Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración

CASO DE ESTUDIO: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL PERUANO, PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Stefany Maria Esther Gonzales Vega

Código 20120568

Lima – Perú

Noviembre de 2019

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXV
SCIENTIA ET PRAXIS

CASE STUDY: ANALYSIS AND DIAGNOSE OF A COMPANY FROM THE PERUVIAN AGRIBUSINESS SECTOR, A STRATEGIC PROPOSAL

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN……ix

ABSTRACT…….....…x

INTRODUCCIÓN……..……..….1

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO……..……..…2

1.1 Diagnóstico interno..... ..2

1.1.1 Análisis del modelo de negocio 2

1.1.2 Análisis de la cadena de valor.....4

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio.....6

1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio 8

1.2 Diagnóstico Externo 10

1.2.1 Análisis PEST 10

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector..... 13

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas 17

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA …….18

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI 18

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE..... 19

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas 20

2.4 Matriz FODA..... 21

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas..... 23

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa..... 25

2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN 26

2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales 27

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA ……...29

3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa 29

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa 30

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO……..32

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa 32

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral 33

CONCLUSIONES ……..……..35

RECOMENDACIONES ……..……....36

REFERENCIAS ……..……..38

BIBLIOGRAFÍA ……..……40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis de modelo de negocio con herramienta Canvas 3

Tabla 1.2 Sustentación de las ventajas competitivas por UEN..... 6

Tabla 1.3 Fortalezas y debilidades de Camposol y por UEN 8

Tabla 1.4 Análisis PEST..... 10

Tabla 1.5 Oportunidades y Amenazas 17

Tabla 2.1 Matriz EFI..... 18

Tabla 2.2 Matriz EFE..... 19

Tabla 2.3 Factores de la Estrategia Genérica..... 20

Tabla 2.4 Matriz FODA Cruzado 22

Tabla 2.5 Elementos de la declaración de misión..... 23

Tabla 2.6 Propuesta de estrategias globales, corporativas, de negocios y funcionales . 27

Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral..... 33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena Genérica de Valor 5

Figura 1.2 Principales agroexportadoras del 2018 14

Figura 2.1 Matriz de Estrategias Genéricas 21

Figura 3.1 Propuesta de estructura organizacional 29

Figura 3.2 Organización por UEN 30

Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control 32

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de Camposol 42

Anexo 2: Estado de Situación Financiera al cierre del 2017 43

Anexo 3: Logotipo de Camposol y Marinasol 44

Anexo 4: Principales destinos de exportación por negocio del Perú 45

Anexo 5: Socios comerciales de Perú 46

RESUMEN

Camposol es una empresa agro-industrial dedicada al cultivo de frutas, vegetales y productos marinos y la venta de los mismos en el mercado nacional como internacional, para lo cual cuenta con oficinas en 4 diferentes países del mundo. Es una empresa verticalmente integrada, lo cual le da un mayor control sobre toda la cadena de valor y les genera una ventaja competitiva importante frente a sus competidores.

Para el desenvolvimiento de las actividades de Camposol se presentan aspectos favorables en el ambiente interno, como las distintas certificaciones de calidad que poseen sus productos y su amigabilidad con el medio ambiente, y en el ambiente externo como el tratado de libre comercio vigente con Estados Unidos y la apertura del mercado Chino, además de la popularización de los "súper alimentos"; y factores desfavorables como el elevado costo de mantenimiento de planillas y la repercusión de la crisis política en el mercado peruano.

Basándonos en el diagnóstico explicado en el párrafo anterior, se realiza la clasificación de las factores externos e internos mediante las matrices EFE y EFI, y la formulación estratégica que ha venido utilizando y/o que podría utilizar la empresa, teniendo en cuenta estrategias globales, corporativas, de negocio y funcionales.

Finalmente se proponen cambios en la estructura organizacional y mecanismos de control mediante el uso del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral.

Palabras clave: Camposol, agroindustria, diagnóstico, estrategia, control.

ABSTRACT

Camposol is an agro-industrial company dedicated to the cultivation of fruits, vegetables and marine products and the sale of them in the national and international market, for which it has offices in 4 different countries of the world. It is a vertically integrated company, which gives it greater control over the entire value-chain and generates an important competitive advantage over its competitors.

For the development of Camposol's activities, favorable aspects are presented in the internal environment, such as the different quality certifications of its products and its friendliness with the environment, and in the external environment such as the free trade agreement in force with the United States and the opening of the Chinese market, in addition to the popularization of "superfoods"; and unfavorable as the high cost of payroll maintenance and the impact of the political crisis in the Peruvian market.

Based on the internal and external factors that affect Camposol, the classification of external and internal factors is carried out by means of the EFE and EFI matrices, and the strategic formulation that the company has been using or could use, taking into account global strategies, Corporate, business and functional.

Finally, changes in the organizational structure and control mechanisms are proposed through the use of the Balanced Scorecard.

Keywords: Camposol, agribusiness, diagnosis, strategy, control.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra una investigación, rigurosa y detallada, realizada a la empresa Camposol con el objetivo de analizar su desenvolvimiento en el mercado peruano e internacional, así como los factores que la han llevado al éxito y plantear posibles mejoras en su plan estratégico. La información que se expone en esta investigación ha sido extraída del caso Camposol del Harvard Business School cuyos autores son David Bell y Natalie Kindred y complementada con fuentes externas.

Camposol es una empresa agroindustrial cuyo modelo de negocio incluye la producción, desde el proceso de siembra y cultivo, hasta la comercialización de frutos frescos y congelados, tales como los arándanos, paltas, mandarinas, langostinos, entre otros. Su principal atractivo es que es una empresa verticalmente integrada, además de que todos sus productos cuentan con certificaciones de calidad a nivel internacional y esto le permite aumentar sus ventajas competitivas en la industria.

Actualmente Camposol es uno de los principales exportadores del Perú, ocupando el puesto 31 del ranking general en términos de FOB y es el principal exportador de productos no tradicionales y del sector agrario.

En las siguientes páginas podremos encontrar que la estructura de la investigación se separa en cuatro grandes capítulos. En el primero podremos encontrar el diagnóstico estratégico de la empresa, que incluye el diagnóstico interno y externo de la empresa. A continuación, en el segundo capítulo podremos encontrar las diferentes estrategias aplicadas a Camposol. En el tercer capítulo se encuentra la implementación de la estrategia planteada en el capítulo anterior y, por último, en el cuarto capítulo, el mecanismo de control para la estrategia.

Finalmente, la presente investigación brindará conclusiones y recomendaciones teniendo en cuenta que las estrategias, implementaciones y controles planteados no son estáticos, deben ir reformulándose de acuerdo a los escenarios en los que actúa la empresa y los factores que la impactan.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

El modelo de negocio es un plan que contiene las especificaciones del negocio. Indica el cómo la empresa crea, proporciona y capta valor, así como la descripción de los productos, el cómo se producen, venden y generan valor.

En este sentido, el modelo de negocio que utiliza Camposol se podría definir como el cultivo y cosecha de frutas, verduras y mariscos, con los más altos estándares de calidad y su posterior comercialización al mercado nacional como internacional y de esta forma crear valor para sus principales grupos de interés, siendo respetuosos con el medio ambiente.

Para el estudio del modelo de negocio se puede utilizar la herramienta de Canvas o Lienzo. Según Osterwalder y Pigneur (2010), esta herramienta permite conocer nueve módulos básicos de toda empresa: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Estos módulos indican la dirección que sigue la empresa para conseguir ingresos y cubren las áreas principales de un negocio: los clientes, la oferta, la infraestructura y la rentabilidad (p. 15).

En la tabla 1.1 podemos encontrar la herramienta del lienzo aplicada a Camposol con el respectivo sustento de cada una de sus variables.

Tabla 1.1

Análisis de modelo de negocio con herramienta Canvas

<table>
<tr>
<td rowspan="2">SOCIOS CLAVE
Grandes minoristas en Estados Unidos y Europa mediante los cuales se llega al consumidor final y permitían el uso de sus instalaciones de maduración.
Inversionistas quienes, con su financiamiento, respaldaron la expansión del área de cultivo. Asociación con Mission Produce para fomentar la demanda de paltas en China.</td>
<td>ACTIVIDADES CLAVE
Investigación y desarrollo. Producción: cultivo y cosecha. Envasado y empaquetado. Comercialización (exportación) y post venta. Gestión de personas.</td>
<td rowspan="2">PROPUESTA DE VALOR
Producción en gran escala. Facilidad de comunicación con los clientes. Capacidad de ofrecer volúmenes a precio fijo durante una temporada. Empresa verticalmente integrada, sus operaciones van desde el cultivo hasta la entrega al cliente. Responsabilidad social con el medio ambiente y con comunidades cercanas a sus cultivos.</td>
<td>RELACIONES CON CLIENTES
Cuenta con oficinas en Europa, EEUU y China para salvaguardar las relaciones con minoristas y tener un contacto más cercano. Busca dar a conocer sus productos haciéndolos amigables con el medio ambiente. Primera empresa de agricultura industrial en unirse al Pacto de las Naciones Unidas.</td>
<td rowspan="2">SEGMENTOS DE CLIENTES
Supermercados.
Mercados minoristas en EEUU, Europa – a gran escala – y China – a menor escala. Venta a través de oficinas situadas en varios países alrededor del mundo.</td>
</tr>
<tr>
<td>RECURSOS CLAVE
Recurso humano. Semillas y suministros de cultivo de calidad. Recursos inmóviles como tierras de cultivo y plantas de producción. Oficinas en distintos países del mundo como EEUU y China.</td>
<td>CANALES
Llegada a consumidores finales a través del mercado Minorista. Llegada a minoristas a través de exportaciones y oficinas en países de destino.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">ESTRUCTURA DE COSTOS
Costos de exportación: fletes marítimos, costo de transporte, contenedores refrigerados, inspecciones. Mantenimiento de la planilla: más de 15 mil trabajadores. Costos asociados al cultivo de los productos, incluyen fertilizantes, pesticidas y materiales orgánicos para enriquecer la tierra. Costos fijos asociados a la mantención de maquinarias y equipos.</td>
<td colspan="3">FUENTES DE INGRESO
Principales categorías por ingreso Aguacate y Mariscos. Mayor margen bruto Arándanos. Ventas por canales minoristas: EEUU representó 65% de las ventas totales y 25%, Europa.</td>
</tr>
</table>

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010); Camposol (2017); Bell y Kindred (2016)
Elaboración propia.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor se puede definir como una serie de actividades que se deben cumplir, en la que se transforman insumos en productos que los clientes valoran. Este proceso implica actividades primarias y de soporte (Hill y Jones, 2011, p. 81).

