.000 más sobresalientes del Perú en cuanto a facturación (Pañaranda Castañeda Cesar, p. 8).

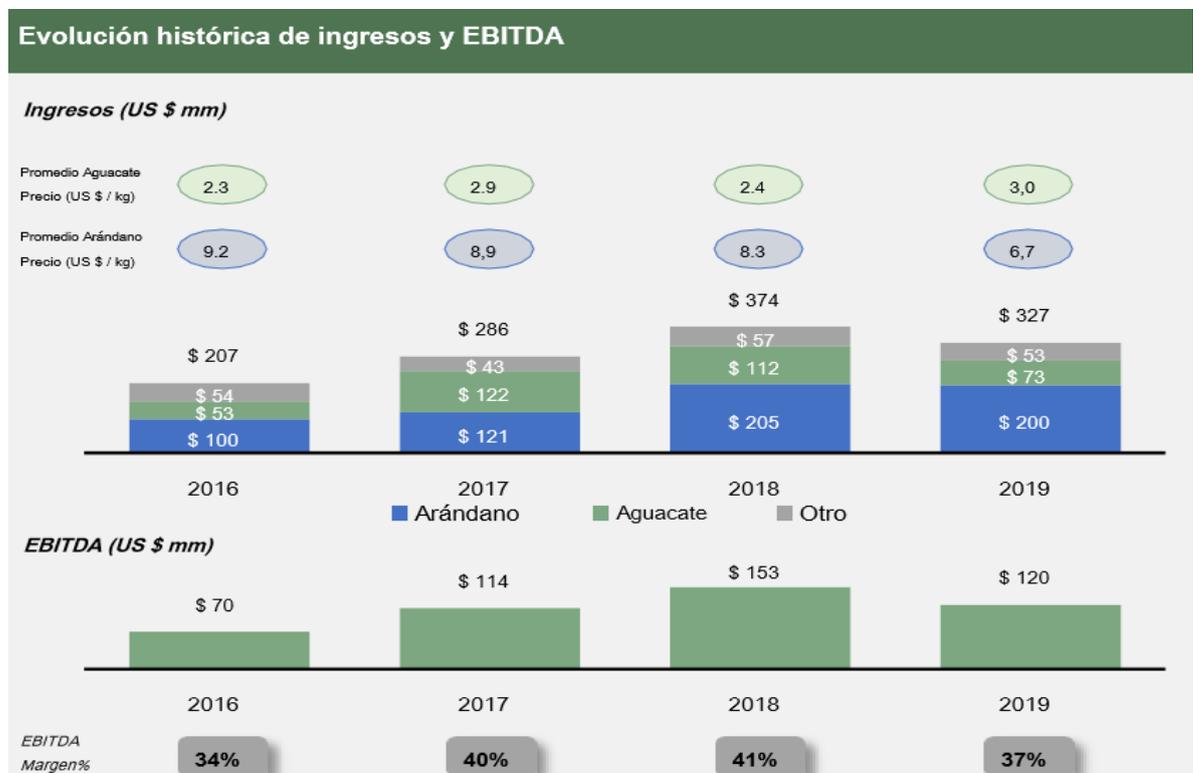
Es pertinente mencionar que, de todo el mundo empresarial, 76 empresas se ocupan de la ganadería, elaboración y crianza de productos animales y 342 se ocupan en el sector agroindustrial. De igual manera, el ingreso a nuevos mercados promueve el avance de los sectores involucradas, según lo detalla la IEDEP (Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial). Entre otros ejemplos, la consolidación de la agroexportación, el comercio bilateral y los buenos resultados que el libre comercio ha logrado en la experiencia de la nueva clase de la agroindustria empresarial. Finalmente, en la actualidad los productos insignia, como la quinua, palta, arándano, mango, mandarina, espárragos y alcachofas revelaron el valor que tienen los productos peruanos y la alta demanda que tienen en el suministro mundial de alimentos (Peñaranda Castañeda, 2019, p. 7).

### 2.2.3 Factores económicos

Al finalizar el 31 de diciembre de 2019, los ingresos por operaciones continuas y el EBITDA se incrementaron a US \$ 327 millones y US \$ 120 millones, respectivamente.

**Figura 2. 2**

*Evolución de ingresos y EBITDA*



Fuente: Camposol (2019, p.8)

- La disminución de las ventas se explica principalmente por la menor producción de aguacate y los menores precios de los arándanos.
- En cuanto a la producción de aguacate, esta intensificó la alternancia natural de las plantas dado que la empresa tuvo dos buenas cosechas consecutivas en 2017 y 2018 (*camposol sustainability report 2019*, p.8)
- Los menores precios de arándanos se debieron a que pequeños y medianos jugadores ingresaron al mercado durante la misma ventana comercial de la compañía. Esto provocó que las exportaciones peruanas crecieran de 65 mil TM en la temporada 2018-2019 a 109 mil TM en la temporada 2019/2020.
- El margen EBITDA disminuyó 37% debido principalmente a la disminución de los precios de los arándanos.
- La compañía invirtió para mejorar la precisión de la producción y reducir los costos (*camposol sustainability report 2019* p.8)

**Figura 2. 3**

*Desglose de beneficio bruto por cultivo*

USD (000)	Aguacate	Arándano	Otro*	Total
Ingresos	73,154	200,484	53,000	326,638
Costo de los bienes vendidos	(42,100)	(88,440)	(34,925)	(165,465)
Costes asociados a las ventas	(5,574)	(14,196)	(7,630)	(27,400)
<b>Beneficio bruto</b>	<b>25,480</b>	<b>97,848</b>	<b>10,445</b>	<b>133,773</b>
<b>Margen bruto %</b>	<b>34,8%</b>	<b>48,8%</b>	<b>19,7%</b>	<b>41,0%</b>
<i>Millones de toneladas netas</i>				
<b>Volumen producido</b>	23,121	30,281	27,135	80,537
<b>Volúmenes vendidos</b>	24,528	29,777	28,132	82,437
<i>USD / kg</i>				
<b>Precio medio ponderado</b>	2,98	6,73	1,88	3,96

\* Incluye Mandarina, Uvas y Mangos.

Fuente: Camposol (2019, p.9)

Asimismo, la utilidad bruta fue de USD 133,8 millones y el margen bruto fue del 41,0%:

### Aguacate

- Los menores volúmenes de aguacate por alternancia normal de la cosecha se intensificaron porque la empresa tuvo dos buenas cosechas consecutivas en 2017 y 2018.
- Los mayores precios compensaron parcialmente los menores volúmenes (USD / Kg 2,36) (*camposol sustainability report 2019*, p 9)

### Arándano

- Los precios del arándano son inferiores a lo esperado ante importantes incrementos en los volúmenes en la ventana comercial peruana.
- Los mayores volúmenes compensaron los menores precios (*camposol sustainability report 2019*, p. 9)

**Figura 2. 4**

*Estado de flujo de efectivo del 2018-2019*

	2018	2019
<b>EBITDA</b>	152,9	120,2
Capital de trabajo	(5,2)	(11,4)
Cambios		
Intereses Gastos Netos * Impuesto	(33,5)	(20,9)
sobre la renta pagado	(4,4)	(5,8)
<b>Flujo de efectivo neto de las operaciones</b>	<b>109,8</b>	<b>82,2</b>
<b>Flujo de efectivo neto de las inversiones</b>	<b>(133,0)</b>	<b>(184,9)</b>
<b>Flujo de efectivo neto de la financiación</b>	<b>25,1</b>	<b>97,9</b>
Flujo de efectivo neto durante el período	2,0	(4,7)
al comienzo del período	30,6	32,5
<b>Efectivo al final del período</b>	<b>32,5</b>	<b>27,8</b>

\* Incluye USD 4.7MM en costo de prepago y USD 7.7MM en Prima aplicable en 2018

Fuente: Camposol (2019, p.10)

Camposol busca estabilizar sus operaciones peruanas en alrededor de USD120-150MM de EBITDA. Aprovechando las nuevas tecnologías y partiendo de las operaciones de campo y cubriendo todos los procesos centrales a lo largo de la cadena de

valor, Camposol busca consolidar sus resultados financieros peruanos mientras maduran sus operaciones internacionales. Se espera que esta iniciativa, además de reducir costos, también complemente su propuesta de valor para mejorar las ventas minoristas (*Presentación para inversores*, p.12). Por eso, Camposol continúa su plan de expansión internacional y su plan de aumentar la disponibilidad de sus productos a lo largo del año, primeramente, con inversiones en el exterior.

Además, la empresa finaliza el año 2019 con un total de 1.721 ha de campos de aguacate plantados en Colombia, de los cuales 360 están en fase productiva. En 2019, en Uruguay cerraron con 406 ha de campos de mandarina plantados con 217 en fase productiva que tienen un vencimiento a 7 años, Adicionalmente, la empresa refinancia su deuda existente (USD 339 MM con el fin de extender su duración (*camposol sustainability report 2019*, p.20).

### **Ubicación**

✓ ✓ La proximidad de las ubicaciones al Ecuador y posicionamiento entre las montañas andinas y la corriente de Humboldt soporta:

- Mínima fluctuación climática y estable
- Temperatura durante todo el año
- Capacidad para cultivar varias frutas
- Posibilidad de cosechar durante muchos meses, a veces durante todo el año, y para orientar ventanas de mercado cuando la demanda y los precios son más altos.

✓ La corriente de Humboldt crea un clima moderado que, combinado con luz solar constante durante todo el año, genera un invernadero (*camposol sustainability report 2019*, p.20)

### **Infraestructura**

✓ Disponibilidad constante de agua para riego por Chavimochic y otros riegos

✓ Proximidad al procesamiento principal

✓ La infraestructura de congelación minimiza la deshidratación y maximiza la vida útil general del producto (*camposol sustainability report 2019*, p.20).

## **Infraestructura**

Disponibilidad constante de agua para riego por Chavimochic y otros riegos

✓ Proximidad al procesamiento principal

✓ La infraestructura de congelación minimiza la deshidratación y maximiza la vida útil general del producto (*camposol sustainability report 2019*, p.20).

### **2.2.4 Factores legales**

En mayo de 2015, se suscribió el protocolo fitosanitario para la exportación de palta Hass a la República Popular de China. Este abre puertas a un mercado potencial de mil millones de consumidores. También debe mencionarse que, en Perú las normas especiales sobre el régimen laboral agrario son altamente criticadas por los sectores sindicales. Pueden ser materia de conflictos laborales e, incluso, sociales a mediana escala en la región y el país. Por eso, el régimen laboral diferenciado conlleva a una sensación de desigualdad que tienen los trabajadores del sector agrario y con respecto de los trabajadores del régimen general que realiza la actividad privada. Esto constituye una fuente latente de conflicto (Loyola Álvarez et al., 2016, p. 11).

### **2.2.5 Factores tecnológicos**

Los recursos claves con los que cuenta Camposol son la tecnología e investigación y desarrollo. Estos pueden apreciarse mejor en el siguiente desglose: las hectáreas de plantaciones agrícolas y de estanques para camarón, la planta de producción y procesamiento ubicada al norte del Perú, los stocks de materia prima, productos en procesamiento y los productos finales. Además, deben considerarse la fuente de agua vía riego por goteo, los contenedores refrigerados e idóneos para el transporte de las frutas, verduras y camarones, las oficinas en Estados Unidos, Holanda y China, el capital humano dedicado a la siembra, cosecha, crianza, trabajos en planta.

También, han de valorarse al personal administrativo, los contenedores refrigerados e idóneos para el transporte de los productos de Camposol y la inyección de liquidez que ha tenido la empresa vía financiamiento externo. Asimismo, debe anotarse que los canales electrónicos tienen la preferencia por parte de los principales clientes

(consumidores), lo que repercute de manera favorable en la visibilidad de la empresa y productos. Por último, la integración de la tecnología que la empresa viene generando en sus operaciones (páginas web, redes sociales y móviles) genera mayor cercanía con los trabajadores (Camposol,p.21)

### **2.2.6 Factores ambientales**

El reto de los productores de alimentos y consumidores se relacionan con la entrada y distribución de los recursos tales como la energía y el agua, que son esenciales para la vida. Camposol tiene estrategias que disminuyen el impacto sobre el agroecosistema que le permite utilizar de manera responsable los recursos naturales. Esto promueve la mejora continua de sus procesos, la eficiencia y poder reutilizar los recursos. “Para esto observamos [la empresa] los siguientes objetivos:

1. Medición y reducción de nuestra huella hídrica.
2. Medición y reducción de nuestra huella de carbono.
3. Manejo y disposición de residuos sólidos.
4. Tratamiento de efluentes mediante biofiltración.
5. Control constante de la calidad del aire en nuestra producción.
6. Reducción del uso de pesticidas y fertilizantes químicos en los suelos gracias a nuestro sistema de manejo de plagas que utiliza controladores biológicos.
7. Innovación en la investigación que permita elaborar productos derivados de sustancias de origen natural, entre otros” (Camposol, 2018, p. 27).

#### **2.2.6.1 Agua**

Uno de los principales impactos ambientales del sector agrícola es el alto consumo de agua para el riego de los cultivos. Dada la importancia de este recurso, Camposol se ha convertido en la primera empresa agroindustrial en medir su huella hídrica con la norma internacional ISO 14046. Con el propósito de conocer sus consumos e implementar estrategias de reducción, la miden en los cultivos de arándanos, palta y mandarina y los procesos de palta, arándano fresco y congelado, y mango congelado (*camposol sustainability report2018 Español.pdf*, p. 29) Asimismo, Camposol es la

primera empresa agroindustrial en participar del programa Certificado Azul de la ANA (Autoridad Nacional del Agua), que tienen como pilares la medición de la huella hídrica, su reducción y el valor compartido. Durante el periodo de un año, la ANA auditará los compromisos asumidos y, de acuerdo con el nivel de cumplimiento, les otorgará el certificado azul (Camposol, 2017, p. 27).

Cabe remarcar que la gestión del agua es el punto de partida para la propuesta de planes de consumo responsable, reducción de su uso (disminución del estrés hídrico) y utilización de nuevas tecnologías ambientales para el tratamiento de las aguas residuales. Las operaciones que Camposol lleva a cabo en Piura y Trujillo se encuentran en zonas de elevado estrés hídrico, por lo que ha procurado ser la primera empresa agroindustrial en medir su huella hídrica bajo la norma internacional ISO 14046. Esta se aplicó a los cultivos de arándanos, paltas y mandarinas, y a los procesos industriales de palta, arándano fresco y congelado y mango congelado. Todo esto conformó la base para la participación en el programa Certificado Azul de la ANA (*camposol sustainability report 2017*,p.27). A continuación, se detallan algunos aspectos importantes de la empresa en relación con el agua:

✓ **Tratamiento y reúso del agua residual**

La principal fuente de agua para las operaciones de La Libertad (Trujillo, Perú) es tomada del canal del proyecto de irrigación Chavimochic, el cual a su vez la toma del río Santa. Asimismo, en Piura el agua que se utiliza es el canal La Chira (*camposol sustainability report2018*,p.31)

✓ **Innovaciones de Riego**

Para que se reduzca el consumo del agua, Camposol ha implementado tecnologías e infraestructuras como el riego automatizado y tecnificado. A través de los sensores de humedad, se determinan las necesidades de agua que existen del cultivo, haciendo más eficiente el riego. La empresa también realiza estudios de la capacidad de filtración de los suelos para evitar pérdidas de agua en el riego y, así, seguir con fertilización computarizada (*camposol sustainability report 2017 Español*,p.28)

✓ **Controles de calidad**

Para que el uso de pesticidas no afecte ni la salud de los consumidores ni al medio ambiente, Camposol cuenta con procedimientos aprobados por el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria), institución que brinda capacitaciones a su personal para su correcta manipulación. Además, la empresa hace monitoreos semestrales a los componentes del aire de las plantas y campos, para medir los parámetros de emisiones y la calidad de aire. Es así como identifica las oportunidades de mejoras para la gestión (*camposol sustainability report 2017*,p.28)

**Figura 2. 5**

*Captación del agua 2018 por tipos de fuentes*

**Total de captación de agua 2018 por tipos de fuente**

Fuentes de Agua	Operaciones	Volumen en m3
Agua Subterránea	Fundo San Diego	284,054
	Fundo San Juan	
Agua Superficial	Plantas de Chao	923,000,422
	Fundos Chao – Virú	
	Fundo Terra	
	Fundo Agroalegre	
	Fundos Arrendados	

Fuente: Camposol (2018, p.32)

### 2.2.6.2 Clima

Hay efectos que ocasionan el cambio climático. Esto representa un riesgo para los cultivos, pues el cambio de temperaturas, las precipitaciones y otros efectos pueden alterar el rendimiento proyectado de las tierras. (Camposol, 2018\_, p. 28). Ante esta situación, Camposol ha desarrollado un Plan de contingencia FEN para su línea de frutas y vegetales en el Perú. Este asciende a un costo de USD \$5,050,032 y está subdividido en dos planes:

1. Plan de abastecimiento de agua, el cual incluye proyectos tales como habilitación de reservorios con capacidad de 682 000 m<sup>3</sup> para campos de palta y

arándano en Chao (Trujillo) y recubrimiento de reservorios en Piura, con un costo USD \$4,394,250. (*Camposol sustainability report2018*, p.28).

2. Plan general de operación, el cual tiene, entre otras de sus principales acciones, el aseguramiento de agua de riego, el encausamiento de quebradas y el saneamiento de infraestructura; con un costo de USD \$ 655,782 (*camposol sustainability report2018*, p.28).

El Plan de abastecimiento de agua, plantea la ejecución de acciones como la habilitación de reservorios con capacidad de 682 mil m<sup>3</sup> para campos de palta y arándano en Chao, un sistema de impulsión de agua desde poza de oxidación y el recubrimiento de reservorios en Piura. Cabe señalar que sus instalaciones aportan a un rápido restablecimiento del suministro de agua (*camposol sustainability report2018*,p.28)

El Plan general de operación observa el volumen y fluctuaciones de lluvias, contando con una alerta bajo diferentes escenarios. Esto permite establecer un presupuesto de inversiones en encausamiento de quebradas, aseguramiento de riego, saneamiento de infraestructura, drenaje y bombeo de agua, fondo de contingencia y armado de diques (*camposol sustainability report2018*,p.28)

### **2.2.6.3 Energía**

Para Camposol, la administración sobre el uso de la energía es un tema con mucha importancia. Sin un sustento eléctrico, las diferentes operaciones en plantas y campos no podrían operar de manera efectiva y/o eficiente. Por ello, una correcta gestión les permite conocer el consumo específico que se da cada mes en las operaciones y así poder plantear estrategias de control de uso energético. Parte de los objetivos estratégicos en el periodo 2018-2019 se han planteado la reducción del impacto ambiental en el desarrollo de las operaciones, considerando la optimización del consumo de combustibles fósiles. Cabe agregar que, en 2018, Camposol tuvo un consumo energético de 9,511,097.00 kWh (kilovatios por hora) en las plantas de Chao (La Libertad) y de 3, 299,911.95 kWh en los campos de Chao y Piura (Camposol, 2018, p. 29).

#### 2.2.6.4 Biodiversidad

Camposol es consciente de que algunas especies están extinguiéndose y de que la gestión de la biodiversidad es importante para la empresa. Esta fomenta la agricultura sostenible, contando con un plan de conservación para la protección de la biodiversidad local. La compañía hace el seguimiento del cuidado de la biodiversidad con censos anuales de flora y fauna, y con un *checklist* de verificación. Se apoya en el área de control biológico, que lleva la trazabilidad de la información (*camposol sustainability report2018*,p.33). Además, Camposol cuenta con su Política de medio ambiente, agricultura sostenible y su Plan de conservación (con lineamientos y estrategias para la conservación de la flora y fauna) y procedimientos como los que se enlistan a continuación:

- ✓ Procedimiento de instalación de áreas de refugios.
- ✓ Procedimiento de arborización.
- ✓ Procedimiento de conservación y mantenimiento de zonas de conservación.
- ✓ Procedimiento de mantenimiento de cercos vivos.
- ✓ Procedimiento de monitoreo de flora y fauna.

Camposol contribuye con el cuidado de la biodiversidad, protegiendo áreas denominadas como zonas de conservación y reforestación para la conservación de las especies. Estas sirven de refugios de la vida animal y corredores biológicos, además de contener un banco de especies de árboles y vegetación. Cabe anotar que la cantidad y calidad de especies en zonas aledañas se han mantenido y son monitoreadas constantemente. Esto le permite declarar a la empresa que no tiene reportes de afectación a las poblaciones. Actualmente, hace esfuerzos para reducir la cantidad de químicos utilizados a través de su manejo integrado de plagas. Además, tiene especies benéficas (insectos, aves, sapos y reptiles) en los que actúan como controladores biológicos. Esto es lo que mantiene en equilibrio a la biodiversidad (una especie controla el crecimiento poblacional desmedido de otra especie) (*camposol sustainability report2018* p. 34)

## 2.3 Análisis interno

### 2.3.1 Factores segmentación del negocio

Camposol tiene 3 unidades de negocio: frutas y vegetales; marinasol; y Camposol Internacional (división comercial). A través de ellas la empresa gestiona directamente toda la cadena de valor de los productos, desde el cultivo en el campo hasta la comercialización de los clientes nacionales e internacionales (*camposol sustainability report 2017* p.6)

**Figura 2. 6**

*Unidades de negocio*



Fuente: Camposol (2017, p.6)

En cuanto a sus productos, tiene productos que se relacionan con la agroindustria y productos que no se relacionan.

- **Relacionada:** Camposol era una empresa que inicialmente comercializaba espárragos, los cuales posteriormente fueron descontinuados para, luego, pasar a la categoría de aguacates y arándanos principalmente. Cabe decir que la empresa también cuenta con una cartera de productos variada en las cuales se incluye, entre otros, pimientos, mangos, uvas, mandarinas (Sánchez 2019, p.35)

- **No relacionada:** Camposol realizó una diversificación no relacionada al entrar a la categoría de camarones y otros productos del mar (Sánchez 2019, p.35)

Además, Camposol ofrece alimentos frescos y congelados a todas las familias del mundo. No hay segmentación ni de mercado ni de edad ni de género, puesto que la empresa busca satisfacer las necesidades de todos sus clientes alrededor del mundo. Por eso, tiene un portafolio de productos frescos y congelados. En la gama de productos frescos, cuenta con arándanos, paltas, mandarinas, uvas y mangos. En la de los congelados, ofertan arándanos, paltas, mangos y mandarinas.

**Figura 2. 7**

*Cartera diversificada de productos estratégicos*



Fuente: Camposol (2017, p.6)

➤ **Paltas (avocados)**

Contiene principalmente aceite monosaturado, que ayuda a reducir el colesterol malo (LDL) mientras mantiene el bueno (HDL). Proporciona nutrientes importantes, incluyendo vitaminas C y E; minerales como potasio, además de fibra. Su consumo regular puede ayudar a prevenir la diabetes, enfermedades cardiovasculares, obesidad y cáncer de próstata (*camposol sustainability report 2019*, p.19)

➤ **Arándanos**

Bajos en calorías, grasa y sodio. No tienen colesterol; son ricos en fibra, minerales y vitaminas, especialmente la C. Sus propiedades antioxidantes están bien documentadas (*camposol sustainability report 2019*, p.19)

➤ **Mandarinas**

Ricas en vitaminas A, B1, B2, B3, B6 y C. También contienen minerales como potasio, calcio, magnesio y fósforo. Son una buena fuente de ácido fólico, betacaroteno y antioxidantes. Además, son ideales para bajar de peso: su alto contenido de ácido cítrico ayuda a quemar grasa (*camposol sustainability report 2019*, p.19)

➤ **Uvas de mesa**

Cargadas de vitaminas C y B6, así como de potasio, cobre, hierro y fósforo. Su glucosa y fructosa proporcionan una gran fuente natural de azúcar saludable. Comerlas es una excelente manera de mantenerse hidratado (*camposol sustainability report 2019*,p.19)

➤ **Mangos**

Contienen una amplia gama de nutrientes, vitaminas, minerales y antioxidantes; además de una enzima con propiedades calmantes para el estómago. Un mango mediano contiene alrededor del 40% de la asignación diaria recomendada de fibra. Para los físicamente activos, los mangos son una manera eficiente de reponer potasio (*camposol sustainability report 2019*,p.19)

### **2.3.2 Estrategia horizontal**

Camposol hasta la actualidad cuenta con más de 24 000 hectáreas de terrenos que se encuentran ubicadas en las zonas de Chao, Virú y Piura, que pertenecen a las regiones del norte peruano como son la Libertad y Piura, además el complejo de Camposol está integrado por seis plantas de procesamiento, tres de las cuales son de conservas, dos de productos frescos y una de productos congelados

**Figura 2. 8**

*Camposol en el mundo*

## Camposol en el mundo

Nuestros productos están presentes a nivel nacional y en más de 40 países de Norte América, Europa y Asia. (102-6)



Fuente: Camposol (2017, p.6)

### 2.3.3 Integración vertical

Camposol ofrece alimentos frescos, saludables y de alta calidad para los clientes de todos los lugares. Al encontrarse integrados en el proceso de la cadena de valor de sus productos, indica que la empresa acompaña todo el proceso de producción, desde la semilla hasta el anaquel de un supermercado. Esta transversalidad es la que realiza la propuesta de valor, reconocida por los principales supermercados de América del Norte, Europa y Asia. Esta tiene como base la calidad, la consistencia y la trazabilidad de sus productos y está acompañada de un proceso de producción sostenible y socialmente responsable. A Camposol le interesa el desarrollo de súper alimentos y la satisfacción de la creciente demanda de arándanos, paltos, mandarinas, uvas y mangos a nivel mundial. Por eso mismo, la integración vertical permite controlar el producto del campo a la mesa asegurando su alta calidad, seguridad alimentaria y trazabilidad al 100% (Camposol, 2017, p. 32).

- **Integración vertical hacia atrás:** Teniendo Camposol la operación de sembrío, cosecha, crianza de camarones y procesamiento, cuenta con una integración vertical hacia atrás, pues la empresa tiene tanto su propio banco de semillas para la cosecha de frutas y verduras, así como larvas de camarones.

- **Integración verticalmente hacia adelante:** A través de su unidad de negocio, Camposol Trading, la empresa comercializa directamente con sus clientes minoristas de Estados Unidos, Europa y Asia, reduciendo así la dependencia de importadores. Además, la empresa gestiona directamente toda la cadena de valor de los productos, desde el cultivo en el campo hasta la comercialización de los clientes nacionales e internacionales. Gracias a esta estrategia de integración vertical, Camposol garantiza altos estándares de calidad en todos sus procesos.
- **Cadena de valor:** Camposol supervisa y realiza auditoría directamente cada etapa de la cadena de valor del negocio, desde el campo hasta el cliente. Por ello, la empresa cumple con las normas nacionales e internacionales y cuenta con diversas certificaciones que garantizan la calidad y seguridad alimentaria en el campo y la planta, el comercio justo, la seguridad y salud ocupacional, las condiciones laborales de sus trabajadores y la gestión sostenible en los procesos (*camposol\_sustainability\_report2018 Español.pdf*, s. f., p. 7)

**Figura 2. 9**

*Cadena de valor*



Fuente: Camposol (2018, p.7)

### **2.3.4 Filosofía de la corporación**

Camposol honra y salvaguarda la relación entre las granjas, los socios y las familias que trabajan en torno de la empresa. Estos son considerados parte de la familia

y comparten el agradecimiento con sus clientes para que pueda continuar prosperando. El equipo encargado en las granjas, plantas empacadoras y oficinas trabajan compartiendo el objetivo de lograr la más alta calidad de los productos. Como la empresa promueve el compromiso con la innovación, la coherencia, la trazabilidad y la integridad, se evidencia un fuerte propósito moral. Esto también muestra el objetivo principal de la empresa: “proporcionar la mejor y más saludable comida para las familias de todo el mundo”. actualmente se ha contratado 18.711 trabajadores en Perú, con lo cual llegan a ser un total de 19.033 considerando las operaciones en Colombia y Uruguay y su equipo de las oficinas comerciales. (*camposol sustainability report 2018*, p.5)

### **2.3.5 Directrices estratégicas**

“Las directrices estratégicas constituyen un eficiente dispositivo para establecer la disposición integral de la organización, siendo un conjunto de procedimientos prácticos para todos los directivos claves involucrados con el proceso estratégico. Se entienden como directrices estratégicas a los temas fundamentales que debe emprender la empresa durante los siguientes tres a cinco años para establecer una posición competitiva saludable en los mercados claves en los que participa” (Hax, 2004, p. 329).

Respecto de la segmentación del negocio, Camposol desarrolla sus diferentes actividades y filosofía que envuelve el accionar de la empresa. Este le permite determinar sus fortalezas y debilidades para hacer énfasis en el entorno económico, geográfico, políticos, social, tecnológico, jurídico y ecológico. Así, la estrategia de crecimiento de Camposol:

- Rentabilizar el mix de clientes actuales, administrando niveles de servicio y share of wallet (Camposol, 2017, p. 7).
- Desarrollar nuevos mercados, vía presencia propia o distribuidores.
- Ser reconocidos como una marca fuerte de calidad, servicio y responsabilidad social y ambiental (Camposol, 2017, p. 7)

Esto es posible a través de las ventajas competitivas de las tres unidades estratégicas de negocio de la empresa Camposol:

Frutas y verduras:

- Sostener márgenes absolutos en los próximos 5 años con diferenciación.
- Incrementar volúmenes de palta en contra estación a Chao.

- Consolidar expansión operativa y comercial.

Marinasol:

- Convertir el modelo de elaboración a pozas intensivas con eficacia y rentabilidad.

Camposol Internacional:

- Iniciar operaciones en China e incorporar nuevos servicios.

“Desarrollo del suministro que mejore el nivel de servicio y la eficiencia” (Camposol, 2017\_, p. 7):

- Garantizar financiamiento de la estrategia.
- Potenciar I + D + I (Investigación + Desarrollo + Investigación) como pilar del crecimiento futuro.
- Comunicación efectiva.
- Implementar proyectos sostenibles de RSE (Responsabilidad Social Empresarial)
- Disminuir impacto ambiental operaciones.
- Consolidar el modelo SIG (Sistema de Información Geográfica).
- Ser benchmarking en productividad y costos (Camposol, 2017, p. 7).

El propósito que tiene la empresa es cooperar con la nutrición de las familias del mundo, por medio de la venta de alimentos saludables de alta calidad, con gran valor nutricional y con un proceso de producción sostenible (Camposol, 2017, p. 9). Adicionalmente, Camposol busca generar valor a largo plazo a los principales grupos de interés, al país y al mundo. Por eso mismo, forma parte del Pacto global de las Naciones Unidas desde 2008 y trabaja constantemente para contribuir con la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible (Camposol, 2017, p. 9)

### **2.3.6 Objetivos de desempeño**

Los objetivos corporativos son indicadores cuantitativos del desempeño general de la empresa. Las compañías eligen expresar dichos objetivos a través de un número selectivo de índices que son predominantemente de naturaleza financiera. Se clasifican en dos categorías grandes, incluyendo una de ellas las medidas financieras cuantitativas que se relacionan con el tamaño, el crecimiento, la rentabilidad, los mercados capitales y una variedad de otras variables financieras, la segunda está orientada a medir la eficiencia general de las capacidades generales de la empresa (Hax, 2004, p. 335). Los siguientes

objetivos se determinaron con base en el récord que tiene Camposol y enfocándose en los principales logros que ha ido alcanzando durante su desarrollo empresarial:

- ❖ Aumentar las ventas totales del Camposol en volumen y valor en 55% para el 2024.
- ❖ Aumentar la participación del mercado internacional en 5% anualmente.
- ❖ Reducir el volumen comercializado a través de importadores a 20% para el 2024.
- ❖ Incrementar el EBITDA de la compañía en un 30% para el 2024.
- ❖ Incrementar el ROE de la compañía en un 15% para el 2024.
- ❖ Comercializar directamente a minoristas la categoría de mariscos para el 2024.
- ❖ Incrementar la capacidad productiva de aguacates en un 20% para el 2024.
- ❖ Ser acreedor del 50% del volumen de arándanos que exporta el Perú para el año 2021.
- ❖ Desarrollar 3 nuevas categorías de productos orgánicos para el año 2022.
- ❖ Aumentar la participación de mercados de arándanos en Asia en un 30% para el año 2020.
- ❖ Contar con 6 plantas de maduración para el año 2024 en Estados Unidos.
- ❖ Ingresar a nuevos mercados en Asia para el año 2024.
- ❖ Incrementar la publicidad en el punto de venta en un 25% para el año 2020.
- ❖ Contratar un 18% de personal capacitado para la producción para el año 2021.
- ❖ Realizar 3 nuevos programas ambientales y sociales para el año 2020 en sus plantas de Piura.
- ❖ Posicionar la empresa Camposol en la mente de los consumidores como una de las principales empresas de exportación de frutas y verduras para el año 2024.
- ❖ Ser el productor agroindustrial más grande de aguacates del Perú para el año 2022.

- ❖ Mejorar en posicionamiento de marca para el cliente y consumidor final para el año 2021.

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014, p. 221), los objetivos funcionan como una guía para la toma de decisiones y a la vez representan criterios de evaluación para medir el desempeño. Mediante los objetivos planteados se busca llegar a una idea consolidada, que Camposol aumente sus ventas en el mercado a la par de la reducción del volumen que se comercializa a través de importadores/corredores. Esto a la par de su impacto positivo en el EBITDA y ROE de la compañía, ambos indicadores muy importantes para tener conocimiento del valor que está generando la empresa Camposol.

## **3. OPERACIÓN EXTRAORDINARIA**

### **3.1. Estrategia con base en los recursos de la corporación**

Los recursos presentan varias formas. Estas van desde los elementos comunes aprovechables de manera general y alcanzar fácilmente transacciones entre entidades autónomas, hasta recursos altamente diferenciados. También implica nombres de marca, que han sido progresados durante varios años y que son difíciles de replicar. Así, los recursos son clasificados en tres categorías amplias: activos tangibles, activos intangibles y capacidades organizativas (Collis & Montgomery, 2007, p. 30).