La cadena de valor implica el proceso de diseño, fabricación, comercialización y venta de los productos finales de la empresa.

Camposol (2017) divide su cadena de valor en cuatro grandes eslabones. El primero es el desarrollo, mediante el cual se genera conocimientos científicos y técnicos para generar productos según la necesidad de cada mercado y bajo los estándares de responsabilidad ambiental. El proceso de campo, que incluye la siembra y la cosecha es el segundo eslabón, mediante el cual se trabajan las seis mil hectáreas de cultivo de frutas y verduras y las mil hectáreas de cultivo de langostino. Además, se tiene en cuenta el uso de sistemas de ahorro de agua y del uso de controladores biológicos.

El tercer eslabón es el proceso en planta, que complementa la producción y el envasado. En este ocupa un gran interés el cumplimiento de los estándares sociales y de calidad. El último estabón es la comercialización y post venta, en la cual se entrega a los clientes el producto y se mantiene contacto para garantizar un buen grado de satisfacción. (pp. 10-11)

En la figura 1.1 podremos encontrar la representación de la cadena de valor genérica de Camposol.

Figura 1.1

Cadena Genérica de Valor

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA Tierras para cultivo. Financiamiento proveniente de inversionistas. Plantas de producción y embalaje con tecnología de punta. Uso de sistemas integrados de gestión. Oficinas en 4 países del mundo.				
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Tercer empleador más importante en el Perú. Programas de línea de carrera y capacitación constante para trabajadores. Buenas relaciones con sindicatos. Programas de retención del talento. Responsabilidad social con sus trabajadores y sus familias.				
DESARROLLO TECNOLÓGICO Cuentan con un Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación Agroindustrial (CIDiA) con el que busca mejorar sus productos y el control de plagas. Busca innovar en su proceso de cultivo operando de forma bio saludable y maximizando sus cosechas.				
ADQUISICIONES Aprovisionamiento de grandes cantidades de insumos para la producción, embalaje y exportación.				
LOGISTICA DE ENTRADA Establecimiento de relaciones con proveedores. Gestión con proveedores para que estos brinden la calidad en los insumos necesaria y para que cumplan con los estándares brindados por Camposol.	**OPERACIONES** Proceso de cultivo y cosecha. Auditorias para garantizar la calidad del producto. Transporte interno de campo de cultivo a planta. Proceso de empaquetado y embalaje.	**LOGISTICA DE SALIDA** Proceso de exportación o transporte a nivel nacional. Evaluación de costos de fletes marítimos y terrestres. Coordinación con oficinas gubernamentales para proceso de exportación.	**MERCADOTECNIA Y VENTAS** Proceso dirigido por división de Trading. Establecimiento de relaciones de largo plazo con clientes minoristas. Productos presentes en 40 países del mundo. Oficinas administrativas en 4 países del mundo.	**SERVICIO POST VENTA** Canales de comunicación abiertos para proveedores y clientes. Reuniones periódicas y encuestas de satisfacción. Programas de sostenibilidad ambiental y de responsabilidad social.

Fuente: Porter (2015); Camposol (2017); Bell y Kindred (2016)
Elaboración propia

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio

Toda empresa debe considerar cuatro factores que la ayudan a desarrollar y conservar su ventaja competitiva, cada factor es un resultado de sus competencias distintivas. Estos factores, que son la eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y mayor capacidad de respuesta al cliente, ayudan a la empresa a diferenciar sus productos y ofrecer más utilidad a sus clientes y a reducir sus costos (Hill y Jones, 2011, p. 85).

Podemos identificar que Camposol posee estos 4 factores y que estos permiten que la ventaja competitiva que posee se haya mantenido en el tiempo. En la tabla 1.2 se sustentarán los cuatro factores de la ventaja competitiva de Camposol y sus unidades estratégicas de negocio.

Tabla 1.2

Sustentación de las ventajas competitivas por UEN

CAMPOSOL	**Eficiencia superior** - Empresa verticalmente integrada. - Alta productividad de sus campos de cultivo. - En el 2017, presentaron solicitud para listar en la bolsa de valores de New York. - Al cierre del 2017 se redujo el ratio de endeudamiento. - Aumento del margen bruto en 5% al cierre del 2017. **Calidad superior** - Productos cumplen con los más altos estándares de calidad a nivel internacional en temas de agricultura. - Trabajos diferenciados para cada mercado, teniendo en cuenta la exigencia de cada uno de ellos. - Capacidad de abastecimiento durante todo el año optimiza las relaciones con clientes. **Innovación superior** - Alta inversión en investigación y desarrollo. - Cuentan con un Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación Agroindustrial (CIIDiA), mediante el cual se gestiona la mejora de los productos mediante cultivo in vitro, mejoran genéticamente sus cultivos para que sean más resistentes a plagas y mejoran sus sistemas productivos en general. **Mayor capacidad de respuesta al cliente** - Establecimiento de canales de comunicación directos con principales clientes. - Encuestas frecuentes para medir el grado de satisfacción. - Cuentan con cuatro oficinas alrededor del mundo, mediante las cuales se gestiona la venta directa.

(continúa)

(continuación)

FRUTAS Y VERDURAS	**Eficiencia superior** - Altos márgenes brutos como resultado de la venta de sus principales productos. - Producción durante todo el año y abastecimiento continuo a clientes. - Incremento en precios en el mercado, especialmente en las paltas. - Maduración de cultivos que permiten mayor producción. **Calidad superior** - Certificaciones en normas BRC Global Standard for Food Safety y en Global GAP sobre buenas prácticas de agricultura, OHSAS 18001, IFS Food. - Uso de sistema de gestión de calidad alimentaria HACCP. **Innovación superior** - Ganadores Concurso Innovate otorgado por PRODUCE. - Proyectos de innovación y de investigación en marcha. - Fuerte inversión en investigación y desarrollo. - Cuentan con su propio centro de investigación. **Mayor capacidad de respuesta al cliente** - Ganadores del premio Proveedor del Año en la categoría de productos frescos otorgado por Walmart en el 2017. - Líderes en la industria en la minimización del tiempo de entrega y de suministro constante. - Venta manejada la unidad de negocio de Trading.
MARISCOS (MARINASOL)	**Eficiencia superior** - Líder en el cultivo de langostino en el Perú realizando hasta 3 cosechas al año. - Posesión de más de mil hectáreas de cultivo. - En el 2015, aporto el 20% de las ventas totales de Camposol. **Calidad superior** - Plantas con tecnología de punta para las diferentes presentaciones de empaquetado. - Poseen certificaciones que garantizan altos estándares de seguridad y calidad. - Producto terminado mantiene la trazabilidad. **Innovación superior** - Desarrollo de tecnología propia para maximizar la producción y administrar la bioseguridad. - Implementación de planes de desarrollo genético para obtener productos con mayor crecimiento y mayor índice de reproducción. - Cultivo de sus propias larvas en sus laboratorios. **Mayor capacidad de respuesta al cliente** - Diferentes presentaciones de productos las cuales se adaptan a las necesidades de los clientes. - Cultivos amigables con el medio ambiente.

(continúa)

(continuación)

TRADING	**Eficiencia superior** - La venta sin intermediarios genera mayor margen bruto a Camposol. - Manejo del 60% de las ventas totales de Camposol. **Calidad superior** - Realización de reuniones periódicas y encuestas de satisfacción para medir atención brindada. - Proceso de ventas diferenciado para cada cliente. **Mayor capacidad de respuesta al cliente** - Cuenta con oficinas en 4 diferentes países de cada continente a través de las cuales se gestiona la venta.

Fuente: Hill y Jones (2011); Camposol (2017); Bell y Kindred (2016)
Elaboración Propia

1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

En la tabla 1.2 podremos encontrar el sustento de las fortalezas y debilidades de Camposol y de sus UEN.