Camposol tiene como visión consolidarse como un proveedor de alimentos saludables y frescos para las diferentes familias del mundo, considerando siempre el valor nutricional de sus alimentos, salud y bienestar de las familias. Por otra parte, se define la misión indicando cuál es el propósito que tiene una empresa. El de Camposol es ofrecer alimentos saludables y frescos a todos sus clientes a través de eficiencia en sus operaciones, innovación, calidad, compromiso con las comunidades en donde operan, generando valor para los accionistas (Camposol, 2019, p 10.).

- Camposol cuenta con 24 000 ha de campos de cultivo de los cuales el 65% están en funcionamiento (Camposol, 2018a, p. 5)
- “Las frutas y verduras conforman la principal unidad de negocio de la empresa Camposol”. Inició comercializando espárragos, paltas y arándanos, y actualmente es la compañía con mayor variedad de productos como mangos, mandarinas y uvas de mesa. También tiene presentaciones congeladas de estos mismos, ofreciéndoles a los consumidores la variedad de sus productos, sean frescos y/o congelados. Con esto la empresa satisface las necesidades y exigencias de los consumidores que tiene en el mundo.
- Camposol también tiene a Marinasol, la unidad estratégica de negocio líder en la producción de langostino en el Perú. Para poder continuar con las operaciones, tuvo que invertir en campos de cultivos de langostinos que se encuentran ubicados en la costa norte del Perú, como son laboratorios de larvas y finalmente en plantas de procesamiento. Estas cuentan con la última tecnología para congelar varias presentaciones de langostino
- Camposol se caracteriza por ser una empresa agroindustrial verticalmente integrada (Camposol, 2017, p 5). La empresa tiene cierta afinidad por encargarse

de hacer todas las actividades de la cadena de valor y así tener un control absoluto de todas sus operaciones. Esto le garantiza altos estándares de calidad en todos sus procesos para brindar una propuesta de valor distinta a los clientes (Camposol, 2019, p 10).

- Camposol es propietario de todas sus tierras de cultivo, por lo que ella misma se encarga desde la siembra hasta el cultivo de los productos, teniendo el cuidado absoluto del proceso en campo.
- En la unidad de negocio de Marinasol, hay laboratorios de larvas, lugar donde producen y cultivan larvas de langostinos.
- Camposol tiene alianzas estratégicas que hacen posible la implementación de un laboratorio microbiológico con métodos de forma automática y así lograr la acreditación ISO 17025 (Camposol, 2017, p 10).
- Respecto de los empleos, Camposol viene a ser el tercer empleador en el Perú más grande, ofreciendo empleo de manera formal a más de 15,000 trabajadores. Teniendo en cuenta el bienestar de su fuerza laboral, hace inversiones en su capital humano. Les da capacitaciones constantes, internas y externas, contando con una universidad corporativa, en la que promueve la igualdad de género. También posee sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo para prevenir riesgos que afecten la salud y la integridad de sus trabajadores (Camposol, 2017).
- A través del área de recursos humanos, Camposol tiene programas de motivación hacia su personal, premiando al que se desempeña mejor durante el mes, además de ofrecerles flexibilidad de horario y darles algunos incentivos económicos por cumplir ciertas metas (Camposol, 2017, p. 18)
- A sus trabajadores les da oportunidad de hacer línea de carrera ya sea como personal de campo, planta o administrativo.
- Busca concientizar a las personas sobre la protección del medio ambiente. La empresa hace charlas semanalmente con especialistas para que sus trabajadores de campo y planta tenga la cultura del cuidado ambiental.
- Camposol efectúa estudios de productos nuevos e implementa métodos para ofrecer productos alimenticios de primera calidad para todas las épocas del año. Para ello, toma en cuenta las preferencias y gustos de los clientes, según las ciudades donde se encuentran.

- Continuamente, Camposol hace mejoras a los procesos y métodos de la organización, investigando y analizando. Busca localizar los errores que se puedan estar cometiendo durante los procesos y metodologías de la empresa; y hacer un brainstorming para brindar nuevas ideas.
- En cuanto a la imagen de la marca, se ha mostrado a los clientes que Camposol se encuentra comprometida con el bienestar y la salud de los clientes, dando cuidado del medio ambiente de las comunidades. Camposol tiene que hacer un programa que consiste en ir a colegios, dependiendo de los lugares en los que el personal voluntario se encuentre. También brinda capacitaciones sobre lo importante que es llevar una nutrición balanceada y consumir productos saludables (Camposol, 2017, p. 10).
- En el área financiera, Camposol trata de generar valor para los accionistas con aumento de la rentabilidad de la empresa y con base en el incremento de las ventas y en su optimización de costos y gastos.

### **3.1.1 Recursos claves de la empresa**

Los recursos claves son los activos más importantes que tiene la empresa. Estos permiten crear y ofrecer valor, sean intelectuales, físicos, económicos o humanos. Debe mencionarse que pueden ser adquiridos o de su propiedad (Osterwalder & Pigneur, 2013, p. 35). Camposol tiene principalmente los siguientes recursos clave:

- Inmensas has de tierra
- Mano de obra acreditada
- Tecnología moderna de riego por goteo impulsado por la gravedad
- Máquinas de empaquetado
- Equipos de desarrollo e investigación
- Oficinas comerciales
- Empaque plástico de almeja de arándano, el cual proveyó a la empresa extraordinarias propiedades inmovilizarias para la marca.

Los recursos que se han mencionado permiten satisfacer la demanda del mercado, establecerse como una empresa confiable y consistente, que ofrece una variedad de productos de calidad según los tiempos que se acuerda con el minorista.

### 3.1.2 Cartera de negocios

El análisis de cartera es uno de los análisis para la cartera de negocios actual: “la empresa debe realizar un análisis de cartera para identificar y evaluar los diversos negocios que conforman la empresa” (Hiriyappa, 2019, p. 11)

**Figura 3. 1**

*Productos y mercados destinos*

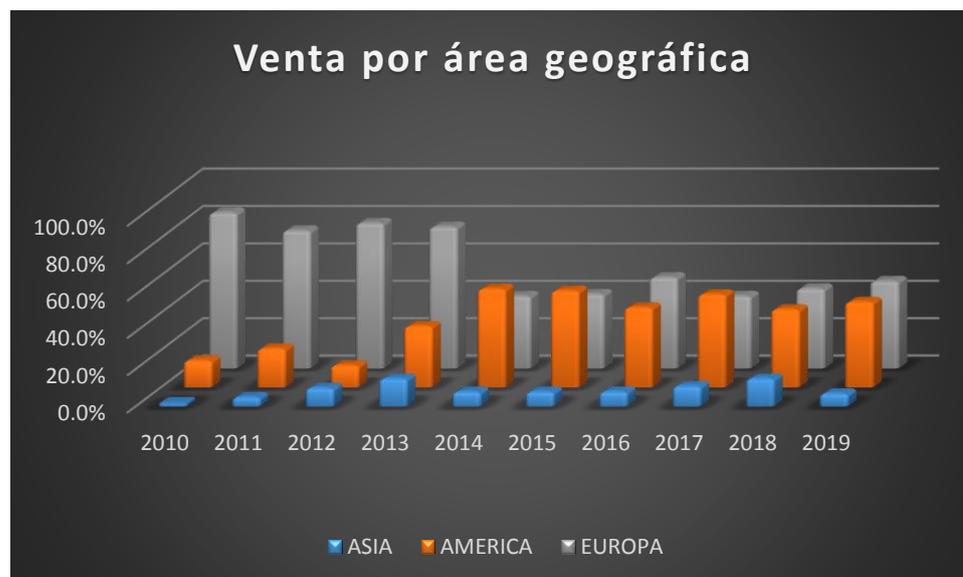
Producto	Tipo de producto	Mercado destino
Espárragos	Frescos, congelados y en conservas	Alemania, España, Francia y Holanda
Paltas	Frescos y congeladas	EE UU, España, Holanda, Francia, Canadá, Alemania y Reunio Unido.
Mangos	Frescos, congelados y en conservas	EE UU, Francia, Holanda, España, Japón y Canadá
Uvas	Frescas	EE UU, Holanda, Rusia, China, Tailandia y Alemania.
Arándanos	Frescos	EE UU, Hong Kong y Holanda
Pimientos	Congelados	España, Alemania y EEUU
Alcachofas	Congelados	EE UU, Alemania y España
Camarones	Congelados	EE UU y Corea del Sur.

Fuente: Camposol (2019, p.20) y elaboración propia

Los principales mercados de las frutas y vegetales que exporta Camposol son la Unión Europea, Estados Unidos y al mercado de Asia.

**Figura 3. 2**

*Venta por área geográfica*



Fuente: Aduanet y elaboración propia.

**Figura 3. 3**

*Demanda mundial de productos*

DEMANDA MUNDIAL DE PRODUCTOS 2010-2019						
Productos	2010		2011		2012	
	Toneladas métricas MT'000	USD millones	Toneladas métricas MT'000	USD millones	Toneladas métricas MT'000	USD millones
Palta	12.0	17,600	17.6	24,640	20.1	28,089
Espárragos	32.8	18,800	38.2	21,900	43.6	24,988
Arándanos	-	-	-	-	13.4	115,992
Uva	1.76	3,200	6.57	13,000	14.0	15,860
Mango	7.35	8,900	14.10	14,500	17.1	19,821
Otros	-	-	-	-	-	-
	<b>54</b>	<b>48,500</b>	<b>76</b>	<b>74,040</b>	<b>108</b>	<b>204,750</b>

Fuente: Aduanet y elaboración propia.

**Figura 3. 4**

*Demanda mundial de productos*

DEMANDA MUNDIAL DE PRODUCTOS 2010-2019						
Productos	2013		2014		2015	
	Toneladas métricas MT'000	USD millones	Toneladas métricas MT'000	USD millones	Toneladas métricas MT'000	USD millones
Palta	26.8	44,880	38.4	66,089	27.3	46,956
Espárragos	54.9	91,990	9.4	65,283	8.2	61,658
Arándanos	16.9	28,270	0.9	9,551	4.4	46,024
Uva	17.6	29,540	11.8	23,713	12.2	24,522
Mango	16.8	28,140	9.7	12,697	12.5	16,375
Otros	5.0	8,421	18.1	90,221	6.8	77,157
	<b>138</b>	<b>231,241</b>	<b>88</b>	<b>267,554</b>	<b>71</b>	<b>272,692</b>

Fuente: Aduanet y elaboración propia.

**Figura 3. 5**

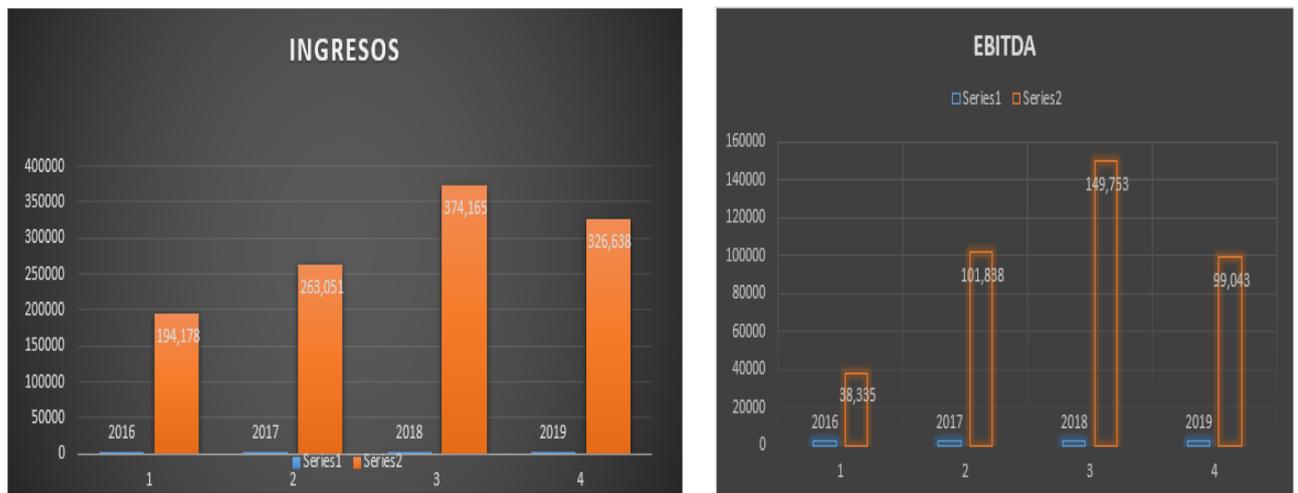
*Demanda mundial de productos*

DEMANDA MUNDIAL DE PRODUCTOS 2010-2019								
Productos	2016		2017		2018		2019	
	Toneladas métricas MT'000	USD millones						
Palta	21.7	53,413	42.5	122,000	47.6	81,872	24.5	42,140
Espárragos	0.98	20,640	13.0	16,497	14.0	17,497	12.6	15,737
Arándanos	12.8	100,202	13.7	121,000	24.9	205,000	29.8	200,000
Uva	8.4	13,583	24.6	49,446	28.9	58,089	24.6	49,446
Mango	13.5	21,495	11.3	16,497	8.3	10,873	9.4	12,314
Otros	5.0	13,655	5.8	43,000	9.0	57,000	7.5	53,000
	<b>62.4</b>	<b>222,988</b>	<b>110.9</b>	<b>368,440</b>	<b>132.7</b>	<b>430,331</b>	<b>108.4</b>	<b>372,637</b>

Fuente: Aduanet y elaboración propia.

**Figura 3. 6**

*Ingresos - EBITDA*



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3 Evolución del radio de acción en el tiempo

La historia de Camposol muestra el gran crecimiento y desarrollo que ha tenido la empresa en corto tiempo.

**Figura 3. 7**

*Evolución en el tiempo de 1997 a 2008*

EVOLUCION	1997	1998	1999	2006	2007	2008
NEGOCIO	Compra de las primeras tierras en La Libertad y compra de tierras por subasta en Chavimochic	Compra de Tierras Zona Piura	Empezaron las Exportaciones Agroindustriales	Se funda Marinazul Inicio de negocio de Acuicultura (Produccion y Exportacion de Langostino)	Grupo Dyer Coriat (D & C) Grupo Familiar Peruano compra Camposol	Camposol entra a la Bolsa de Valores de Oslo y Implementa sistema SAP, Crecimiento de Hectarias de Esparrago Blanco, Uva Roja y Mandarina
ORGANIZACIÓN	Corporacion	Corporacion	Corporacion	Corporacion	Corporacion	Corporacion
VISION	El resultado de un sueño de transformar un desierto en un "gran mar verde"		Compromiso de todas las personas Involucradas con los Objetivos de la empresa			

Fuente: Camposol (2008)

**Figura 3. 8**

*Evolución en el tiempo de 2009 a 2013*

EVOLUCION	2009	2010	2011	2012	2013
NEGOCIO	Implementacion de Programa de Irrigacion Yakuy Minka Primera Etapa 1500 Hectarias y Segunda Etapa 2000 Hectarias	Marinazul Compra negocios locales de Langostinos crece tanto en campos como en plantas	Peru recibe autorizacion para exportar Paltas a EEUU	Fenomeno del Niño Disminucion del Ebitda en 9%	Venta de Arandanos e Incremento de Volumen de ventas de Paltas
RECURSOS	Aumentó sus ingresos anuales en 15%.	Sus ingresos anuales en 8%.	Aumento de Ventas en 40.1 %	Aumento de Ventas en 65%	Aumento de Ventas en 81%
ORGANIZACIÓN	Corporacion	Corporacion	Corporacion	Corporacion	Corporacion
GOBIERNO	DYER AMPUDIA SAMUEL	DYER AMPUDIA SAMUEL	DYER CORIAT, SAMUEL BARNABY	DYER CORIAT, SAMUEL BARNABY	DYER CORIAT, SAMUEL BARNABY
VISION	Para satisfacer de forma fiable las necesidades hortofructícolas de nuestros clientes y consumidores de todo el mundo con eficiencia calidad y responsabilidad	Satisfacer de manera confiable las necesidades de frutas y hortalizas de nuestros clientes y consumidores alrededor del mundo con eficiencia, calidad y responsabilidad.			

Fuente: Camposol (2009, 2010, 2011, 2013)

**Figura 3. 9**

*Evolución en el tiempo de 2014 a 2016*

EVOLUCION	2014	2015	2016
NEGOCIO	El Ebitda Baja en 13% por aumento de Gastos Uvas y Paltas, Mayor precio en Mango y Esparragos	El ebitda fue del 15%, Mayor precio en Arandanos, menor rendimiento y precio de los langostinos	Ventas crecieron 17%, se ubico en el puesto 36 de los principales exportadores, 43 proyectos de los cuales 9 en Biotecnología, 8 en control Biologicos y 26 diversificaciones
RECURSOS	Aumento de Ventas en 83%	Aumento de Ventas en 25% del año anterior	Aumento de Ventas del 17% del año anterior
ORGANIZACIÓN	Corporacion	Corporacion	Corporacion
GOBIERNO	DYER CORIAT, SAMUEL BARNABY	DYER CORIAT, SAMUEL BARNABY	DYER CORIAT, SAMUEL BARNABY
VISION	Satisfacer de manera confiable las necesidades de frutas y hortalizas de nuestros clientes y consumidores alrededor del mundo con eficiencia, calidad y responsabilidad.		

Fuente: Camposol (2014, 2015, 2016)

**Figura 3. 10**

*Evolución en el tiempo de 2017 a 2019*

EVOLUCION	2017	2018	2019
NEGOCIO	Brinda empleo a 15000 personas, creacion de Universidad Corporativa Camposol, Innovacion proceso de produccion de Arandanos, operacion en Colombia adquisicion de 66.11 Hectarias de cultivo de palta	Expansion a Colombia y Uruguay 24000 Hectarias en Peru se cultivan 6813 Hectarias (65% Fase de alto de rendimiento productivo)	Ebitda 21.4%, 2559 Hectarias de plantaciones de Arandanos, 60% de alto rendimiento.
RECURSOS	Aumento de ingresos del 33% del año anterior	Aumento de ingresos del 38% del año anterior	Disminucion de ingresos del 15% del año anterior
ORGANIZACIÓN	Corporacion	LATAM	LATAM
GOBIERNO	DYER CORIAT, SAMUEL BARNABY	DYER CORIAT, SAMUEL BARNABY	DYER CORIAT, SAMUEL BARNABY
VISION	Brindar de la mano de nuestros clientes, alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo. Esto lo logramos a través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de nuestra gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos y creando valor sostenible para nuestros accionistas.		
PERFIL ECONOMICO FINANCIERO		Activos: \$/ 404,865 Ventas: \$/ 1'241,854 Utilidad Operativa: \$/ 497,030 Utilidad Neta: \$/ 287,794 Ebitda: \$/ 507,532 Razon de Endeudamiento: 2.662% Deuda Financiera/Ebitda = 0.21	Activos: \$/ 513,597 Ventas: \$/ 1'084,112 Utilidad Operativa: \$/ 328,724 Utilidad Neta: \$/ 277,581 Ebitda: \$/ 399,080 Razon de Endeudamiento: 1.973% Deuda Financiera/Ebitda = 0.181

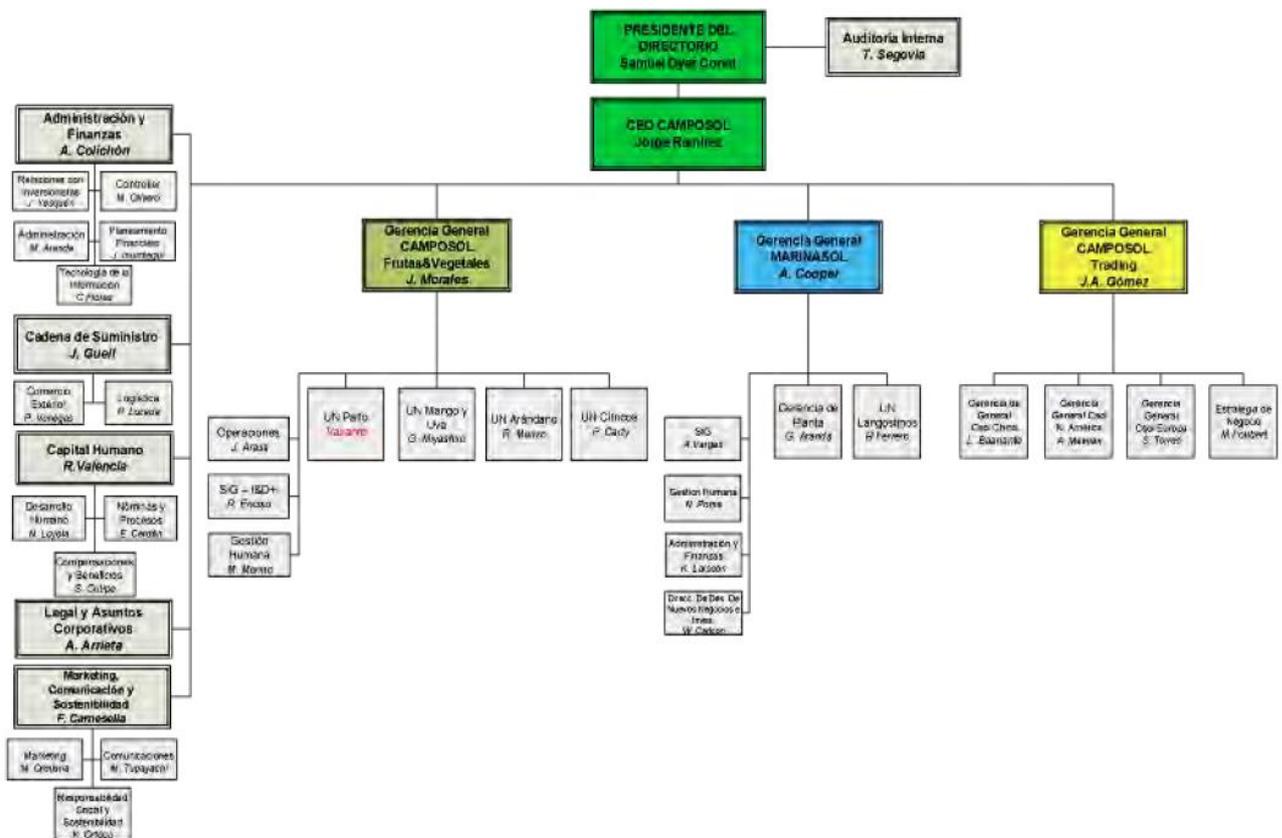
Fuente: Camposol (2017, 2018, 2019)

### 3.1.4 Organización: estructura, sistemas y procesos

Camposol S.A. está compuesta por 3 divisiones y unas áreas centrales, tal como se muestra en el Organigrama de Camposol S.A. Cada división está liderada por un gerente de división que le reporta directamente al gerente general de Camposol S.A.

Figura 3. 11

Organigrama Camposol



Fuente: Camposol (2018, p.12)

### Estructura de gobierno

Actualmente, la estructura organizativa que tiene Camposol S.A. es matricial o híbrida, pues adopta dos agrupamientos simultáneos por funciones. La empresa está conformada por las áreas centrales de Marketing, Gestión de Desarrollo Humano, Administración y Finanzas y SCM; y por divisiones como las Divisiones de Frutas y Verduras, División de Trading y la División de Marinazul. Asimismo, el directorio de la

empresa está compuesto por 8 profesionales: 25% de representación femenina y un 40% de directores independientes (Camposol, 2019, p. 22).

**Figura 3. 12**

*Directorio*

Gestión experimentada y reconocida equipo			
Nombre y Título	Años de experiencia	En Camposol desde	Trabajo previo experiencia
Jorge Ramírez Rubio Director de Camposol	20+	2008	
Andrés Colichon Sas Jefe Financiero Oficial	20+	2017	
Rodrigo Manzo Director Gerente de País, Perú	20+	2014	
Pedro Javier Morales Garcés Director internacional de nuevos negocios	20+	1999	
José Antonio Gómez Bazán Director General, Camposol International	20+	2011	
Juan Manuel Guell Suministro Cadena Gerente	20+	2018	
Álvaro Carrasco Gerente de Asuntos Legales y Corporativos	10+	2018	
Tania Segovia Juárez Interno Auditor	10+	2015	

Entonces en Camposol: Empresa

Fuente: Camposol (2019, p.23)

**Figura 3. 13**

*Participación, comités*



Fuente: Camposol (2019, p.23)

**Figura 3. 14**

*Experiencia en mercados*



Fuente: Camposol (2019, p.23)

## Proceso de producción

La palta tiene diferentes tipos como Hass, Ettinger y fuerte. Estos se venden, frescos o congelados, en diferentes presentaciones, siguiendo el requerimiento del cliente. Camposol S.A. cuenta con 2,653 ha de cultivo (Camposol, 2018, p. 45).

**Figura 3. 15**

*Proceso de producción de la palta*



Fuente: Camposol (2019)

### **3.1.5 Instrumentos para la cohesión de la empresa**

Uno de los procesos a poner en marcha para lograr estos fines es el del llamado alineamiento de la organización. Esta teoría surge de los autores Kaplan y Norton quienes, tras sus exitosas obras sobre el Balance Scorecard y los mapas estratégicos, dan un paso más y presentan el concepto de alineamiento. Esta hace que todas las divisiones, unidades de servicios, de negocio o estratégicas, se cohesionen en una unidad de objetivos, estrategias y planes operativos. Todo ello con el fin de mejorar los resultados financieros, el servicio al cliente, la satisfacción de los empleados y la calidad de productos o servicios ofrecidos al mercado. Asimismo, la coherencia o alineamiento empresarial le agrega valor a la compañía, obteniendo los siguientes beneficios:

- La utilización de todos los recursos en cada área, procurando su alineamiento para garantizar la reducción de costos en los procesos de organización.
- Simplicidad sobre el control de actividades desempeñadas en cada área.
- Un modelo de cultura organizativa diseñado y alineado con la estrategia de la empresa. De ahí que los pilares culturales de Camposol sean adquiridos, reforzados y vividos a través del comportamiento de sus trabajadores.
- Motivación y compromiso de los trabajadores, quienes comparten la misión y visión de la organización. Esto conlleva a un buen clima laboral y arraiga la identidad corporativa.
- Facilita el posicionamiento de la empresa gracias a una visión compartida que garantiza resultados y potencia proyecciones de crecimiento fuera de sus fronteras.
- Camposol cuenta con la Política de agricultura sostenible y medio ambiente y el Plan de conservación (con lineamientos y estrategias para la conservación de la flora y fauna) que orienta a la empresa.
- Camposol cuenta con el Plan de manejo de residuos y el Procedimiento para la gestión de los residuos. Ambos cumplen con la legislación nacional y son monitoreados constantemente (Camposol, 2018a, p. 45).

### 3.1.6 Perfil económico financiero

Figura 3. 16

Estado de situación financiera

CAMPOSOL S.A.				
Estado de Situación Financiera al 31.12.2019				
(En miles de Dólares americanos)				
Cuenta	2018	%	2019	%
<b>Activos</b>				
<b>Activos Corrientes</b>				
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	32,505	5%	27,788	4%
Cuentas por Cobrar Comerciales	75,835	11%	62,467	8%
Inventarios	26,422	4%	46,076	6%
Activos Biológicos	120,525	18%	138,660	18%
gasto pagados por anticipado	481	0%	1,495	0%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>255,768</b>	<b>39%</b>	<b>276,486</b>	<b>35%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>				
Inversiones	3,280	0%	3,361	0%
Cuentas por Cobrar Comerciales	27,825	4%	52,081	7%
Propiedades, Planta y Equipo	368,338	56%	447,292	57%
Activos Intangibles	5,180	1%	8,573	1%
Activos por Impuestos Diferidos	242	0%	2,290	0%
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>404,865</b>	<b>61%</b>	<b>513,597</b>	<b>65%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>660,633</b>	<b>100%</b>	<b>790,083</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>				
<b>Pasivos Corrientes</b>				
Otros Pasivos Financieros	9,226	1%	73,714	9%
Cuentas por pagar Comerciales	98,213	15%	67,045	8%
Otras cuentas por pagar	29,766	5%	19,055	2%
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>137,205</b>	<b>21%</b>	<b>159,814</b>	<b>20%</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>				
Otros Pasivos Financieros	248,996	38%	349,221	44%
Otras cuentas por pagar	9,368	1%	11,972	2%
Pasivos por Impuestos Diferidos	53,840	8%	41,318	5%
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>312,204</b>	<b>47%</b>	<b>402,511</b>	<b>51%</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>449,409</b>	<b>68%</b>	<b>562,325</b>	<b>71%</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital Emitido	0	0%	0	0%
Otras Reservas de Capital	0	0%	10,000	1%
Resultados Acumulados	211,752	32%	218,105	28%
Otros resultados acumulados	-528	0%	-347	0%
Otras Reservas de Patrimonio	0	0%	0	0%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>211,224</b>	<b>32%</b>	<b>227,758</b>	<b>29%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>660,633</b>	<b>100%</b>	<b>790,083</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. 17

Estado de resultados integrales

**CAMPOSOL S.A.**  
**Estado de Resultados Integrales al 31.12.2019**  
**(En miles de Dólares americanos)**

Cuenta	2018	%	2019	%
Ingresos de Actividades Ordinarias	374,165	100%	326,638	100%
Costo de Ventas	-205,675	-55%	-192,865	-59%
Ganancia (Pérdida) Bruta	168,490	45%	133,773	41%
Gastos de Ventas y Distribución	-34,805	-9%	-36,035	-11%
Gastos de Administración	-9,657	-3%	-10,259	-3%
Otros Ingresos Operativos	1,327	0%	6,410	2%
Otros ingresos	31,548	8%	10,163	3%
Otros Gastos Operativos	-7,150	-2%	-5,009	-2%
Ganancia (Pérdida) Operativa EBIT	149,753	40%	99,043	30%
Ingresos Financieros	1,316	0%	1,082	0%
Gastos Financieros	-33,617	-9%	-21,851	-7%
Diferencias de Cambio Neto	-4836	-1%	2517	1%
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	113,116	30%	80,791	25%
Ingreso (Gasto) por Impuesto	-15,481	-4%	-11,727	-4%
Impuesto sobre la renta diferido	-10,924	-3%	14,570	4%
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	86,711	23%	83,634	26%

Fuente: Elaboración propia

**Figura 3. 18**

*Estado de resultados integrales*

**CAMPOSOL S.A.**  
**Estado de Resultados Integrales al 31.12.2019**  
**(En miles de Dólares americanos)**

Cuenta	2018	%	2019	%
Ingresos de Actividades Ordinarias	374,165	100%	326,638	100%
Costo de Ventas	-205,675	-55%	-192,865	-59%
Ganancia (Pérdida) Bruta	168,490	45%	133,773	41%
Gastos de Ventas y Distribución	-34,805	-9%	-36,035	-11%
Gastos de Administración	-9,657	-3%	-10,259	-3%
Otros Ingresos Operativos	1,327	0%	6,410	2%
Otros ingresos	31,548	8%	10,163	3%
Otros Gastos Operativos	-7,150	-2%	-5,009	-2%
Ganancia (Pérdida) Operativa EBIT	149,753	40%	99,043	30%
Depreciación y Amortización	3,164	1%	21,198	6%
Ganancia (Pérdida) EBITDA	152,917	41%	120,241	37%

Fuente: Elaboración propia

En los resultados financieros de Camposol de 2019, puede observarse una disminución de 4% de los ingresos en comparación con el año anterior. La empresa pasó de USD000 374,165 en 2018 a USD000 326,638 en 2019, disminución de ventas que se explica principalmente por la menor producción de aguacate y los menores precios de los arándanos. Así, el margen EBITDA disminuyó a 37% por la caída de los precios de los arándanos.

**Figura 3. 19***Ratios de liquidez general*

<b>CAMPOSOL S.A. RATIOS DE LIQUIDEZ GENERAL (En Miles de Dolares)</b>		
<b>Concepto</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Activo corriente (a)	255,768	276,486
Pasivo corriente (b)	137,205	159,814
<b>RAZON CIRCULANTE (a/b)</b>	<b>1.86</b>	<b>1.73</b>

<b>CAMPOSOL S.A. RATIOS DE PRUEBA ACIDA (En Miles de Dolares)</b>		
<b>Concepto</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Activo corriente (a)	255,768	276,486
Existencias (b)	26,422	46,076
Pasivo corriente (c)	137,205	159,814
<b>RAZON RAPIDA (a-b)/c</b>	<b>1.67</b>	<b>1.44</b>

<b>CAMPOSOL S.A. ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR (En Miles de Dolares)</b>		
<b>Concepto</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Cuentas por cobrar	75,835	62,467
Cuentas por cobrar Promedio	69,151	62,467
Cuentas por pagar	98,213	67,045
Cuentas por pagar Promedio	82,629	67,045
Ingresos operacionales	374,165	326,638
Costo de ventas	205,675	192,865
Rotacion de cuentas por cobrar	67	69
Rotacion de cuentas por pagar	145	125
<b>Rotación positiva</b>	<b>78</b>	<b>56</b>

CAMPOSOL S.A. CALCULO DE SOLVENCIA (En Miles de Dolares)		
Concepto	2018	2019
Pasivo exigible (a)	258,222	422,935
Total activo (b)	660,633	790,083
<b>RATIOS DE SOLVENCIA (a/b)</b>	<b>39.09%</b>	<b>53.53%</b>

Fuente: Elaboración propia

## 3.2. Operación extraordinaria

### 3.2.1. Naturaleza y motivos de la adquisición

Camposol S.A. es una empresa agroindustrial que ofrece alimentos frescos, saludables y de alta calidad a consumidores de todo el mundo. “Al estar integrados en toda la cadena de valor de nuestros productos, estamos presentes durante todo el proceso de producción, desde la semilla hasta el anaquel de un supermercado” (Camposol, 2018, p. 3).