Tabla 1.3

Fortalezas y debilidades de Camposol y por UEN

CAMPOSOL	**Fortalezas** - Posesión de grandes extensiones de terrenos en ubicaciones estratégicas con plantaciones maduras incrementando la cantidad de cosechas anuales (hasta 3 veces al año en arándanos). - Empresa verticalmente integrada, lo cual resulta en un mejor manejo de toda la cadena de valor. - Productos que cumplen con los más altos estándares de calidad industrial a nivel internacional. - Capacidad de proporcionar sus productos durante todo el año. - Capacidad de ofrecer volúmenes de producto a precios fijos. - Concentración en pocos productos, lo cual permite la especialización en cada uno de ellos. - Integrantes del Pacto Global de las Naciones Unidas desde el 2008, lo cual permite la claridad de información económica, social y ambiental. - Tercer empleador más grande del país, brindando empleo formal a más de quince mil personas y capacitándolos constantemente en conocimientos técnicos. - Uso de sistema de gestión de calidad alimentaria HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) con el cual se identifican peligros biológicos, físicos y químicos que pueden afectar sus productos.

(continúa)

(continuación)

	- Cuentan con un Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación Agroindustrial (CIDiA) para la búsqueda de nuevas variedades de productos y mejoras en el sistema operativo. - Productos no cuentan con agentes considerados como alérgenos alimentarios según Codex Alimentarius, más alto organismo internacional sobre normas de alimentación. - Primera empresa agroindustrial en medir su huella hídrica mediante ISO. - Soporte técnico y financiero de su casa matriz D&C Holding. - Primer exportador de productos no tradicionales y del sector agrario peruano. **Debilidades** - Costos de mantenimiento de planilla son el 27% de los ingresos totales. - Camposol no es dueño de infraestructura de maduración en destino, depende de la infraestructura de terceros. - Costos elevados en investigación y desarrollo. - La constante innovación choca con mentalidades de los trabajadores más antiguos. - Estrategia de marca aun no desarrollada completamente. - Dependencia de la escaza mano de obra de la zona.
FRUTAS Y VEGETALES	**Fortalezas** - Plantaciones maduras que han alcanzado su producción máxima. - Cosecha durante todo el año (hasta 3 veces), en especial en los meses de escases de producción en otros países lo cual incrementa la demanda. - Producción de productos "orgánicos" que se diferencian del resto y tienen mayor valor agregado. **Debilidades** - Productos frágiles, de difícil empaquetado y exportación necesitando, en algunos casos, condiciones especiales. - Altos costos en pesticidas, fertilizantes y materiales orgánicos para la preparación de la tierra. - Grandes extensiones de terreno sin cultivar. - Altos costos de exportación con especificaciones distintas para cada producto.
MARISCOS (MARINASOL)	**Fortalezas** - Alta productividad de sus posas de cultivo. - Empresa líder en la producción de langostino en el Perú. - Cuentan con laboratorios propios para mejorar sus cultivos de larvas de langostino. - Cumplen con certificaciones de calidad y permiten la trazabilidad de su producto en toda la cadena productiva. **Debilidades** - Venta de productos a través de intermediarios. - Mantenimiento la cadena de frio, si esta se rompe en algún instante, se pierde la producción. - Falta de capacidad para suministrar productos en el momento oportuno a clientes

(continúa)

(continuación)

TRADING	**Fortalezas** - Manejan aproximadamente el 60% de las ventas de la producción total de Camposol - Establecimiento de relaciones duraderas y basadas en la confianza con los minoristas en los diferentes países del mundo en los que Camposol comercializa sus productos **Debilidades** - Falta de innovación.

Fuente: Camposol (2017); Bell y Kindred (2016)
Elaboración Propia

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)

El diagnostico externo comienza con el análisis de los factores del macro entorno evaluados por el análisis PEST, que se encentra en la tabla 1.3, ya que estos factores suelen tener un impacto directo en el desenvolvimiento de la industria.

Tabla 1.4

Análisis PEST

FACTOR POLÍTICO Y LEGAL	- Situación de inestabilidad en el sector empresarial del Perú por los constantes enfrentamientos y choques entre el poder ejecutivo y el congreso de la república. La crisis se intensificará de aquí en adelante con el anuncio del presidente Martin Vizcarra, en su último mensaje a la nación, de la propuesta de llamar a elecciones y cambiar de gobierno. - Prorroga de vigencia de la "Ley de promoción agraria" que trae beneficios tributarios para la empresa como la reducción al 15% del IR y recupero anticipado del IGV y también trae mejora para los trabajadores, incluyéndolos en un régimen laboral que trae consigo pagos de gratificaciones y aportes a sistemas de pensiones y salud. (Ley 27360, 2002) - TLC vigente con EEUU permitió generar el "boom" agroexportador creciendo en tasas del 14% anual. También se considera que el TLC con EEUU facilitó la apertura a nuevos mercados. - Apertura del mercado chino a los arándanos provenientes de Perú con la apertura de protocolos fitosanitarios. Esto permite generar un buen ambiente comercial y propiciará la apertura del mercado a otras frutas y verduras.

(continúa)

(continuación)

FACTOR ECONOMICO	- Proyección de PBI mundial ha disminuido de 3.6% a 3.4% por la desaceleración del crecimiento de las grandes economías y por un menor crecimiento de las economías emergentes (Banco Central de Reserva del Perú, 2019). - Ambiente de incertidumbre por crisis política socaba el crecimiento económico en Perú y provoca caída de la inversión privada. - Recorte de la proyección de crecimiento económico de 4.2% a 3.7% para el 2019 por la desaceleración de la economía mundial y en el Perú los conflictos sociales en el país. Según Carlos Oliva, ministro de economía y finanzas, se deben combatir los problemas de las instituciones públicas para alcanzar crecimientos del 5%. - Depreciación del sol y fortalecimiento del dólar. El alza del dólar llego a 1.81% al cierre de mayo, esto debido al fortalecimiento del dólar a nivel global impulsado por la guerra comercial entre EEUU y China. - La agricultura es uno de los principales aportantes al PBI. En el 2017, el sector agrícola aporto 0.59 puntos al PBI gracias a la mayor producción, mayores niveles de cosecha y los climas favorables (Banco Mundial, 2017).
FACTOR SOCIAL Y DEMOGRÁFICO	- La agricultura emplea al 26% de la PEA nacional y 65.5% de la PEA en áreas rurales (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016). - Escases de mano de obra. La agricultura es un sector con baja productividad pues los trabajadores tienen un bajo nivel educativo (Loyola, Aguilar y Montezuma, 2016). - Agricultura peruana dividida en "parceleros", agricultores con tierras entre 3 y 10 hectáreas productivas. Esto representa un límite a la productividad y aumento de costos de transporte. - Popularización de los "súper alimento", frutos ricos en antioxidantes, vitaminas, minerales, fibra, entre otros (Los consumidores anhelan súper alimentos, frutos y granos, 2017). - Cambio de estilo de vida de la población en general, prefiriendo alimentos que concentran altas dosis de nutrientes que los alimentos que contienen las llamadas "calorías vacías".
FACTOR TECNOLÓGICO	- Desarrollo con prioridad, por parte del gobierno del Perú, de 15 grandes proyectos de irrigación en diversas regiones del país. Esto para mejorar la infraestructura del sector agrario e impulsar el crecimiento de la economía del país. - Agricultura de precisión: desarrollo genético y de biotecnología que permiten la producción de nuevas moléculas y dar un trato diferenciado a cada plantación. - Revolución tecnológica que incluye el uso de computadoras, GPS, drones, tractores sin conductor para la agricultura. - Desarrollo de plataforma que permite monitorear a tiempo real lo que sucede en el campo, niveles de agua, presión y humedad. - Desarrollo de nuevos fertilizantes que proporcionan también cuidado ante posibles plagas.
FACTOR MEDIO AMBIENTAL	- La agricultura es la principal fuente de contaminación del agua por fosfatos, nitratos y plaguicidas. Además, causa degradación de la tierra, salinización, exceso de uso hídrico. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación, 2014)

(continúa)

(continuación)

	- Uso de miles de toneladas de agroquímicos en el Perú. Si se sale de control puede afectarla salud de las personas y del ganado. - Utilización de controles biológicos, uso de enemigos naturales contra plagas que producen daños a los cultivos. Esto no produce desequilibrio en el ecosistema. - Baja amenaza de desastres naturales, como el fenómeno del niño. - El Perú tiene una de las biodiversidades más grandes del planeta gracias a sus múltiples microclimas y la calidad de su tierra. - Presencia de la corriente de Humboldt en el litoral peruano favorece a la producción.

Elaboración: Propia

Para el presente año 2019 y años futuros se espera una evolución favorable de los factores antes descritos ya que se está propiciando el desarrollo de la agricultura.

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) seguirá negociando protocolos fitosanitarios para que más de 70 productos entre frutas y hortalizas puedan entrar a nuevos mercados ya que se busca ir al ritmo del crecimiento de la agroindustria con los nuevos proyectos de irrigación que está impulsando el gobierno central. También se está impulsando la erradicación de la mosca de fruta que dala la apariencia de los productos, dejándolos muchas veces sin poder ser exportados. Esta iniciativa ya cuenta con financiamiento.

Por otro lado, la producción agraria presenta un continuo crecimiento que fue impulsado, en el 2018, por la recuperación de los cultivos que fueron dañados por el fenómeno del niño costero del año anterior. Para el 2019 se espera un crecimiento del 4.2% de la actividad agropecuaria impulsada por los cultivos para exportación.

Otro factor importante son las tensiones comerciales y el aumento del proteccionismo de EEUU sobre sus importaciones provenientes de México y Canadá. Sin embargo, esto podría representar una ventaja para Perú ya que la demanda insatisfecha, especialmente de frutas y verduras, de EEUU podría recaer sobre comercializadores peruanos.

En el factor ambiental, se prevé un fenómeno del niño de baja intensidad. Sin embargo, el calentamiento global y efecto invernadero son factores con los que se debe tener cada vez más cuidado pues los climas y microclimas, en general, están cambiando.

También, con los grandes proyectos de irrigación, como Chavimochic III y Majes-Siguas II, se podrían incorporar 22 mil hectáreas de terrenos listos para el cultivo de palta e incrementar las exportaciones.

Por otro lado, la tendencia de consumo de los "súper alimentos" va en aumento por la concientización de las personas en sus hábitos alimenticios, dejando atrás la comida chatarra que solo traía consigo enfermedades cardiovasculares.

Por último, un tema pendiente de discusión por las autoridades es la ampliación de la vigencia de la Ley de Promoción Agraria vigente hasta el 2021. Esta ha sido importante en la industria agroexportadora ya que brinda beneficios tributarios importantes y esto genera un impulso en el sector. De no ampliarse la vigencia, la agricultura, y sociedad asociada a esta industria, podrían retroceder ya que se frenaría el crecimiento y se perderían puestos de trabajo.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) una industria está compuesta por empresas cuyos productos son sustitutos unos de otros. En general, las empresas compiten entre ellas y usan una gran cantidad de estrategias para obtener rendimientos superiores al promedio. (p. 52)

La intensidad de la competitividad de una industria se mide a través del análisis de cinco fuerzas competitivas: rivalidad entre empresas actuales, poder de negociación de proveedores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de compradores y participantes potenciales. Las condiciones brindadas por estas fuerzas determinarán el grado de rentabilidad de una empresa y decidirán en éxito o fracaso de esta. (Porter, 2015, p. 46)

Rivalidad ente empresas actuales

El sector agroindustrial es un sector fragmentado, conformado por un gran número de empresas, por lo que podría concluir que cada una de ellas compite de manera activa por el control del mercado. Sin embargo, gracias a la diversificación impulsada por el gobierno central, estas empresas no producen los mismos productos por lo que sus

mercados son diferenciados, incluso si la exportación es a un mismo país. La figura 1.2 nos muestra a los principales exportadores del Perú.

Por ejemplo, mientras que los principales productos ofrecidos por Camposol son los arándanos y las paltas, Vitapro ofrece al mercado productos de nutrición animal y Virú ofrece espárragos, alcachofas y en menor cantidad paltas.

Figura 1.2

Principales agroexportadoras del 2018

10. Gandules INC SAC: Exportó 49.556.269 kilos de productos por un valor FOB de US$ 92.102.465.

9. Sociedad Agrícola Rapel SAC: 39.705.020 kilos por un valor FOB de US$ 94.313.166.

8. Leche Gloria SA – Gloria SA: 87.504.811 kilos por un valor FOB de US$ 107.782.922.

7. Sociedad Agrícola Drokasa SA: 45.794.874 kilos por un valor FOB de US$ 111.074.132.

6. Perales Huancaruna SAC: 49.757.827 kilos por un valor FOB de US$ 122.133.237.

5. Complejo Agroindustrial Beta SA: 46.682.702 kilos por un valor FOB de US$ 122.744.248.

4. Danper Trujillo SAC: 59.281.805 kilos por un valor FOB de US$ 163.608.049.

3. Virú SA: 66.746.150 kilos por un valor FOB de US$ 172.366.158.

2. Vitapro SA: 171.039.150 kilos por un valor FOB de US$ 182.188.908.

1. Camposol SA: 97.197.873 kilos por un valor FOB de US$ 325.795.684.

Fuente: Ramos (2019)

Los pequeños agricultores tampoco son considerados una amenaza ya que no tienen la capacidad de producción que las grandes empresas si poseen.

En el mercado global, se podría medir la rivalidad empresarial mediante los volúmenes de venta por país. En este sentido, el Perú se ha posicionado como el tercer exportador a nivel mundial de arándanos y juega un papel principal como proveedor de productos frescos.

Por otro lado, la demanda por productos naturales tales como las frutas, incluyendo los arándanos y las paltas, ha aumentado, en especial en el mercado asiático, y ha sido apoyada por el cambio de estilo de vida de los consumidores finales quienes prefieren este tipo de alimentos por considerarlos “súper alimentos” por ser ricos en antioxidantes.

Es importante resaltar que la agroindustria tiene barreras de salida muy altas, siendo la principal la alta inversión en activos fijos tales como terrenos para cultivo y plantas empaquetadoras. También, al contar con una gran fuerza laboral, los costos de liquidación de los trabajadores son muy alto.

Por los motivos antes expuestos, se podría concluir que la rivalidad entre empresas actuales es baja, a pesar de contar con una industria fragmentada.

Poder de negociación de proveedores

Camposol es una empresa verticalmente integrada, que desarrolla la mejora de sus propias semillas para que estas sean más productivas y están en constante innovación en sus formas de cultivo. En este sentido, los proveedores para el proceso de producción no tendrían un mayor impacto en cuanto a poder de negociación se refiere.

Sin embargo, existe un riesgo con los proveedores de transporte y logística de exportación ya que estos, al tener grandes operaciones, no solo con Camposol, tendrían mayor capacidad de fijar sus tarifas y obstaculizar el proceso de exportación. Debemos tener en cuenta que el envío de un contenedor por vía marítima le cuenta a Camposol aproximadamente $ 10,000 y $30,000 por vía aérea.

Por los motivos antes expuestos, se podría concluir que el poder de negociación de proveedores es medio, incrementándose el riesgo en los proveedores del proceso de exportación.

Amenaza de productos sustitutos

La palta o los arándanos, principales productos comercializados por Camposol, son fácilmente sustituibles por otras frutas consideradas “súper alimentos” que contengan la misma cantidad de vitaminas, minerales y antioxidantes, principales atractivos de los productos antes mencionados, que incluso pueden tener precios más bajos.

Por ejemplo, comer 100 gramos de palta – más o menos media palta - aporta la misma cantidad de nutrientes que comer 6 almendras o 6 aceitunas.

Por otro lado, los arándanos pueden ser sustituidos por otras clases de “berries”, o también conocidos como frutos del bosque, como por ejemplo las fresas, zarzamoras o aguaymanto que tienen cualidades parecidas que los arándanos ya que todos son de la misma familia de frutas.

Se podría considerar como un sustituto también a las vitaminas ya procesadas en forma de tabletas, ya que estas cumplirían con la función de proporcionar antioxidantes y vitaminas a los clientes y con una mayor facilidad.

Por los motivos antes expuestos, se podría concluir que la amenaza de productos sustitutos es alta, siendo un riesgo latente la creciente producción de otros tipos de fruta.

Poder de negociación de compradores

Los principales clientes de Camposol son grandes minoristas alrededor del mundo. Es por este motivo que Camposol ha mostrado su preocupación por establecer relaciones de largo plazo con estos, basándose en la confianza, abastecimiento continuo y ofreciendo productos que cumplen con los más altos estándares de calidad.

Gracias al tamaño de las operaciones de Camposol, se han logrado acuerdos satisfactorios con minoristas como Walmart, a quienes les ofrecieron volúmenes de venta a precios fijos sin importar el comportamiento del mercado. Esto trajo beneficios económicos para ambas partes ya que Camposol tenía un cliente fijo y Walmart tenía un abastecimiento continuo y un margen de utilidad garantizado.

Un factor a tener en cuenta es la producción de productos orgánicos realizada por Camposol, el cual representa un gancho para atraer a los clientes ya que no muchas empresas producen frutos orgánicos y estos son cada vez más demandados por los consumidores finales.

Por los motivos antes expuestos, se podría concluir que el poder de negociación de compradores es medio, basándose en relaciones de largo plazo con acuerdos win-to-win.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Existen varios factores que impiden que empresas nuevas ingresen a la agroindustria. El primer factor son los altos costos de instalaciones físicas ya que se necesita inversión no solo para la compra de terrenos de cultivo, sino también para el desarrollo de las operaciones y plantas de empaquetado. También se debe tener en cuenta el tiempo que demoran las plantaciones en estar maduras y que comiencen a dar fruto; tiempo en el cual la empresa no podría recibir ingresos por la venta de frutos. Por ejemplo, en condiciones ideales, un árbol de palta demora en dar fruto un promedio de 4 años desde su plantación.

Adicionalmente se deben considerar todas las regulaciones sanitarias y de higiene que una nueva empresa debe tener y sumarle las condiciones de exportación y pedidos especiales de sus clientes.

Por los motivos antes expuestos, se podría concluir que el riesgo de ingreso de competidores potenciales es bajo, por la alta inversión que se necesita.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

En la tabla 1.4 encontraremos las principales amenazas y oportunidades encontradas en el análisis PEST y el análisis de las fuerzas competitivas.