### 3.2.2. Empresa seleccionada

En la compañía Agroindustrias AIB, que hoy cuenta con 3.000 ha propias en la región sureña (700) y en Lambayeque (2.300 en Jallanca, Motupe y Olmos). Según su gerente general, Roberto Falcone, la compañía es consciente de que su negocio es fundamentalmente dinámico (Agroindustrias AIB, 2019, p. 6). En otros términos, se refiere a la flexibilidad que supone elaborar un portafolio variado en hortalizas y frutas, teniendo en cuenta las tendencias globales. Es así como la empresa busca rentabilizar una matriz que ha incrementado diversificándose hasta llegar a consolidarse, en la actualidad, en frescos, congelados, semillas y envasados (Agroindustrias AIB, 2019, p. 5).

La firma, que partió en Ica en 1987 procesando espárrago para exportarlo en conserva, no ha podido escapar de la transformación que ha experimentado la industria alimenticia (Agroindustrias AIB, 2019, p. 6). “Hay productos que pierden brillo. Hoy brillan los frescos y los *superfoods*”. Estas aún pesan en sus ventas anuales un 40% por la demanda del canal de HORECA (hoteles, restaurantes y cafés), pero no son la prioridad de AIB como antes lo fueron (Agroindustrias AIB, 2019, p. 7). Por último, la empresa se

encarga de dar servicios de procesamiento y exporta productos agrícolas (verduras y frutas) en las siguientes presentaciones:

- ❖ Jugos simples y/o concentrados de maracuyá, mango y limón.
- ❖ Conservas de pimiento del piquillo, pimiento morrón, jalapeño, maracuyá, espárrago, alcachofa y mango.
- ❖ Congelados de fruta fresca de mango, palta, mandarinas y arándanos, así como hortalizas como espárrago, camote, ají amarillo, maíz fresco peruano y yuca.
- ❖ Frescos para consumo directo de espárrago, mandarina, limón, granada y uvas.
- ❖ Ingredientes e insumos para la industria como el aceite esencial del limón, cáscara deshidratada de limón, pimiento deshidratado y semillas de hortalizas.

Fruta fresca como uvas y granadas (Agroindustrias AIB, 2019, p. 6).

### **3.2.2.1. Descripción de las operaciones de AIB**

Agroindustrias AIB S.A. se dedica a la producción agrícola de:

a) Limón, pimientos, jalapeños, espárrago maracuyá, uvas, granada y palta (Agroindustrias AIB, 2019, p. 9).

b) Agroindustrias AIB en sus sedes de Ica y Lambayeque cuenta con una unidad de hibridación manual y producción de semillas para la exportación en sus terrenos agrícolas (Agroindustrias AIB, 2019, p. 9).

c) La empresa realiza operaciones de acopio de los productos como limón, palta, mango, mandarinas y maracuyá; y de hortalizas como alcachofa, pimiento y esparrago en diversos valles de la costa peruana (Agroindustrias AIB, 2019, p. 9).

d) Asimismo, la empresa procesa industrialmente y brinda servicios de procesamiento, además de exportar productos agrícolas (frutas y verduras) en las siguientes modalidades:

- Conservas de pimiento del piquillo, pimiento morrón, jalapeño, maracuyá, espárrago, alcachofa y mango (Agroindustrias AIB, 2019, p. 9).
- Jugos simples y/o concentrados de maracuyá, mango y limón (Agroindustrias AIB, 2019, p. 9).
- Congelados de fruta fresca de mango, palta, mandarinas y arándanos, además de hortalizas como espárrago, camote, ají amarillo, maíz fresco peruano y

yuca. También, comercializa alimentos frescos para consumo directo, como espárrago, mandarina, limón, granada y uvas (Agroindustrias AIB, 2019, p. 9).

- Ingredientes e insumos para la industria, como el aceite esencial del limón, cascara deshidratada de limón, pimienta deshidratada y semillas de hortalizas (Agroindustrias AIB, 2019, p. 9).
- Fruta fresca como uvas y granadas (Agroindustrias AIB, 2019, p. 6).

### **3.2.2.2. Unidades de negocio de AIB**

a) Consumo directo: Los productos se distribuyen directamente a los supermercados y cadenas de distribución de alimentos para el consumo, siendo sus clientes los encargados de distribuirlos y colocarlos en los puntos de venta con su marca. La empresa puede procesar y rotular los productos de acuerdo con las especificaciones solicitadas por cada uno de los clientes a los que atiende (Agroindustrias AIB, 2019, p. 6).

b) *Food service*: Esta unidad de negocio se caracteriza por los clientes que demandan presentaciones de mayor volumen y productos estándares, en particular por aquellos que utilizan los productos con el propósito de abastecer cadenas de alimentos como hoteles y restaurantes (Agroindustrias AIB, 2019, p. 7).

c) Industrias de alimentos: Produce y distribuye insumos para la industria de alimentos, como son los jugos concentrados de maracuyá, mango o limón. Agroindustrias AIB también trabaja con insumos específicos para la industria como es el aceite esencial de limón, la cascara deshidratada de limón y, en menor medida, ingredientes como el pimienta seco y la producción de semillas (Agroindustrias AIB, 2019, p. 7).

### **3.2.2.3. Comercialización y clientes de AIB**

Agroindustrias AIB S.A. posee una amplia cartera de clientes distribuidos a nivel mundial. En 2019, atendieron 186 clientes, distribuidos en Europa, América del Norte, Asia, América Latina y Oceanía. Así, diversificaron la comercialización de sus productos en mercados emergentes y desarrollados, lo que también le permite tener la oportunidad de desarrollar nuevos productos (Agroindustrias AIB, 2019, p. 8).

**Tabla 3. 1***Comercialización y clientes*

RANGO DE VENTAS	N. DE CLIENTES
VENTAS MAYORES USD 1MM	13
VENTAS ENTRE USD 1MM Y 0.5 MM	13
VENTAS ENTRE USD 500M Y 100M	67
VENTAS MENORES A USD 100M	93
<b>TOTAL CLIENTES</b>	<b>186</b>

Fuente: (Agroindustrias AIB, 2019, p. 8).

**3.2.2.4. Ventas por la línea de productos de AIB**

En lo que concierne a las ventas por la línea de productos, los congelados representaron el 45% del total de las ventas, seguido por los productos en conservas con 21%, jugos con 14%, frescos con 9%, deshidratados y aceites con 5%. Esta línea ha tenido un crecimiento del 16% respecto del año anterior por la mayor producción de mango y palta congelada y por la utilización a plena capacidad de la planta de Motupe construida en 2018 (Agroindustrias AIB, 2019, p. 8).

**Tabla 3.2***Ventas totales por la línea de producción*

LÍNEA DE PRODUCCIÓN	2018	%	2019	%
CONGELADOS	18,762	35%	21,756	45%
CONSERVAS	15,356	29%	10,057	21%
JUGOS	7,605	14%	6,940	14%
FRESCOS	7,063	13%	4,500	9%
ACEITES	1,995	4%	2,531	5%
DESHIDRATADOS	2,440	5%	2,446	%
<b>TOTAL</b>	<b>53,221</b>		<b>48,231</b>	

Fuente: (Agroindustrias AIB, 2019, p. 8).

Figura 3. 20

Estado de resultado de Agroindustrias AIB

<b>AGROINDUSTRIAS AIB S.A.</b>				
<b>Estado de Resultados Integrales al 31.12.2019</b>				
<b>(En miles de soles)</b>				
<b>Cuenta</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>182,991</b>	<b>171,839</b>	<b>179,215</b>	<b>166,644</b>
Costo de ventas	-136,928	-134,983	-144,261	-139,009
<b>Ganancia (pérdida) bruta</b>	<b>46,063</b>	<b>36,856</b>	<b>34,954</b>	<b>27,635</b>
Gastos de ventas y distribución	-13,809	-13,749	-13,759	-13,345
Gastos de administración	-13,261	-13,523	-16,936	-16,827
Otros ingresos operativos	748.00	2,800	4,780	1,503
Otros gastos operativos	-	- 566.00	-2,059	-2,869
<b>Ganancia (pérdida) operativa</b>	<b>19,741</b>	<b>11,818</b>	<b>6,980</b>	<b>-3,903</b>
Ingresos financieros	-	-	9,376	20,094
Gastos financieros	-2,471	-2,973	-17,455	-23,829
Otros ingresos (gastos)	-	-6,497	-9,606	-
Diferencias de cambio neto	- 627.00	1,390	-	-
<b>Ganancia (pérdida) antes de impuestos</b>	<b>16,643</b>	<b>3,738</b>	<b>-10,705</b>	<b>-7,638</b>
Ingreso (gasto) por impuesto	- 575.00	254.00	1,270	1,635
<b>Ganancia (pérdida) neta del ejercicio</b>	<b>16,068</b>	<b>3,992</b>	<b>-9,435</b>	<b>-6,003</b>

Fuente: (SMV -- Superintendencia del Mercado de Valores Detalle info Financiera, 2019). y elaboración propia.

En el punto 5 de la validación cuantitativa del presente informe, se muestra un análisis económico financiero que evalúa el VAN, TIR, B/C con más detalle.

### 3.2.2.5. Estado de flujo de efectivo de Agroindustrias AIB

Figura 3. 21

Flujo de efectivo de actividades de operación de Agroindustrias AIB

Cuenta	2019	2018
<b>Flujo de Efectivo de Actividades de Operación</b>		
<b>Clases de Cobros en Efectivo por Actividades de Operación</b>		
Venta de Bienes y Prestación de Servicios	165,729	177,177
Otros Cobros de Efectivo Relativos a las Actividades de Operación	4,534	6,487
<b>Clases de Pagos en Efectivo por Actividades de Operación</b>		
Proveedores de Bienes y Servicios	-107,915	-116,344
Pagos a y por Cuenta de los Empleados	-49,706	-51,230
Otros Pagos de Efectivo Relativos a las Actividades de Operación	-7,657	-9,653
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Operaciones	4,985	6,437
Intereses Pagados (no incluidos en la Actividad de Financiación)	-4,348	-3,782
<b>Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Operación</b>	<b>637</b>	<b>2,655</b>

Fuente: (SMV -- Superintendencia del Mercado de Valores Detalle info Financiera, 2019). y elaboración propia.

- **Cash flow de operación:** Es lo que genera el negocio por las actividades productivas que lleve a cabo la empresa. Para AIB, se analizan las ventas de bienes y prestación de servicios, se amortiza el pago de proveedores y otros pagos relativos a las actividades de operación. Todo esto con resultado de efectivo y equivalente de efectivo a S/637 miles de nuevos soles para el año 2019 (SMV -- Superintendencia del Mercado de Valores Detalle info Financiera, 2019). y elaboración propia.
- **Costo de deuda:** Son los intereses pagados por cada una de las deudas que tiene contraída la organización. Agroindustrias AIB tiene la capacidad de pagar intereses de S/4,348 miles de soles, como resultado de un flujo efectivo y equivalente de efectivo positivo respectivamente para el año 2018 y 2019 (SMV -- Superintendencia del Mercado de Valores Detalle info Financiera, 2019) y elaboración propia.

**Figura 3. 22***Flujo de efectivo de actividades de inversión de Agroindustrias AIB*

Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión	2019	2018
<b>Clases de Cobros en Efectivo por Actividades de Inversión</b>		
Venta de Instrumentos Financieros de Patrimonio o Deuda de Otras Entidades	0	7,344
Venta de Propiedades, Planta y Equipo	40	242
<b>Clases de Pagos en Efectivo por Actividades de Inversión</b>	-	-
Compra de Propiedades, Planta y Equipo	-8,501	-31,291
Compra de Activos Intangibles	0	-29
<b>Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Inversión</b>	<b>-8,461</b>	<b>-23,734</b>

Fuente: (SMV -- Superintendencia del Mercado de Valores Detalle info Financiera, 2019) y elaboración propia.

- **Inversiones de crecimiento:** Son las inversiones en empresas del grupo y asociadas. Si se realiza una inversión adicional en estas empresas, se tendrá una mejor participación y se tendrá un porcentaje mayor de los beneficios futuros. Para el caso de Agroindustrias AIB, se amortiza la inversión en 2018 y 2019 por S/ 31,291.00 y S/ 8,501.00, respectivamente.

**Figura 3. 23***Flujo de efectivo de actividades de financiación de Agroindustrias AIB*

Cuenta	2019	2018
<b>Flujo de Efectivo de Actividades de Financiación</b>		
<b>Clases de Cobros en Efectivo por Actividades de Financiación:</b>		
Obtención de Préstamos	261,671	247,526
<b>Clases de Pagos en Efectivo por Actividades de Financiación:</b>	-	-
Amortización o Pago de Préstamos	-254,405	-224,212
Dividendos Pagados	0	-3,000
<b>Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Financiación</b>	<b>7,266</b>	<b>20,314</b>
Aumento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo, antes de las Variaciones en las Tasas de Cambio	-558	-765
Aumento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo	-558	-765
Efectivo y Equivalente al Efectivo al Inicio del Ejercicio	2,387	3,152
<b>Efectivo y Equivalente al Efectivo al Finalizar el Ejercicio</b>	<b>1,829</b>	<b>2,387</b>

Fuente: (SMV -- Superintendencia del Mercado de Valores Detalle info Financiera, 2019) y elaboración propia.

- **Pago de accionistas:** pago por dividendos a los accionistas de Agroindustrias AIB. Para el análisis de esta empresa, se amortizan pagos por préstamo, se pagan dividendos, lo que da como resultado un flujo de efectivo de actividades de financiación positivo para 2018 y 2019 respectivo.

### 3.2.2.6. Riesgo financiero a corto plazo de Agroindustrias AIB

#### a) Ratios de liquidez

Figura 3. 24

Ratio de liquidez general de Agroindustrias AIB

AGROINDUSTRIAS AIB S.A. RATIOS DE LIQUIDEZ GENERAL (En Miles de Soles)		
Concepto	2018	2019
Activo corriente (a)	94,764	92,582
Pasivo corriente (b)	95,227	97,542
<b>RAZON CIRCULANTE (a/b)</b>	<b>1.00</b>	<b>0.95</b>

Fuente: (SMV -- Superintendencia del Mercado de Valores Detalle info Financiera, 2019) y elaboración propia.

Entre 2018 y 2019, Agroindustrias AIB S.A. muestra una ratio de liquidez promedio a 1.00. En 2019, su activo corriente es 1.00 veces su pasivo corriente, por lo que la empresa pudo cumplir con sus obligaciones de CP (corto plazo), pues cuenta con 1.00 soles por cada sol de deuda.

## b) Análisis de ratio de prueba ácida

Figura 3. 25

Ratio de prueba ácida de Agroindustrias AIB

AGROINDUSTRIAS AIB S.A. RATIOS DE PRUEBA ACIDA (En Miles de Soles)		
Concepto	2018	2019
Activo corriente (a)	94,764	92,582
Existencias (b)	37,800	42,501
Pasivo corriente (c)	95,227	97,542
<b>RAZON RAPIDA (a-b)/c</b>	<b>0.60</b>	<b>0.51</b>

Fuente:(SMV -- Superintendencia del Mercado de Valores Detalle info Financiera, 2019) y elaboración propia.

Este análisis busca ver si la empresa realmente es más líquida al restársele los activos menos líquidos (inventarios). Al hacerlo, Agroindustria AIB S.A. demuestra que su activo corriente de 2018 a 2019 no alcanzaba para cumplir con sus obligaciones a CP. Por eso, debe tomarse como política trasladar las existencias y que se haga efectivo por intermedio de facturación para poder cumplir con sus obligaciones en el CP.

## c) Rotación de cuentas por cobrar y pagar

Figura 3. 26

Ratio de rotación de cuentas por cobrar y pagar de Agroindustrias de AIB

AGROINDUSTRIAS AIB S.A. ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR (En Miles de Soles)		
Concepto	2018	2019
Cuentas por cobrar	48,452	43,679
Cuentas por cobrar promedio	46,066	43,679
Cuentas por pagar	30,985	33,409
Cuentas por pagar promedio	32,197	33,409
Ingresos operacionales	179,215	166,644
Costo de ventas	144,261	139,009
Rotacion de cuentas por cobrar	93	94
Rotacion de cuentas por pagar	80	87
<b>Rotación</b>	<b>12</b>	<b>8</b>

Fuente: (SMV -- Superintendencia del Mercado de Valores Detalle info Financiera, 2019) y elaboración propia.

Según el análisis de esta ratio de gestión, Agroindustria AIB S.A. demuestra una rotación con un desfase de 8 días para el año 2019. Esto quiere decir que la empresa cobra a 94 días y paga a 87 días sus obligaciones, lo cual deberá reformular la política de las cuentas por cobrar y pagar, pues debe administrar los desfases. Adicionalmente, el Plan de contingencia también sirve como herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones cuando la empresa tiene exceso o falta de liquidez.

### 3.2.2.7. Riesgo financiero a largo plazo de Agroindustrias AIB

#### a) Cálculo de solvencia

Figura 3. 27

Ratio de solvencia de Agroindustrias AIB

AGROINDUSTRIAS AIB S.A. CALCULO DE SOLVENCIA (En Miles de Soles)		
Concepto	2018	2019
Pasivo exigible (a)	111,218	115,424
Total activo (b)	350,259	349,628
<b>RATIOS DE SOLVENCIA (a/b)</b>	<b>31.75%</b>	<b>33.01%</b>

Fuente: (SMV -- Superintendencia del Mercado de Valores Detalle info Financiera, 2019) y elaboración propia.