Tabla 1.5

Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	- Apertura de nuevos mercados para la exportación de frutas y verduras - Inversión, pública y privada, en grandes proyectos de irrigación - Popularización de los "súper alimentos" como la palta y el arándano - Crecimiento de la actividad agropecuaria impulsada por los cultivos de exportación - Baja rivalidad de empresas que compiten en el sector - Tratado de Libre Comercio (TLC) vigente con EEUU, Europa y China - Fortalecimiento del dólar - Desarrollo de tecnología de precisión para el sector agroindustrial - Gran biodiversidad encontrada en territorio peruano - Condiciones de cosecha en Perú coinciden con escases en otros países - Aumento de la popularidad de la comida peruana - Proteccionismo de EEUU a los productos de México y Canadá
AMENAZAS	- Situación política en el país genera incertidumbre y no permite el libre desenvolvimiento de la economía - Riesgo de no ampliarse la Ley de Promoción Agraria - Escasez de mano de obra calificada - Alto riesgo de reemplazo por existencia de productos sustitutos - Desaceleración de las grandes economías lo que genera un crecimiento global más lento - Contaminación de tierras y agua por actividad agrícola - Riesgo por poder de negociación de proveedores, especialmente de los proveedores de gestión logística de exportación

Elaboración: Propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz EFI permite la realizar la síntesis y el análisis de las fortalezas y debilidades encontradas en las áreas funcionales y es una herramienta para la formulación de estrategias que permitan mejorar la relación entre áreas (David y David, 2017, p. 116). En la tabla 2.1 encontraremos el desarrollo de la matriz EFI.

Tabla 2.1

Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Fortalezas			
Posesión de grandes extensiones de terreno para cultivo	0.13	4	0.52
Empresa verticalmente integrada	0.10	4	0.40
Productos con altos estándares de calidad	0.13	4	0.52
Concentración en poca variedad de productos	0.05	3	0.15
Uso de sistema de gestión para medir posibles riesgos en proceso productivo	0.11	3	0.33
Debilidades			
Altos costos de mantenimiento de planilla	0.15	1	0.15
Estrategia de marca no desarrollada completamente	0.09	2	0.18
Altos costos asociados con las exportaciones	0.10	2	0.20
Falta de infraestructura de maduración en destino	0.08	2	0.16
Productos frágiles, de exportación con características especiales	0.08	1	0.08
TOTAL	**1.00**		**2.69**

Fuente: David y David (2017)
Elaboración: Propia

Como resulta de la Matriz EFI obtenemos una puntuación de 2.69 superior a la media 2.50. Esto indica una posición interna de la empresa fuerte, aprovechando sus

principales fortalezas las cuales son la posesión de grandes extensiones de terreno para el cultivo y la alta calidad de sus productos.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite la evaluación, como su nombre lo indica, de los factores externos de la empresa como los factores económicos, legales, sociales y el planteamiento de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas (David y David, 2017, p. 77). En la tabla 2.2 encontraremos el desarrollo de la matriz EFE.

Tabla 2.2

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Oportunidades			
Apertura de nuevos mercados para la exportación	0.14	4	0.56
Inversión en proyectos de irrigación	0.10	3	0.30
Tratados de libre comercio vigentes con EEUU, China y Unión Europea	0.13	4	0.52
Fortalecimiento del dólar	0.09	2	0.18
Popularización de los “súper alimentos”	0.06	2	0.12
Amenazas			
Incertidumbre por situación política en el Perú	0.08	2	0.16
Escasez de mano de obra calificada	0.13	4	0.52
Desaceleración del crecimiento de la economía global	0.11	2	0.22
Contaminación del agua y de la tierra	0.11	3	0.33
Amenaza de productos sustitutos	0.05	2	0.10
TOTAL	**1.00**		**3.01**

Fuente: David y David (2017)
Elaboración: Propia

Como resulta de la Matriz EFE obtenemos una puntuación de 3.01 superior a la media 2.50. Esto indica que la empresa está aprovechando las oportunidades que se le presentan en el mercado y está respondiendo de forma adecuada a las amenazas. Las oportunidades que más ha aprovechado Camposol son la apertura de nuevos mercados para la exportación y los tratados de libre comercio existentes. El factor que es más riesgoso para la empresa es la escasez de mano de obra calificada, sin embargo, Camposol

está realizando esfuerzos como la capacitación continua y la mejora de condiciones laborales para contrarrestar esta amenaza.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

Las estrategias genéricas se basan en el concepto de que las ventajas competitivas son la base de toda estrategia y en que las empresas deben escoger la clase de ventaja que desea obtener y el ámbito dónde llevará a cabo sus operaciones. Si las empresas tratan de "contentar a todo el mundo" solo obtendrán rendimientos bajos porque significaría que no existe ninguna ventaja competitiva (Porter, 2015, p. 53).

Hill y Jones (2011) describen la diferenciación como la estrategia que siguen las empresas que han elegido diferenciar sus productos, creando un producto único que sea percibido como distinto o diferente por alguna cualidad particular. En este tipo de estrategia, las empresas fijan un precio alto en la medida que el cliente pague por ese precio porque consideran que las características diferenciadoras lo valen (p. 161).

En la tabla 2.3 podemos encontrar los factores con sus respectivos sustentos de la estrategia genérica que usa Camposol.

Tabla 2.3

Factores de la Estrategia Genérica

DIFERENCIACIÓN	Ofrece productos que cumplen con estándares de calidad internacional y que son amigables con el medio ambiente. Realiza la selección de sus productos según el mercado a donde serán enviados, por ejemplo, envía frutos más grandes a China porque son mejor percibidos que los pequeños. Además, al ser una empresa verticalmente integrada, brinda a los clientes mayor comodidad de compra.
SEGMENTACIÓN	Baja, ofrece los mismos productos a todos sus mercados.
CAPACIDADES DISTINTIVAS	Proceso productivo que incluyen el cultivo y cosecha y empaquetado diferenciado para cada mercado. Altos volúmenes de producción por plantaciones maduras. Capacidad de control de toda la cadena de valor.
ESTRATEGIA	Diferenciación.

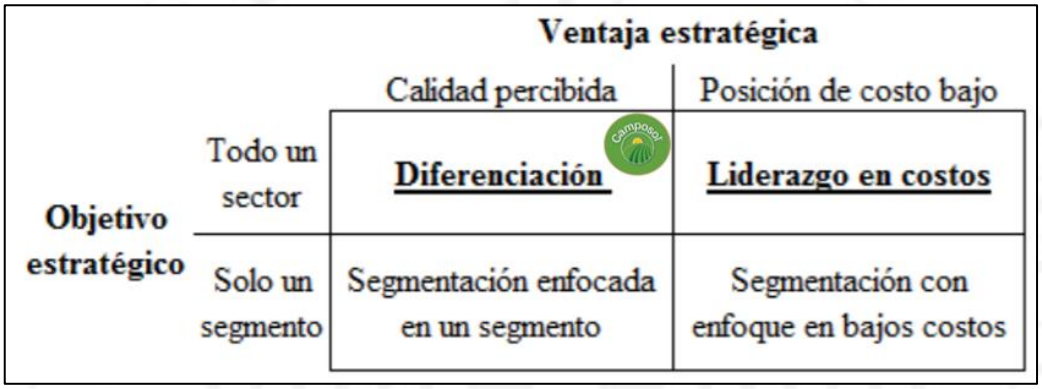
Fuente: Porter (2015)
Elaboración propia

En este sentido, Camposol sigue la estrategia de diferenciación debido a que podemos observar que siempre están en búsqueda de nuevos productos e innovando para

mejorar sus cultivos y semillas. De igual forma, siempre están en búsqueda de nuevos mercados que sean potenciales consumidores de sus productos, esto se puede notar con su reciente ingreso al mercado de China. Por último, los altos niveles de producción de Camposol le han permitido establecer relaciones duraderas con sus principales clientes porque tienen la capacidad de abastecimiento continuo durante todo el año. Todo esto le permite a Camposol aumentar sus utilidades y así aumentar la inversión en investigación y desarrollo para seguir desarrollando su modelo de negocio y aumentar su participación en el mercado global.

Figura 2.1

Matriz de Estrategias Genéricas



Fuente: Porter (2015)
Elaboración propia

2.4 Matriz FODA

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en el primer capítulo del presente trabajo, a continuación, en la tabla 2.4 encontraremos la matriz FODA cruzado, en la cual se proponen estrategias de todo nivel para aprovechar las oportunidades y fortalezas y hacer frente a las debilidades y amenazas.