Este análisis muestra que, entre 2018 y 2019, los activos de Agroindustrias AIB S.A. están financiados por terceros en porcentajes que fluctúan entre el 31.75% y 33.01%. Esto indica que existe independencia financiera, pues los accionistas tienen confianza en la empresa. Asimismo, desde el punto de vista crediticio es una empresa sujeta a crédito, considerando que las ratios se encuentran en un rango optimo y técnico (15% y 60%), utilizado por la banca. Cabe aclarar que el análisis de la solvencia se realiza sobre la base de valores de mercado de los activos y pasivos. Sin embargo, por ser analistas externos no se ha contado con dicha información. A criterio del grupo de trabajo y el asesor, solo se han considerado los valores históricos reflejados en los EEEF (Estados de situación financiera) publicados en la página web (SMV -- Superintendencia del Mercado de Valores Detalle info Financiera, 2019).

### 3.2.3. Términos de compra

Los términos de compra-precio-hipotético por la adquisición de Agroindustrias AIB se obtiene de la siguiente manera.

#### 3.2.3.1. Compra de la empresa

- Compra de la empresa en un 100%
- 2 plantas de operaciones (Planta Norte y Planta Sur)
- 3 fundos agrícolas (Motupe, Jayanca y Olmos)

#### 3.2.3.2. Motivo de la decisión

- Ampliación del negocio y el crecimiento de las ventas

#### 3.2.3.3. Términos de la compra

- Financiado por un *leasing* y aumento de capital

#### 3.2.3.4. Precio Hipotético

- USD 47,626,686 (expresado en miles de dólares)

Figura 3. 28

Término de compra-precio-hipotético



CRITERIO 1	
	S/
Patrimonio	195,687,000
Acciones	102,895,000
Valor Nominal	1.35
Capitalización	138,908,250
Prima 20%	27,781,650
Final S/	166,689,900
<b>Final US\$</b>	<b>47,625,686</b>

CRITERIO 2	
	S/
Inmueble, Planta	141,203.00
Intangibles	419.00
Valor	141,622.00
Prima 20%	28,324.40
Final S/	169,946.40
<b>Final US\$</b>	<b>48,556.114</b>

Fuente: Elaboración propia

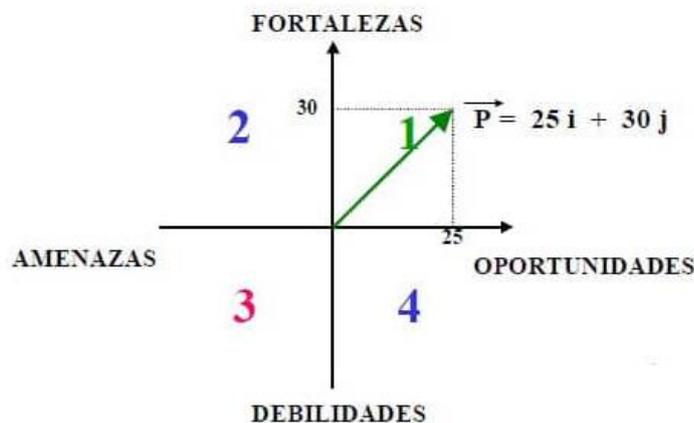
## 4. EJECUCIÓN ESTRATEGICA (FODA, MAPA ESTRATEGICO, BSC)

### 4.1. Evaluación FODA matemático

La Evaluación FODA es el análisis matemático de cada una de las variables internas y externas de una organización. Esta nueva dimensión, al contar con una plataforma matemática, soporta análisis cualitativos y evaluaciones gráficas en el espacio cartesiano bidimensional, permitiendo a su vez desarrollar estudios de sensibilidad.(Vogel, 2014). La evaluación FODA es una herramienta de análisis situacional, ya que permite estudiar el entorno y ayuda a desarrollar las estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz: fortalezas y oportunidades (FO), fortalezas y amenazas (FA), debilidades y oportunidades (DO) y finalmente debilidades y amenazas (DA) (Vogel, 2014)

Figura 4. 1

*Cuatro cuadrantes de FODA*



Fuente: (Vogel, 2014)

Para el desarrollo del FODA matemático de Camposol, se procedió a realizar los siguientes pasos:

- En primera instancia, definir una visión cuantitativa: “Incrementar la participación en el mercado de la exportación hortofrutícola en 55% al año 2024”.

- Se establecieron los temas estratégicos: “Productividad y exportaciones”
- Definir las dimensiones estratégicas e identificarlas en el FODA.

**Tabla 4. 1**

*Dimensiones estratégicas*

<b>DIMENSIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>FODA</b>
<b>CONTROL DE CALIDAD</b>	FORTALEZA
<b>DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS</b>	FORTALEZA
<b>FINANZAS</b>	FORTALEZA
<b>COMPETENCIAS</b>	AMENAZA
<b>PRECIOS</b>	OPORTUNIDAD
<b>LOGÍSTICA</b>	OPORTUNIDAD
<b>CAPITAL HUMANO</b>	FORTALEZA
<b>TECNOLOGÍA</b>	FORTALEZA
<b>CLIMA</b>	AMENAZA

*Nota.* En la siguiente tabla se analizan los factores internos de Camposol. Según Michael Porter, en esta corrida FODA se tienen las fortalezas (control de calidad, diversificación de productos, finanzas, capital humano y tecnología). Para el análisis FODA, las debilidades no se identifican. Posteriormente, cuando se analiza factores externos, se advierten las oportunidades que la empresa contiene, tales como el precios y logística. Finalmente, la empresa Camposol cuenta con amenazas y, según el cuadro, de análisis es el clima y las competencias.

Fuente: Elaboración propia

- Siguiendo con la valorización del análisis FODA, se calificó dando un valor cuantitativo de puntaje de 1 a 4, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4. 2***Tabla de valoración***VALORACIÓN**

4	Muy alto impacto de la dimensión sobre el tema estratégico.
3	Alto impacto de la dimensión sobre el tema estratégico.
2	Impacto medio de la dimensión sobre el tema estratégico.
1	Baja impacto de la dimensión sobre el tema estratégico.
0	Impacto nulo de la dimensión sobre el tema estratégico.

Fuente: Elaboración propia

Para el presente informe, la nueva visión de Camposol es incrementar su participación en el mercado de la exportación hortofrutícola en 55% al 2024. De ahí que a continuación se valoricen las dimensiones estratégicas en relación con la nueva visión de Camposol.

**Tabla 4. 3***Valoración de las dimensiones estratégicas en relación con la visión de Camposol*

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	FODA	TEMA ESTRATÉGICO I PRODUCTIVIDAD	TEMA ESTRATÉGICO II EXPORTACIONES
<b>Control de calidad</b>	F	1	3
<b>Diversificación de productos</b>	F	2	4
<b>Finanzas</b>	F	3	2
<b>Competencias</b>	A	1	4
<b>Precios</b>	O	2	3
<b>Logística</b>	O	2	4
<b>Capital humano</b>	F	4	3
<b>Tecnología</b>	F	4	4
<b>Clima</b>	A	3	3

*Nota.* En referencia al primer objetivo estratégico, para este informe, “productividad”, el análisis de las dimensiones (capital humano, y tecnología), tienen impacto significativo de valor 4 superior a las demás dimensiones estratégicas.

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, al analizar el otro objetivo estratégico de “exportaciones”, las dimensiones estratégicas (diversificación de productos, competencias, logística, y tecnología) tienen un significativo impacto sobre el objetivo estratégico. Esto se evidencia en el análisis de valorización de estrategias de elaboración propia.

- Siguiendo con el análisis FODA, se asigna un valor cuantitativo final a cada una de las dimensiones estratégicas, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4. 4**

*Valorización FODA*

<b>DIMENSIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>CONTROL Y CALIDAD</b>	<b>DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS</b>	<b>FINANZAS</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>PRECIOS</b>	<b>LOGISTICA</b>	<b>CAPITAL HUMANO</b>	<b>TECNOLOGIA</b>	<b>CLIMA</b>
<b>CONTROL DE CALIDAD</b>		3	2	4	4	1	3	3	1
<b>DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS</b>	2		2	3	3	3	3	3	4
<b>FINANZAS</b>	2	4		3	3	2	3	3	3
<b>COMPETENCIAS</b>	3	4	3		3	3	3	3	2
<b>PRECIOS</b>	3	4	4	3		2	3	3	3
<b>LOGISTICA</b>	3	2	3	2	3		2	2	3
<b>CAPITAL HUMANO</b>	3	3	3	2	2	2		2	2
<b>TECNOLOGIA</b>	3	3	3	4	3	1	2		3
<b>CLIMA</b>	1	4	2	3	3	3	2	2	

*Nota.* Se asigna un valor cuantitativo a cada una de las dimensiones estratégicas.

Fuente: (Vogel, 2014) y elaboración propia.

**Tabla 4. 5***Matriz del cálculo del FODA matemático de Camposol*

CODIGO	VARIABLE	FODA	PRODUCTIVIDAD	EXPORTACIONES	RESULTADO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
5	TECNOLOGÍA	FORTALEZA	4	4	8	15.38%	15.38%
4	CAPITAL HUMANO	FORTALEZA	4	3	7	13.46%	28.84%
2	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS	FORTALEZA	2	4	6	11.54%	40.38%
10	LOGÍSTICA	OPORTUNIDAD	2	4	6	11.54%	51.92%
7	CLIMA	AMENAZA	3	3	6	11.54%	63.46%
3	FINANZAS	FORTALEZA	3	2	5	9.62%	73.08%
1	COMPETENCIAS	AMENAZA	1	4	5	9.62%	82.70%
9	PRECIO	OPORTUNIDAD	2	3	5	9.62%	92.32%
8	CONTRO DE CALIDAD	FORTALEZA	1	3	4	7.69%	100.00%

*Nota.* Cálculo del FODA matemático de Camposol*Fuente:* (Vogel, 2014) y elaboración propia

**Figura 4. 2**

*Matriz de impacto - calificación directa*

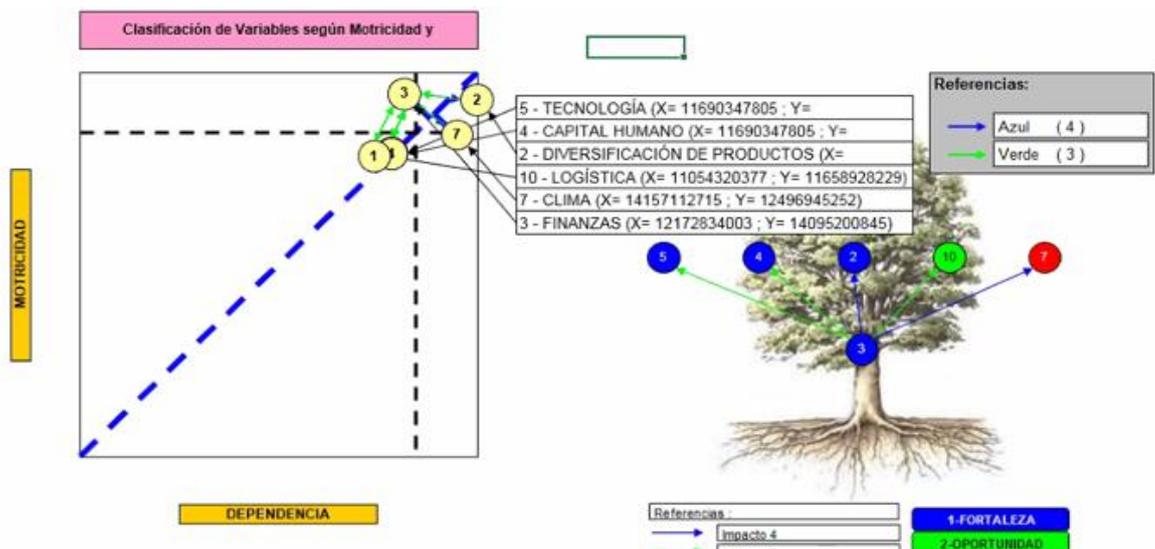
Matriz de Impacto - Calificación Directa								
		F	F	F	O	A	F	
		5	4	2	10	7	3	
		TECNOLOGÍA	CAPITAL HUMANO	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS	LOGÍSTICA	CLIMA	FINANZAS	MOTRICIDAD:
F 5	TECNOLOGÍA	5	2	3	1	3	3	12
F 4	CAPITAL HUMANO	2	4	3	2	2	3	12
F 2	DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS	3	3	2	3	4	2	15
O 10	LOGÍSTICA	2	2	2	10	3	3	12
A 7	CLIMA	2	2	4	3	7	2	13
F 3	FINANZAS	3	3	4	2	3	3	15
DEPENDENCIA:		12	12	16	11	15	13	

Fuente: (Vogel, 2014) y elaboración propia.

- Luego de la corrida de la matriz de impacto de Camposol, se visualiza un árbol estratégico con el análisis de los resultados en el tablero de la matriz original.

**Figura 4. 3**

*Variable primera clave del árbol. 3)Finanzas como resultado del análisis FODA matemático de Camposol*



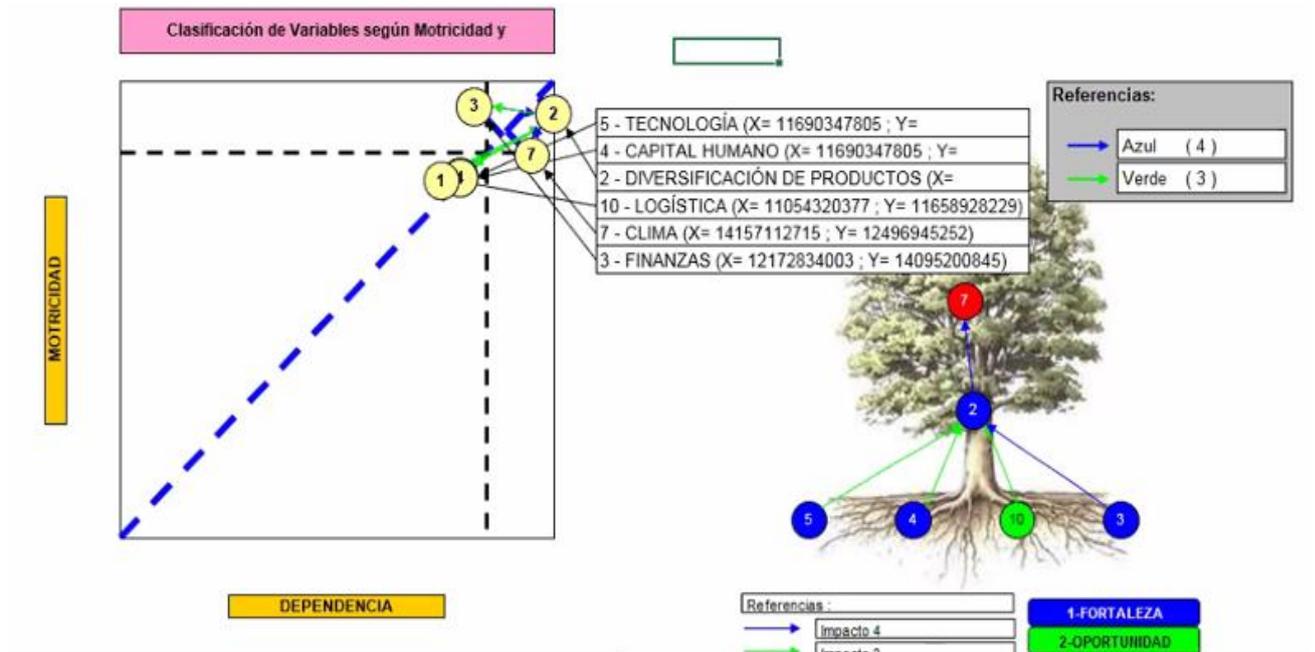
*Nota.* En este análisis, se muestra un árbol de dificultades de sus dimensiones estratégicas. Se notan las causas del problema del proyecto, es decir, seis dimensiones: 2) Diversificación de productos, 3) Finanzas,

4) Capital humano, 5) Tecnología, 7) Clima y 10) Logística. Estas son las causas de las variables a trabajar y, según el análisis, la logística haría cumplir con la visión cuantitativa. Esto no significa que no se analiza la variable clave, si no que da la alerta para trabajar cualquier otro punto crítico como el 10.

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4. 4**

*Segunda clave de árbol, 2) Diversificación de productos como resultado de análisis del FODA de Camposol*

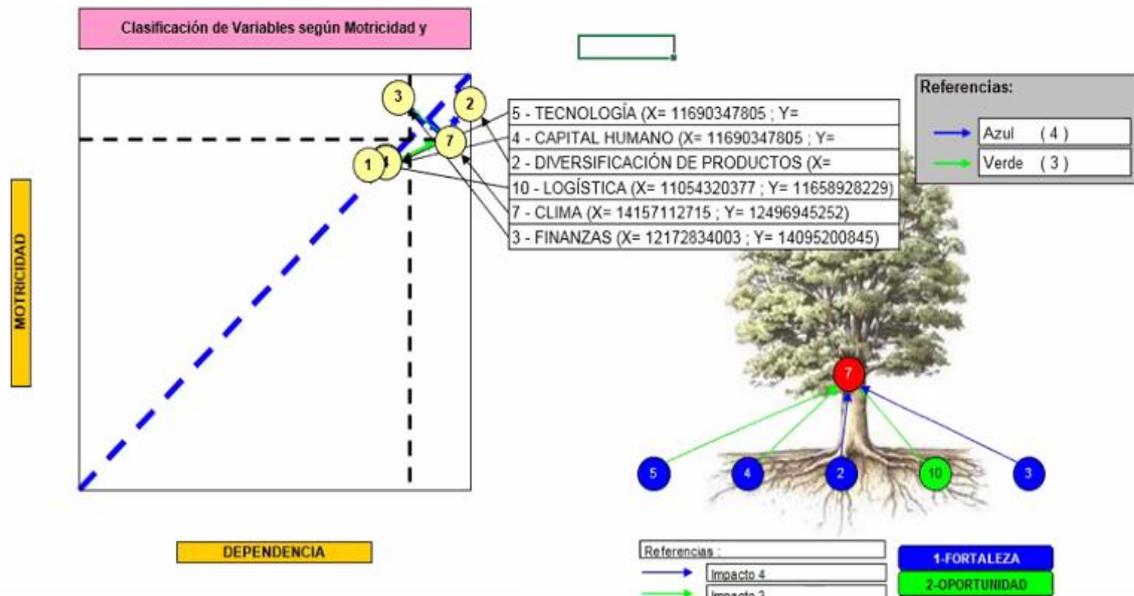


*Nota.* En este análisis, el árbol muestra cuatro dimensiones de zona crítica: 3) Finanzas, 4) Capital humano, 5) Tecnológica y 10) Logística. Estas dimensiones son las causas de la variable por trabajar, la que vendría a ser 2) Diversificación de productos. Esta es una herramienta para cumplir con la visión cuantitativa. Finalmente, se tiene una amenaza como se muestra en 7) Clima.

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4. 5**

*Tercer variable clave del árbol, 2) diversificación de productos, 3) finanzas, 4) capital humano, 5) tecnología, 10) logística como resultado de evaluar el FODA matemático*



*Nota.* En este análisis, el árbol muestra cuatro dimensiones de zona crítica: 3) Finanzas, 4) Capital humano, 5) Tecnológica y 10) Logística. Estas dimensiones son las causas de la variable por trabajar, la que vendría a ser 2) Diversificación de productos. Esta es una herramienta para cumplir con la visión cuantitativa. Finalmente, se tiene una amenaza como se muestra en 7) Clima.

Fuente: Elaboración propia.

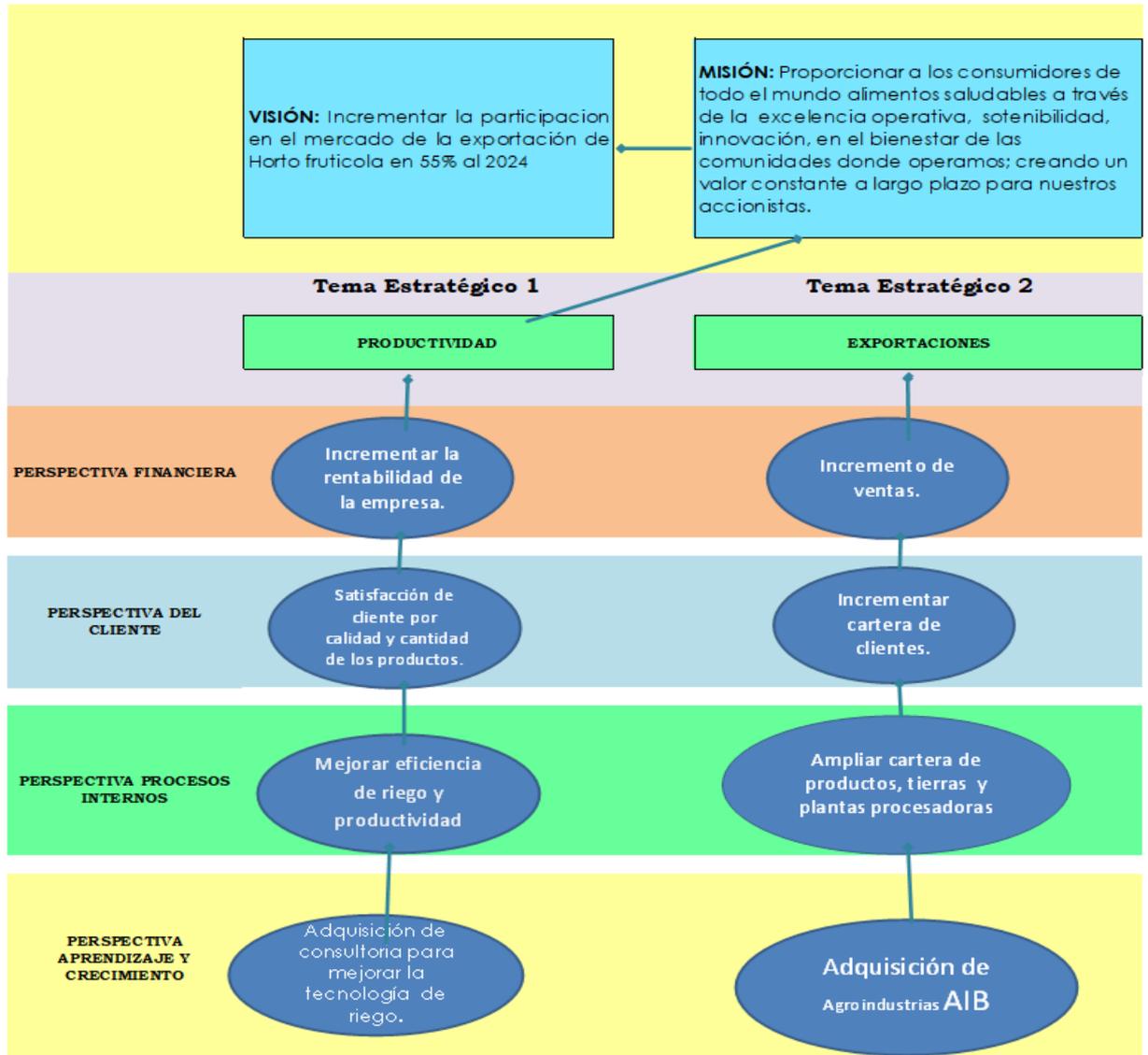
#### 4.2. Definición de mapa estratégico

Como sustento del informe técnico, Kaplan y Norton (2004) dice:

“El mapa estratégico de control es necesario para elaborar estrategias que ayuden a la organización a lograr sus objetivos estratégicos. Los objetivos de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje continuo) están vinculados entre sí por relaciones de causa efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros solo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfecho. La propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente” (Kaplan & Norton, 2004, p. 61).

Figura 4. 6

Mapa estratégico de control de la empresa Camposol



Fuente: (Kaplan & Norton, 2004) y elaboración propia.

#### 4.2.1 Misión

Proporcionar a los consumidores de todo el mundo alimentos saludables a través de la excelencia operativa, la innovación y las prácticas sostenibles; además de generar un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde opera la compañía; creando un valor constante a largo plazo para sus accionistas (Camposol, 2018b, p. 6).

## 4.2.2 Visión

La nueva visión de la empresa es incrementar la participación en el mercado de la exportación hortofrutícola en 55% al 2024. (Elaboración Propia)

## 4.3. Definición de BSC

El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco que forma la estrategia y vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Kaplan & Norton, 2004). Para el informe técnico de la estrategia corporativa Camposol S.A., se explican los temas estratégicos de productividad y exportaciones, como se muestra a continuación:

### 4.3.1 Tema estratégico de productividad de Camposol

- a) *Perspectiva financiera*: (Kaplan & Norton, 2004, p. 59) describen los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Los indicadores como rentabilidad son los indicadores que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. Para Camposol, el incremento de su rentabilidad es uno de sus objetivos estratégicos y su mayor captación de clientes son acciones que con la visión formulada generará éxito hasta el 2024 a nivel local e internacional.
- b) *Perspectiva del cliente*: (Kaplan & Norton, 2004, p. 59) definen como propuesta de valor para los clientes un contexto para que los activos intangibles generen valor, es decir, si los clientes valoran la calidad son altamente valiosos para la organización. Para Camposol, la satisfacción del cliente es la prioridad, tanto local, como en el extranjero. Por eso, la alineación de acciones y la capacidad con la propuesta de valor para el cliente conforman el núcleo de la ejecución de la estrategia, el cual se proyecta hasta el 2024.
- c) *Perspectiva procesos internos*: (Kaplan & Norton, 2004, p. 61) identifican los pocos procesos críticos que se espera tengan mayor impacto sobre la estrategia. Para Camposol, mejorar la eficiencia de riego y productividad es una de las estrategias de desarrollo, que reestructura el proceso para el desarrollo de un mejor producto y un alto desempeño para los clientes con una visión hasta 2024.
- d) *Perspectiva aprendizaje y crecimiento*: Según (Kaplan & Norton, 2004, p. 61), los objetivos de esta perspectiva identifican qué sistemas (el capital de información) se requieren para apoyar los procesos internos de la creación de valor. Para Camposol, la

adquisición de consultoría para la mejorar la tecnología de riego impacta en la satisfacción del cliente y alineado con el proceso critico de productividad.

#### **4.3.2 Tema estratégico exportaciones de Camposol**

a) *Perspectiva financiera*: (Kaplan & Norton, 2004, p. 59) describen los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Uno de sus indicadores, como el aumento de los ingresos, muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. Para Camposol, lograr el incremento de ventas con la compra de Agroindustrias AIB, es el objetivo estratégico se encuentra alineado con el resultado tangible de las exportaciones.

b) *Perspectiva del cliente*: (Kaplan & Norton, 2004, p. 59) hablan de la propuesta de valor para los clientes objetivos, se refieren a que su propuesta de valor proporciona que los activos intangibles generan valor. Para el caso de Camposol, la propuesta de incrementar cartera de clientes muestra un impacto progresivo con visión hasta el 2024 con la acción de estudio de mercado y alianzas estratégicas (compra de AIB).

c) *Perspectiva procesos internos*: (Kaplan & Norton, 2004, p. 61) identifican los pocos procesos críticos que, se espera, tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización puede aumentar sus inversiones con una constante investigación y reestructurar procesos de desarrollo para obtener productos innovadores para los clientes. En Camposol, la visión que se estima hasta 2024 es ampliar cartera de productos, tierras y plantas procesadoras. La acción por tomar es integrar los procesos de producción de Camposol con Agroindustrias AIB.

d) *Perspectiva aprendizaje y crecimiento*: (Kaplan & Norton, 2004, p. 61) mencionan los objetivos de esta perspectiva identificando qué clase de ambiente (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos internos de la creación de valor. Para Camposol, la adquisición de Agroindustria AIB muestra un indicador alineado con la visión al 2024 creando valor a la empresa.

**Tabla 4. 6**

*Balanced Scorcard exportaciones*

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META				ACCIÓN/INICIATIVA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
			LÍNEA DE BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3			
PERSPECTIVA FINANCIERA	INCREMENTO DE VENTAS.	VENTAS ACTUALES / VENTA DEL PERIODO ANTERIOR X 100%	100%	105%	110%	115%	ANÁLISIS DE VENTAS ANUALES		AREA DE FINANZAS
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	INCREMENTAR CARTERA DE CLIENTES.	CLIENTES NUEVOS	100%	105%	110%	115%	ESTUDIOS DE MERCADO Y ALIANZA ESTRATEGICAS	\$ 30,374	AREA DE VENTAS
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	AMPLIAR CARTERA DE PRODUCTOS, TIERRAS Y PLANTAS PROCESADORAS	NÚMERO DE UNIDADES DE NEGOCIO	3	3	3	3	INTEGRAR LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE UN DE CAMPOSOL CON LO DE AIB	\$ 8,940	ADMINISTRACION Y FINANZAS
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE CONTINUO	ADQUISICIÓN DE AGROINDUSTRIAS AIB	EMPRESA ADQUIRIDA	0	1	0	0	CONTRATO DE COMPRA DE AGROINDUSTRIAS AIB Y DE CONSULTORIA	\$ 47,626	GERENCIA

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004, p. 60) y elaboración propia

De la interpretación del Balanced Scorecard, se explica lo siguiente:

- a) Objetivo estratégico “Incremento de ventas” por la adquisición de Agroindustrias AIB.

Para el análisis en este informe, el objetivo estratégico tiene como base el incremento de ventas de un 5% en el año 1, 5% en el año 2 y 5% en el año 3, tal como se muestra en la tabla 4.7:

**Tabla 4. 7**

*Incremento de ventas*

Objetivo estratégico	Indicador	Meta			
		Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento de ventas	Ventas actuales /venta de periodo x 100%	100%	105%	110%	115%

Fuente: Elaboración propia.

- b) Objetivo estratégico “Incrementar cartera de clientes”

El objetivo estratégico de “Incrementar cartera de clientes” se da a entender como indicador clientes nuevos, con una acción de estudio de mercado y alianzas estratégicas, y un presupuesto de \$ 30,374. La visión estratégica es incrementar en el año 1 un 5%, en el año 2 un 5% y en el año 3 un 5%; para así poder cumplir el objetivo estratégico trazado cada año, tal como se muestra en la tabla 4.8:

**Tabla 4. 8**

*Incrementar cartera de clientes*

Objetivo estratégico	Indicador	Meta				Acción / iniciativa	Presupuesto	Responsable
		Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3			
Incrementar cartera de clientes	Clientes nuevos	100%	105%	110%	115%	Estudio de mercado y Alianzas estratégicas	\$ 30,374	Área de ventas

Fuente: Elaboración propia.

a) En el objetivo estratégico “Ampliar cartera de productos, tierras y planta procesadora”

Se tiene como objetivo estratégico ampliar la cartera de productos, tierras y planta procesadora, teniendo como indicador el número de unidades de negocio. Esto se lograría con una acción de integrar los procesos de producción de tres unidades de negocio de Agroindustrias AIB y un presupuesto de \$ 8,940, siendo el responsable el área de administración y finanzas.

**Tabla 4. 9**

*Ampliar cartera de productos, tierras y planta procesadora*

Objetivo estratégico	Indicador	Meta				Presupuesto	Responsable
		Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3		
Ampliar cartera de productos, tierras y planta procesadora	Número de unidades de negocio	3	3	3	3	\$ 8,940	Área de Administración y finanzas

Fuente: Elaboración propia.

d) Siguiendo objetivo estratégico “Adquisición de Agroindustrias AIB”

Se tiene como objetivo estratégico la adquisición de Agroindustrias AIB, teniendo como indicador a la empresa adquirida. Esto se lograría con una acción de contrato de compra de Agroindustria AIB y de consultoría, y un presupuesto de \$ 47,625 millones de dólares. El área responsable sería la gerencia.

**Tabla 4. 10**

*Adquisición de Agroindustrias AIB*

Objetivo estratégico	Indicador	Meta				Presupuesto
		Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3	
Adquisición de Agroindustrias AIB	Empresa adquirida	0	1	0	0	\$ 47,625,688

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4. 11**

*Balanced Scorecard productividad*

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META				ACCIÓN/INICIATIVA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
			LÍNEA DE BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3			
PERSPECTIVA FINANCIERA	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA.	UTILIDAD NETA	\$ 14,341	\$ 15,941	\$ 18,089	\$ 18,300	INCREMENTO DE LA UTILIDAD POR INTEGRACIÓN Y MAYOR NUMERO DE CLIENTES		AREA DE FINANZAS
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	SATISFACCIÓN DE CLIENTE POR CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS PRODUCTOS	NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTES %	90%	92%	95%	98%	REALIZAR ENCUESTAS QUE SIRVAN COMO RETROALIMENTACION PARA LA EMPRESA	\$ 5,114	AREA DE VENTAS
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	MEJORAR EFICIENCIA DE RIEGO Y PRODUCTIVIDAD	% DE AVANCE DE LA IMPLMENTACION DE LA MEJORA DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	20 TN x ha	21 TN x ha	22 TN x ha	24 TN x ha	MEJORAR PROCESOS DE RIEGO EN MENOR TIEMPO	\$ 15,700	AREA DE LOGISTICA
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE CONTINUO	ADQUISICIÓN DE CONSULTORIA PARA MEJORAR LA TECNOLOGÍA DE RIEGO.	CONSULTORIA CONTRATADA	0	70%	20%	10%	ADQUIRIR LA CONSULTORIA	\$ 24,973	AREA DE LOGISTICA

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004, p. 60) y elaboración propia.

a) Objetivo estratégico “Incrementar la rentabilidad de la empresa”

Con la compra de Agroindustria AIB, logrará el objetivo estratégico de incrementar la rentabilidad de la empresa con un indicador de “utilidad neta”, con una línea base de \$ 14,341, con una proyección de incremento del 5% en el año 1, año 2 y año 3, respectivamente. Esto se lograría con una acción de incremento de la utilidad y un mayor número de clientes, siendo responsable el área de finanzas.