Tabla 2.4

Matriz FODA Cruzado

FUERZAS EXTERNAS / FUERZAS INTERNAS	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
	(O1) Apertura de nuevos mercados para la exportación (O2) Inversión en proyectos de irrigación (O3) Tratados de libre comercio vigentes con EEUU, China y Unión Europea (O4) Fortalecimiento del dólar (O5) Popularización de los "súper alimentos"	(A1) Incertidumbre por situación política en el Perú (A2) Escasez de mano de obra calificada (A3) Desaceleración del crecimiento de la economía global (A4) Contaminación del agua y de la tierra (A5) Amenaza de productos sustitutos
FORTALEZAS (F1) Posesión de grandes extensiones de terreno para cultivo (F2) Empresa verticalmente integrada (F3) Productos con altos estándares de calidad (F4) Concentración en poca variedad de productos (F5) Uso de sistema de gestión para medir posibles riesgos en proceso productivo	(F3+O5) Penetración de mercado dando a conocer las certificaciones de calidad con las que cuentan los productos. (F1+O1+O2) Aprovechar los terrenos aun no cultivados para sembrar productos para nuevos mercados. (F5+O3) Estrategia de adaptación global, para satisfacer las necesidades diferenciadas de los diferentes mercados que se atienden.	(F4+A3) Desarrollo de mercado en economías emergentes, aprovechando su crecimiento sostenido. (F3+A5) Participación en ferias internacionales y nacionales, dando a conocer los beneficios de los productos e impulsando su consumo.
DEBILIDADES (D1) Altos costos de mantenimiento de planilla (D2) Estrategia de marca no desarrollada completamente (D3) Altos costos asociados con las exportaciones (D4) Falta de infraestructura de maduración en destino (D5) Productos frágiles de exportación con características especiales	(D2+O5) Desarrollo de marca resaltando que los productos son "súper alimentos". (D1+D3+O4) Asegurar mediante forwards el tipo de cambio alto para poder cubrir los altos costos de exportación y de mantenimiento de planilla. (D5+O1) Desarrollo de producto, haciéndolos más fuertes y resistentes para posibles exportaciones a nuevos mercados.	(D1+A2) Alianzas estratégicas con las comunidades ubicadas en los alrededores de los terrenos de cultivo, ofreciendo convenios win-to-win. (D3+A1+A3) Estrategia de estabilidad, para que la empresa se apegue a sus actividades y siga funcionando como lo ha venido haciendo.

Fuente: Ponce (2007)
Elaboración: Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Visión

"Ser el proveedor preferido y superior de alimentos saludables y frescos para familias de todo el mundo" (Camposol, 2019)

Según Hill y Jones (2011) la visión de una empresa refleja lo que esta quiere llegar a ser en el futuro (p. 15). Como podemos notar, la visión de Camposol es bastante ambiciosa puesto que pretende llegar a todas las familias del mundo mediante sus productos. En este sentido, Camposol está realizando esfuerzos constantes para lograrlo, trabajando en su estrategia de marca y aprovechando la apertura de los mercados internacionales como China.

Misión

"Proporcionar a los consumidores de todo el mundo alimentos saludables a través de la excelencia operativa, la innovación, las prácticas sostenibles; generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; creando valor constante a largo plazo para nuestros accionistas" (Camposol, 2019)

La misión es un enunciado que sintetiza la razón de ser de la empresa y expone a sus integrantes el porqué de su existencia. (Luna, 2010, pp. 81- 82)

Tabla 2.5

Elementos de la declaración de misión

Clientes	Consumidores de todo el mundo
Productos o servicios	Alimentos saludables
Mercados	El mundo
Tecnología	La innovación
Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Creando valor constante a largo plazo
Filosofía	No precisa
Concepto de sí misma	Excelencia operativa, la innovación, practicas sostenibles
Interés por la imagen pública	Bienestar de las comunidades donde operamos
Interés por los empleados	No precisa
Accionistas	Para nuestros accionistas

Fuente: Luna (2014)
Elaboración propia

Como podemos notar en la tabla 2.5, la misión de Camposol incluye 8 de los 10 elementos de la declaración de misión. Los elementos que nos están incluidos son la filosofía, ya que no se especifican cuáles son los valores y creencias de la empresa, y el interés de los empleados, ya que no los mencionan.

Políticas

- Responsabilidad social:

  Bienestar de los miembros del equipo: contribuimos al desarrollo personal de los miembros de nuestro equipo, sus familias y la comunidad a través de acciones que proporcionan una mejor calidad de vida y promueven del desarrollo de habilidades secundarias.

  Garantía de calidad y trazabilidad del producto: mantenemos una evaluación integral de nuestras operaciones en todo el sistema para lograr la máxima integración y calidad

  Gestión de la reputación: controlamos cuidadosamente nuestras obligaciones con los acuerdos internacionales, como la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (Camposol, 2019)

- Seguridad y salud en el trabajo:

  Proteger la seguridad, integridad y salud de todos los trabajadores, proveedores, clientes y visitantes que laboren en, o ingresen a cualquiera de nuestras instalaciones; a través de la ejecución de programas de prevención, identificación de peligros, evaluación periódica de riesgos asociados a los procesos e implementando medidas de control a fin de eliminar o minimizar accidentes o enfermedades ocupacionales relacionadas al trabajo.

  Cumplir con las normas legales nacionales vigentes, en especial atención a la Ley No. 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su reglamento aprobado mediante Decreto Supremo

No. 005-2012-TR; así como, las normas técnicas de adhesión voluntaria y otros requisitos relativos a la seguridad y salud en el trabajo, suscritos por nuestra Empresa. (Camposol, 2019)

- Ambiental:

  Prevenir la contaminación ambiental minimizando los posibles impactos ambientales; a través de la identificación oportuna de los aspectos ambientales, evaluación de riesgos y el establecimiento de controles preventivos en los procesos productivos.

  Cumplir las normas legales y regulaciones vigentes, normas técnicas de adhesión voluntaria y otras normas internas que establezca la empresa, relacionadas a las actividades que desarrolla. (Camposol, 2019)

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Según Thompson, Strickland, Gamble y Peteraf (2012) "Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales" (p. 28). Algunos objetivos planteados para Camposol se muestran a continuación:

- Aumentar la rentabilidad del el mix de clientes actuales en un 5% para el 2020, administrando los niveles de servicio.
- Ingresar a 2 nuevos mercados, desarrollándolos vía presencia propia o distribuidores para mediados del 2020.
- Aumentar el reconocimiento de la marca en un 5% para el 2021, resaltando que son una marca de calidad, servicio, responsabilidad social y ambiental.
- Desarrollar una cadena de suministro que mejore el nivel de servicio en un 10% para el 2022
- Sostener márgenes, en la categoría de arándanos, en los siguientes 5 años trabajando la diferenciación del producto.

- Aumentar la productividad en 5% de los sembríos de palta en la provincia de Chao, La libertad para el 2022
- Incorporar nuevos servicios en la unidad estratégica de negocio de trading para el 2020
- Disminuir en 3% anual el impacto ambiental de las operaciones.
- Implementar 2 proyectos sostenibles de responsabilidad social el presente año
- Potenciar la investigación, desarrollo e innovación como pilar de crecimiento futuro
- Ingresar a cotizar en la Bolsa de Valores de Nueva York para el 2020

2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN

Desde el inicio de sus operaciones, Camposol es una empresa que ha pasado por muchos cambios en su estructura interna. Cuando fundaron Camposol era una empresa dedicada al cultivo de espárragos y su posterior comercialización a través de intermediarios. Años después y con las nuevas oportunidades del mercado, Camposol pasó a ser una empresa agroindustrial con la plantación de paltas más grande del mundo y, al mismo tiempo, dejo de depender de distribuidores abriendo sus primeras oficinas en el extranjero. Para el 2009, Camposol comenzó a sembrar arándanos y hoy en día este es su principal producto y la empresa se ha convertido en un proveedor mundial.

Para crear o modificar una unidad de negocio, se debe tener en consideración la funcionalidad de esta y su importancia dentro de la empresa.

Es por este motivo que se propone convertir la el área de investigación, desarrollo e innovación en una unidad de negocio independiente con reporte directo al CEO. Actualmente cada unidad de negocio cuenta con un área de "laboratorio" por lo que se estarían duplicando esfuerzos. Además, convertir esta área en una UEN facilitaría su trabajo pues podrían compartir conocimientos y se atenderían de mejor de mejor forma las solicitudes de cada UEN y desarrollaría nuevos cultivos paralelamente.

Por otro lado, se propone también crear una división de proyectos, dedicada al desarrollo de nuevos mercados. Esto para el estudio de posibles nuevos mercados con demandas crecientes para realizar exportaciones y que se encargue de liderar la

tramitación de certificados fitosanitarios y demás permisos necesarios para las exportaciones. Esta nueva división brindaría soporte a las UEN de frutas y verduras y mariscos y uniría esfuerzos con trading para estudiar posibles aperturas de nuevas oficinas.

2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales

En la tabla 2.6 podremos encontrar estrategias propuestas para Camposol, las cuales han sido planteadas teniendo en cuanta sus operaciones actuales y futuras.

Tabla 2.6

Propuesta de estrategias globales, corporativas, de negocios y funcionales

ESTRATEGIA GLOBAL	**Adaptación global** Se recomienda usar esta estrategia para poder satisfacer las necesidades diferenciadas de cada mercado según sus culturas y creencias. Por ejemplo, en el mercado chino se venden mejor los arándanos más grandes y vistosos. **Estandarización global** Se recomienda usar esta estrategia para distintos países en un mismo continente y de este modo disminuir costos de logística de exportación y aumentar la rentabilidad.
ESTRATEGIA CORPORATIVA	**Penetración de mercado** Aumentar la participación de mercado en los distintos países en los que se opera mediante el establecimiento de relaciones comerciales con nuevos supermercados minoristas. **Desarrollo de mercado** Explorar la posibilidad de entrada a nuevos mercados, por ejemplo, Australia o India **Desarrollo de producto** Aprovechar la capacidad instalada del centro de investigación, desarrollo e innovación para la mejora genética de la cartera de productos actuales haciéndolos más resistentes. **Diversificación relacionada** Probar nuevos cultivos en las tierras que aún no están sembradas, por ejemplo, café o almendras. **Integración horizontal** Adquisición de una empresa agroindustrial con cultivos de interés para Camposol, que ya se encuentren en su etapa de maduración.

(continúa)

(continuación)

ESTRATEGIA DE NEGOCIO	**Diferenciación** Generar una ventaja competitiva basándose en la en la diferenciación de los productos por sus altos estándares de calidad, su selección de productos para diferentes mercados y su producción amigable con el medio ambiente.
ESTRATEGIA FUNCIONAL	**Recursos humanos** Capacitar constantemente al personal para que incrementen sus habilidades técnicas y puedan participar en las líneas de carrera que ofrece Camposol. De esta manera también se mejorará el clima laboral y la motivación de los trabajadores. **Marketing** Trabajar en el posicionamiento de marca, dando a conocer los beneficios que posee cada producto y dando un enfoque principal a sus certificaciones de calidad y reconociendo que son amigables con el medio ambiente. Para lograrlo se debe aplicar el marketing boca a boca, como se ha venido haciendo, pero incorporando también una mayor participación en ferias y anuncios de publicidad. **Finanzas** Reducir el ratio de apalancamiento en un 1% anual, utilizando de manera efectiva los recursos de la empresa a través de un correcto manejo del flujo de caja de Camposol. Esto va acompañado de una comunicación constante y transparente con los principales grupos de interés. **Producción** Optimizar el área de cultivo, para que estas sean lo más productivas posibles a través del adecua manejo del proceso de cultivo y cosecha, disminuyendo mermas y asegurando los estándares de calidad. También un adecuado manejo de los inventarios para que estos sean los más rotativos posibles por la naturaleza del producto.

Elaboración Propia

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento)

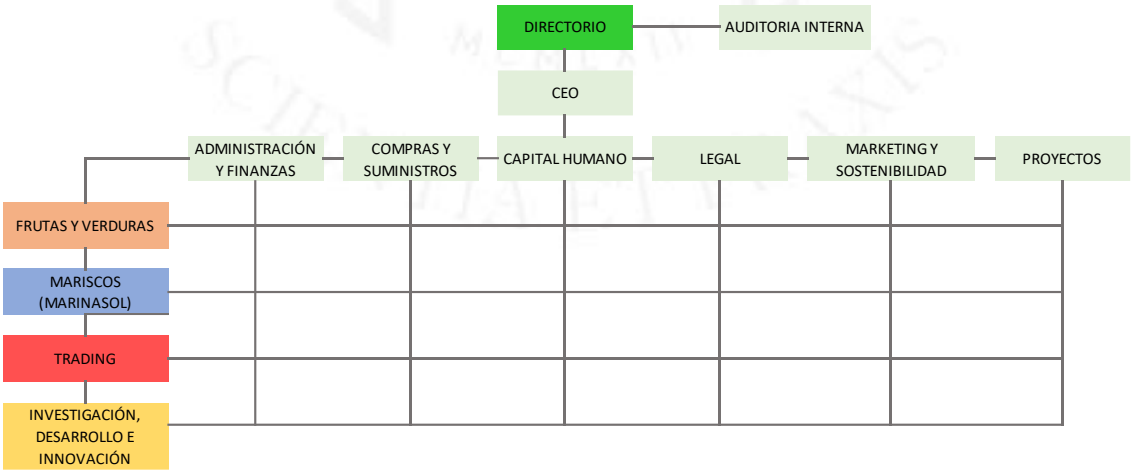
Como podemos ver en el Anexo 1: Organigrama de Camposol, la empresa tiene una estructura organizacional funcional, separando sus principales áreas funcionales de sus unidades de negocio, pero todas con reporte directo al CEO.

Según Daft (2015), la estructura matricial permite a la organización ser multifocales, para poner principal atención al producto y sus funciones y se puede utilizar cuando es fundamental compartir conocimiento técnico e innovación entre sus áreas funcionales (p. 1169).

Se propone un cambio de estructura a una estructura matricial, como se puede ver en la figura 3.1, en la cual se puedan combinar esfuerzos entre las áreas funcionales y las unidades de negocio para que exista un mejor flujo de información y se eviten la duplicidad de funciones. Adicionalmente, se crea la división de proyectos descrita en el punto 2.7.

Figura 3.1

Propuesta de estructura organizacional

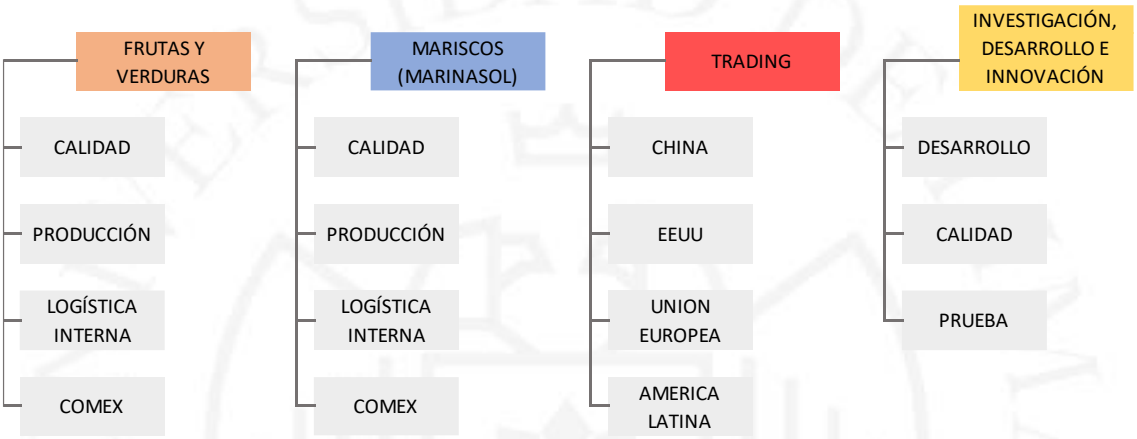


Elaboración propia

Por otro lado, se deben considerar distintas tareas especializadas en cada unidad estratégica de negocio (ver figura 3.2), por ejemplo, producción, calidad, logística interna y comercio exterior en el caso de frutas y verduras y mariscos. También considerar que trading deberá estar separada por país y que investigación, desarrollo e innovación debe contar con tareas como el desarrollo, calidad y prueba. En este sentido, cada UEN estaría funcionalmente estructurada.

Figura 3.2

Organización por UEN



Elaboración propia

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa

Camposol es una empresa transnacional, con presencia en muchos países alrededor del mundo a través de sus oficinas comerciales en países estratégicos y por sus exportaciones. Por otro lado, es una empresa verticalmente integrada, lo cual le permite generar una ventaja competitiva que va acompañada por sus grandes volúmenes de producción y su calidad de productos respaldados por certificaciones internacionales.

Uno de los principales activos que posee Camposol es su capital humano, sin los cuales no hubieran podido llegar a ser la empresa que es y con él se encuentran en un conflicto constante por la alta rotación de personal y la falta de mano de obra calificada para sus labores. Por estos motivos, se propone que los trabajadores de todo rango laboral participen activamente en la toma de decisiones de la empresa y tener en consideración su opinión en cualquier cambio que se pueda presentar. Es conocido además que

Camposol realiza esfuerzos para capacitar a sus trabajadores y darles beneficios no solo económicos, sino también en salud, por lo que propone también realizar programas de motivación de personal para que los trabajadores se sientan comprometidos con el crecimiento y sostenimiento de la empresa y "se pongan la camiseta". De esta manera también se podría reducir la rotación de personal.

Por otro lado, la estructura organizacional tiene un papel fundamental en la consecución de objetivos. Hoy en día, Camposol cuenta con una estructura funcional, por lo que se propone un cambio a una estructura matricial, la cual permitirá un mejor flujo de información y una comunicación más fácil. Además, este tipo de estructura permitirá formar equipos multidisciplinarios, que se podrán especializar en una tarea, pero también participar en las otras unidades de negocio lo cual aumentará su conocimiento y su productividad y también permitirá generar sinergias entre los equipos de trabajo ya que estos compartirán recursos e información para que puedan crecer todos en conjunto. Sin embargo, se debe tener en cuenta la correcta definición de roles dentro de los equipos ya que se podrían generar conflictos de interés.