**Tabla 4. 12**

*Incrementar la rentabilidad de la empresa*

Objetivo estratégico	Indicador	Meta				Responsable
		Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3	
Incrementar la rentabilidad de la empresa	Utilidad neta	\$ 14,341	\$ 15,941	\$ 18,089	\$ 18,300	Área de finanzas

Fuente: Elaboración propia.

b) Objetivo estratégico “Satisfacción de cliente por calidad y cantidad de productos”

El siguiente objetivo estratégico es la satisfacción de cliente por calidad y cantidad de productos, con un indicador de nivel de satisfacción del cliente porcentualmente con línea base del 90%, siendo en el año 1 un 92%, en el año 2 un 95% y en el año 3 un 98%, respectivamente. Esto se lograría con la realización de encuestas que sirvan como retroalimentación para la empresa, con un presupuesto \$ 5,114. El área de ventas sería la responsable.

**Tabla 4. 13**

*Satisfacción de cliente por calidad y cantidad de los productos*

Objetivo estratégico	Indicador	Meta				Presupuesto	Responsable
		Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3		
Satisfacción de cliente por calidad y cantidad de los productos	Nivel de satisfacción del cliente %	90%	92%	95%	98%	\$ 5,114	Área de ventas

Fuente: Elaboración propia.

c) Objetivo estratégico “Mejorar eficiencia de riego y productividad”

En tercer lugar, se tiene el objetivo estratégico de mejorar eficiencia de riego y productividad, con un indicador de avance de la implementación de la mejora y eficiencia y productividad. Este tiene como meta en el año 3 una productividad de 24 TN x ha, con un presupuesto de \$ 15,700 siendo responsable el área de logística.

**Tabla 4. 14**

*Mejorar eficiencia de riego y productividad*

Objetivo estratégico	Indicador	Meta				Acción / iniciativa	Presupuesto	Responsable
		Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3			
Mejorar eficiencia de riego y productividad	% de avance de la implementación de la mejora y eficiencia y productividad	20 TN x ha	21 TN x ha	22 TN x ha	24 TN x ha	Mejorar procesos de riego	\$ 15,700	Área de logística

Fuente: Elaboración propia.

d) Objetivo estratégico “Adquisición de consultoría para mejorar la tecnología de riego”

En cuarto lugar, con la compra de AIB y la adquisición de una consultoría para mejorar la tecnología de riego, Camposol apuesta por la constante innovación y mejora la tecnología de sus procesos, con un indicador de consultoría contratada, con una acción de adquirir la consultoría y con un presupuesto de \$ 24,973. El área logística sería la responsable.

**Tabla 4. 15**

*Adquisición de consultoría para mejorar la tecnología de riego*

Objetivo estratégico	Indicador	Meta				Presupuesto
		Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3	
Adquisición de consultoría para mejorar la tecnología de riego	Consultoría contratada	0%	70%	20%	10%	\$ 24,973

Fuente: Elaboración propia.

## 5. VALIDACIÓN CUANTITATIVA (Evaluación financiera)

La evaluación dentro de la empresa es permanente. En el proceso administrativo, han de considerarse planeación, organización, ejecución y control. Así, la evaluación constituye una de las etapas de dicho proceso de manera continua (Puente Cuestas, 2009, p. 405). Las herramientas de evaluación de corto plazo, métodos para el análisis de los estados financieros, el capital de trabajo, la estructura del capital y especialmente las ratios contribuyen a la administración del día a día y alertan de las distorsiones que algunas decisiones podrían estar causando dentro de la empresa (Puente Cuestas, 2009, p. 405). De ahí que, en Camposol, la gestión estaría incompleta si no se hiciera uso de herramientas de evaluación que permitan evaluar las proyecciones a mediano y largo plazo. Estas son: El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

### 5.1. Proyecciones (de los estados financieros o flujos)

Las herramientas de evaluación para el análisis de proyecciones utilizan el flujo de caja proyectado con un factor de actualización. Esta proyección, en números, es un diagnóstico de lo que puede sucederle a la empresa. Para el análisis por la compra de Agroindustrias AIB, se analizará el flujo neto de efectivo y a este flujo se le aplicarán el VAN, la TIR y el B/C Beneficio Costo (Puente Cuestas, 2009, p. 406).

#### 5.1.1. Flujo neto de efectivo por Agroindustrias AIB

Figura 5. 1

*Flujo neto de efectivo de Agroindustrias AIB*

INDICADORES FINANCIEROS (Expresado en Miles de Dolares)								
FLUJO NETO DE EFECTIVO								
Año de operación	Ingresos totales*	Inversiones para el proyecto			Valor de Rescate		Flujo Neto de Efectivo	
		Egresos Totales	Fija	Diferida	Cap de trab.	Valor Residual		Recup. De cap. De Trab.
2021	79,689	65,348	47,626		-			-33,285
2022	88,712	72,771						15,941
2023	96,634	78,545						18,089
2024	103,343	85,043						18,300
	<b>368,378</b>	<b>301,707</b>	<b>47,626</b>	-	-	-	-	<b>19,045</b>

Fuente: (SMV -- Superintendencia del Mercado de Valores Detalle info Financiera, 2019) y elaboración propia

Para el desarrollo de la tabla de flujo neto de efectivo se considera que, para el año 2021, los ingresos totales serían USD 79,689 millones de dólares. Este resultado se obtiene de las ventas proyectadas con referencia base a las ventas históricas y un margen de incremento del 5%. Asimismo, para los egresos totales, se considera que, para el año 2021, serían USD 65,348 millones de dólares. Este resultado se obtiene de la sumatoria de los costos de ventas, gastos administrativos, gastos de ventas, gastos operativos, gastos financieros, datos que se encuentran en los estados financieros de la empresa Agroindustrias AIB. Además, la inversión fija para el proyecto al año 2021, comprende un total de USD 47,626. Dólares americanos.

## **5.2. Análisis costo-beneficio o del valor presente neto**

### **5.2.1. Análisis costo-beneficio**

El análisis de costo-beneficio proporciona un marco económico para evaluar la viabilidad de un proyecto propuesto u operativo. Según este, un proyecto será rentable cuando la relación costo–beneficio es mayor a la unidad (Ministerio de agricultura y Riego, 2018, p. 7). La metodología internacional de análisis financiero con base en los flujos de caja recomienda calcular el rendimiento de la inversión a partir de los costos totales de inversión. Así, el costo total de un proyecto es la suma de, entre otros costos, inversión (como terreno y construcciones), los costos de producción (entre otros, personal, materias primas y suministros de energía) y costos de tecnología. En el presente estudio, Camposol toma la decisión de comprar Agroindustrias AIB para incrementar su participación en el mercado de la exportación hortofrutícola en un 55% al 2024 (Ministerio de Agricultura y Riego, 2018, p. 7).

### 5.2.1.1 Análisis costo-beneficio de la empresa Agroindustria AIB S.A.

**Figura 5. 2**

*Cálculo del VAN, B/C y TIR con una tasa de descuento del 10% Agroindustria AIB*

Año de operación	Costos totales (\$)	Beneficios totales (\$)	Factor de actualización 8%	Costos actualizados (\$)	Beneficios actualizados (\$)	Flujo neto de efectivo act. (\$)
0			1.000	-	-	-
1	112,974	79,689	0.926	104,606	73,786	-30,820
2	72,771	88,712	0.857	62,389	76,056	13,667
3	78,545	96,634	0.794	62,352	76,711	14,360
4	85,043	103,343	0.735	62,509	75,960	13,451
5			0.681	-	-	-
<b>Total</b>	<b>349,333</b>	<b>368,378</b>		<b>291,856</b>	<b>302,514</b>	<b>10,658</b>

Fuente: (SMV -- Superintendencia del Mercado de Valores Detalle info Financiera, 2019) y elaboración propia

En el primer año, los costos totales representan la suma de los egresos totales, ascendiendo a USD 112,974 millones de dólares. Asimismo, en el segundo año la suma es de USD 72,771 millones de dólares. Ya en el tercer año, los egresos totales llegan a USD 78,545 millones de dólares. Finalmente, en el cuarto año la sumatoria tiene como resultado USD 85,043 millones de dólares.

**Figura 5. 3**

*Resultado del VAN, TIR y B/C Agroindustrias AIB*

Los indicadores financieros que arroja el proyecto son:

<b>VAN=</b>	<b>10,658</b>	<b>Se acepta</b>
<b>TIR =</b>	<b>25.82%</b>	<b>Se acepta</b>
<b>B/C =</b>	<b>1.04</b>	<b>Se acepta</b>

Fuente: Elaboración propia.

- **VAN** (Valor Actual Neto): Se obtiene como resultado un VAN de USD 10,658 millones de dólares, con una tasa de descuento de 8%. Este VAN indica que la empresa Agroindustrias AIB S.A. va a aumentar su liquidez de dinero a la empresa. Al final del periodo. Por lo tanto, el valor actual neto calculado da como resultado que el proyecto es viable y se acepta.
- **TIR** (Tasa Interna de Retorno): Para Agroindustrias AIB el cálculo del TIR tiene como resultado 25.82% de rentabilidad, lo que indica que el proyecto es viable y por lo tanto se acepta.
- **B/C** (Beneficio Costo): Se obtiene como resultado 1.04, lo cual indica que el proyecto es viable, y por lo tanto se acepta.

## 6.- CONCLUSIONES

- La propuesta de valor de Camposol tiene como base la comercialización de productos de alta calidad como palta, arándanos y otros productos. En el año 2019, se obtuvo un total de ingresos de US\$ 326 638 millones de dólares, con un margen bruto de 41%. Además, se obtuvieron en volúmenes producidos un total de 80,537 Tn. y en volúmenes vendidos un total de 82,437 Tn. Por eso, Camposol recurre a comprar a los agricultores de su entorno los productos faltantes para, así, cubrir la demanda de sus clientes.
- Camposol tiene una estrategia de integración vertical, lo que permite tener ventajas competitivas de calidad, control, innovación, trazabilidad del producto, seguridad alimentaria, eficiencia y satisfacción con el cliente.
- Para lograr sus objetivos estratégicos, Camposol requiere incrementar su participación en el mercado de la exportación hortofrutícola en 55% al 2024.
- Parte de la estrategia es lograr el 55% en exportaciones, obteniendo un incremento en las ventas de un 5% anual en la participación de mercado, según el análisis propuesto en el Balance Scorecard.
- Con la adquisición de Agroindustrias AIB, la empresa Camposol incrementará sus unidades de negocio, participación de mercado, aumento de producción, rentabilidad, y captará mayor número de clientes en todo el mundo.
- Finalmente, al realizar la operación extraordinaria con la compra de la empresa Agroindustrias AIB, se analizó el FODA matemático, el Balance Scorecard, Flujo neto de efectivo, y se obtuvo como resultado un VAN de USD 10,658 millones de dólares, un TIR de 25.82% y un Costo Beneficio de 1.04, demostrando que el proyecto se acepta.

## REFERENCIAS

Agroindustrias AIB. (2019). *Agroindustrias AIB Memoria Anual 2019* (p. 16).

Álvarez et al. - *Plan estratégico de recursos humanos para la mejor.pdf*. (s. f.).

*Angulorodriguez\_melvin.pdf*. (s. f.).

*BAYONA\_ELEJALDE\_PLANEAMIENTO\_ESPARRAGO.docx*. (s. f.).

Campos, K., Espinoza, E., & Pecho, F. (s. f.). *Plan estratégico de la empresa comercializadora de Palta Mission Produce para los años 2015-2019*. 99.

Camposol. (2008). *Camposol Reporte Anual 2008*.

Camposol. (2017). *Camposol Informe Sostenibilidad 2017*.

Camposol. (2018a). *Camposol Informe de Sostenibilidad 2018*.

Camposol. (2019). *Camposol Informe para Inversiones 2019* (p. 24).

Camposol, J. L. (2018b). *Camposol Informe Sostenibilidad 2018* (p. 70).

*Camposol MEMORIA 2018.pdf*. (s. f.).

*CAMPOSOL S.A. Perú | Información y oferta laboral*. (s. f.). Recuperado 13 de octubre de 2020, de <https://www.computrabajo.com.pe/empresas/acerca-de-tierra-sur-entrenamiento-srl-E6FC893DE29955B0>

*Camposol\_annual\_report\_2008.pdf*. (s. f.).

*Camposol\_sustainability\_report\_2010.pdf*. (s. f.).

*Camposol\_sustainability\_report\_2013 Español.pdf*. (s. f.).

*Camposol\_sustainability\_report\_2017 Español.pdf*. (s. f.).

*Camposol\_sustainability\_report\_2017.pdf*. (s. f.).

*Camposol\_sustainability\_report2018 Español o.pdf*. (s. f.).

*Camposol\_sustainability\_report2018 Español.pdf*. (s. f.).

*Camposol\_sustainability\_report2018.pdf*. (s. f.-a).

*Camposol\_sustainability\_report2018.pdf*. (s. f.-b).

- Camposol\_sustainability\_report\_2019 Español.pdf*. (s. f.).
- Collis, J. D. (2007). *ESTRATEGIA CORPORATIVA CAP2 COLLIS.pdf*. McGraw-Hill.
- de—Presentación para inversores.pdf*. (s. f.).
- Dyer Coriat, S. (2012). *Camposol\_sustainability\_report\_2012 Español.pdf*.
- EEFF\_2019\_CAMPOSOL-convertido.docx*. (s. f.).
- Hax, A. C. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Granica S.A.
- Hiriappa .B. (2019). *Análisis estratégico de negocios*. Babelcube Inc.
- Historia. (2013, noviembre 16). *Camposol S.A.*
- <https://camposolempresa.wordpress.com/historia/>
- Informe\_de\_Sostenibilidad\_2014\_ESP.pdf*. (s. f.).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *MAPAS ESTRATEGICOS*.
- <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Legua, F. A. S. (s. f.). *CASO DE ESTUDIO: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL PERUANO, PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO*. 49.
- Legua, F. A. S. (2019). *CASO DE ESTUDIO: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL PERUANO, PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO*. 49.
- Ministerio de agricultura y Riego. (2018). *Análisis costo beneficio de la restauración de los paisajes forestales del Perú*.
- [https://www.iucn.org/sites/dev/files/content/documents/flr\\_peru\\_analisis\\_economico\\_flr.pdf](https://www.iucn.org/sites/dev/files/content/documents/flr_peru_analisis_economico_flr.pdf)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta Spain.

Our Story. (s. f.-a). *Camposol*. Recuperado 12 de octubre de 2020, de

<https://www.camposol.com.pe/en/our-story/>

Our Story. (s. f.-b). *Camposol*. Recuperado 13 de octubre de 2020, de

<https://www.camposol.com.pe/en/our-story/>

Pañaranda Castañeda Cesar. (s. f.). *Edicion\_890.pdf*. Recuperado 18 de octubre de 2020, de

[https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion890/edicion\\_890.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion890/edicion_890.pdf)

PERÚ, N. E. C. (2020, julio 12). *Sector agropecuario creció 2.0% entre enero y mayo,*

*informó el Minagri nndc | ECONOMIA*. El Comercio Perú; NOTICIAS EL

COMERCIO PERÚ. <https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-agropecuario-crecio-20-entre-enero-y-mayo-informo-el-minagri-nndc-noticia/>

Puente Cuestas, A. (2009). *Libro Finanzas Corporativas Para el Peru* (2009.<sup>a</sup> ed.).

Instituto Pacífico S.A.C. <https://www.buscalibre.pe/libro-finanzas-corporativas-para-el-peru/9789972272523/p/51420566>

ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY. (2014). *Administracion* (12th edition).

Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Schreiber, V. C., & Monaca, F. F. (s. f.). *IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE*

*GESTIÓN DE PROYECTOS EN CAMPOSOL S.A.* 70.

*SMV -- Superintendencia del Mercado de Valores DetalleInfoFinanciera*. (2019).

[smv.gob.pe](http://smv.gob.pe).

[https://www.smv.gob.pe/Frm\\_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=518FA2B9071F4B20424C50F3BCBD2015813E819B5E736CA5D7003D0943055968A5D04D12D042540944C69F88D9ABC8B16EEEEEC90333C065E12B498C5EE8285672E7A666A552D9791439242DE366210ABEC9CC7F95C0D6F7542D3EC0B7D](https://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=518FA2B9071F4B20424C50F3BCBD2015813E819B5E736CA5D7003D0943055968A5D04D12D042540944C69F88D9ABC8B16EEEEEC90333C065E12B498C5EE8285672E7A666A552D9791439242DE366210ABEC9CC7F95C0D6F7542D3EC0B7D)

EF9D291443C933B8F391D5B73D36590B40143225B18917AC712C817016B  
5C184ACC99F6257

Torriani, Y. (2019). *Edicion\_890.pdf*. Camara de Comercio Lima.

[https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion890/edicion\\_890.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion890/edicion_890.pdf)

Vogel, M. H. (2014). *Club Tablero de Comando—Foda Matematico*. CLUB

TABLERO DE COMANDO. <https://www.tablerodecomando.com/>