Por último, los directivos y altos mandos de Camposol deben tener una característica principal: ser flexibles y tolerantes a los cambios que se puedan presentar en el entorno externo e interno de la empresa, es por este motivo que se recomienda constantes integraciones ente ellos para intercambiar ideas y programas de coach y dirección empresarial orientados a mejorar su liderazgo y acercamiento a sus colaboradores.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

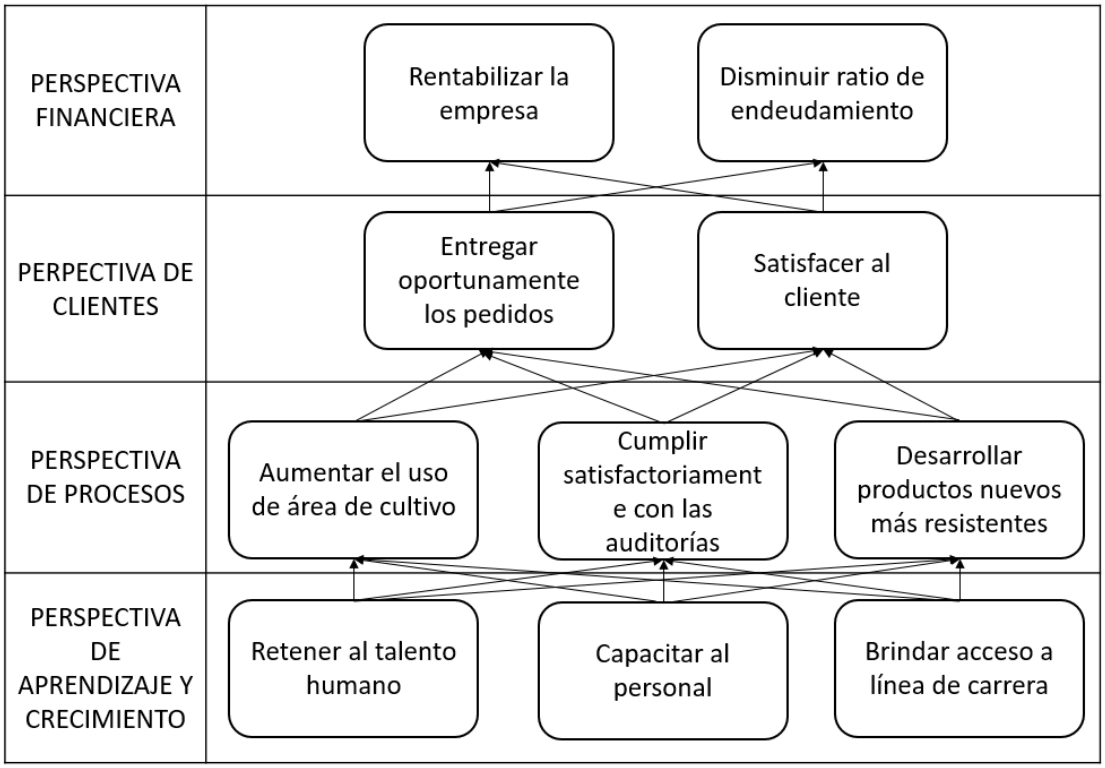
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico de control ayuda a los directivos a identificar las iniciativas actuales de las empresas que ayudarán a la consecución de las metas planteadas. Muchas organizaciones evalúan sus iniciativas de manera independiente sin tener en consideración que las iniciativas deben ser trabajadas en conjunto para lograr las metas (Kaplan y Norton, 2000, p. 248).

A continuación, en la fitura 4.1 se muestra el mapa estratégico planteado para Camposol.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2000)
Elaboración propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es, según indican Kaplan y Norton (2009), una herramienta que brinda a los directivos los indicadores para la competitividad futura. Además, esta herramienta traduce la estrategia de la empresa en un conjunto de medidas de actuación y brindan una estructura de sistema de gestión y la posibilidad de su medición estratégica. En la tabla 4.1 se muestra la aplicación de esta herramienta a Camposol basándonos en el mapa estratégico de control desarrollado en el punto 4.1 del presente trabajo.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	PESO	FORMULA	META
Perspectiva Financiera	Rentabilizar la empresa	Margen bruto	60%	$\frac{Utilidad\ bruta}{Ingresos\ totales}\ x\ 100$	40%
		ROE	40%	$\frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio}\ x\ 100$	3.5%
	Disminuir ratio de endeudamiento	Ratio de endeudamiento	100%	$\frac{Deuda\ total}{Patrimonio}$	0.5 veces
Perspectiva de Clientes	Entregar oportunamente los pedidos	% de cumplimiento con clientes	100%	$\frac{\#\ de\ entregas\ a\ tiempo}{\#\ total\ de\ pedidos}\ x\ 100$	90%
	Satisfacer al cliente	% de satisfacción de clientes	100%	*Encuestas de satisfacción realizadas por una empresa tercera para evitar sesgos*	95%
Perspectiva de Procesos	Aumentar el uso de área de cultivo	% de utilización de terrenos	100%	$\frac{Área\ cultivada}{Área\ total\ de\ terrenos}\ x\ 100$	70%
	Cumplir con las auditorías	% de cumplimiento de auditorías	100%	$\frac{\#\ de\ auditorías\ aprobadas}{\#\ de\ auditorías\ realizadas}$	99%
	Desarrollar productos nuevos más resistentes	% de merma de producción	50%	$\frac{Merma}{Producción\ total}\ x\ 100$	5%
		Numero de desarrollos de productos	50%	*Numero de desarrollo realizados por el área de I+D+i puestos en práctica*	100%

(continúa)

(continuación)

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Retener al talento humano	% de rotación de personal	100%	$\frac{\#\ trabajadores\ cesados}{\#\ de\ trabajadores\ promedio}\ x\ 10$	2%
	Capacitar al personal	Horas de capacitación por trabajador	100%	$\frac{Horas\ de\ capacitación\ brindadas}{\#\ de\ trabajadores}$	30 horas
	Brindar acceso a línea de carrera	% de acceso a promoción interna	100%	$\frac{\#\ de\ promociones\ internas}{\#\ de\ vacantes\ disponibles}\ x\ 100$	50%

Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración propia

CONCLUSIONES

Basándonos en las variables analizadas que repercuten en las operaciones de Camposol, podemos concluir lo siguiente

- Su modelo de negocio se basa en el cultivo y venta de frutas, vegetales y mariscos y tiene un control absoluto de su cadena de valor porque es una empresa verticalmente integrada. Además, cada una de sus unidades de negocio cuentan con ventajas competitivas fundamentadas en los cuatro factores de su conformación. Todo esto brinda a Camposol sus principales fortalezas.
- Después de realizados los análisis PEST y de las fuerzas competitivas del sector, encontramos que el Perú es un mercado que se encuentra en un constante cambio por la situación económica y política que viene atravesando, sin embargo, es atractivo y permite el correcto funcionamiento de las empresas del sector agroindustrial como Camposol. También podemos ver que mencionado sector tiene una rivalidad baja entre empresas competidoras y una alta amenaza de productos sustitutos.
- Camposol es una empresa que se encuentra en constante innovación y esto es importante para su competitividad, ya que no debemos tener en cuenta solo el mercado peruano sino también el internacional.
- Es importante que Camposol cuente con trabajadores motivados y capacitados para que estos se “pongan la camiseta” y se pueda tener una producción más eficiente.

RECOMENDACIONES

Basándonos en el análisis realizado y en las recomendaciones brindadas a lo largo del trabajo, se resume lo siguiente:

- Cambiar la estructura organizacional a una estructura matricial con interacción entre las áreas funcionales y las unidades estratégicas de negocios.
- Convertir el laboratorio con el que cuenta cada área funcional a una unidad de negocio para que así pueda trabajar con mayor autonomía, brindando soporte a todas las demás unidades de negocio y compartiendo conocimientos.
- Estructurar una nueva área de proyectos, dedicada a explorar nuevos mercados y su desarrollo.
- Realizar análisis de factores internos y externos anuales para monitorear como va cambiando la industria y la empresa.
- Abrir una oficina en el continente de Oceanía para comenzar a trabajar en este mercado que aún no está siendo explotado.
- Capacitar constantemente a los trabajadores y darles charlas motivacionales para que estos sientan más apego a sus puestos de trabajo.
- Comenzar a comercializar los productos de Marinasol ya que esto traerá mayor margen que las ventas a través de intermediarios.
- Implementar el cuadro de mando integral a las operaciones de Camposol, ya que este permitirá medir el desenvolvimiento de toda la empresa.
- Continuar midiendo su huella hídrica mediante el uso de ISO y otras certificaciones que garanticen que son amigables con el medio ambiente
- Trabajar en la implementación del uso de empaques ecológicos, por ejemplo, de cartón reciclado o reutilizar los plásticos.
- Estructurar una estrategia de marca que les permita diferenciarse de otras empresas por sus productos y tener mayor reconocimiento en los supermercados.
- Usar canales on-line para generar mayores ventas, actualmente solo utilizan Alibaba y tienen una venta pequeña mediante esta plataforma.

- Incursionar en el cultivo de nuevas frutas y verduras, por ejemplo, aguaymanto y frambuesas.

REFERENCIAS

Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020*. Lima: Autor.

Banco Mundial. (2017). *Tomando impulso en la agricultura peruana: oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector*. Washington, D. C.: Autor.

Bell D. y Kindred N. (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de la Universidad Harvard, Escuela de Negocios: https://www.harvard.edu/

Camposol. (2017). *Informe de sostenibilidad*. Recuperado del sitio de internet de Camposol: http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf

Camposol. (2019). *Política de Seguridad y Salud en el trabajo*. Recuperado del sitio de internet de Camposol: https://www.camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/07/health-and-safety-at-work-policy-spanish-version.pdf

Camposol. (2019). *Política Ambiental*. Recuperado del sitio de internet de Camposol: https://www.camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/07/environmental-policy-spanish-version.pdf

Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11. ª ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores.

David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de administracion estrategica* (15. ª ed.). Mexico D.F.: Pearson Educación de México.

Hill , C., y Jones, G. (2011). *Administración Estrategica: Un enfoque integral* (9.ª ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores.

Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos* (11.ª ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores.

Kaplan , R., y Norton , D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard.* Barcelona: Grupo Planeta.

Kaplan, R., y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral* (2.ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Ley N° 27360, Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario. (11 de Septiembre del 2002). Recuperado del sitio de internet del Congreso de la

Republica: http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5C947E120537341B05257B7A004B13E5/$FILE/27360.pdf

Los consumidores anhelan súper alimentos, frutos y granos. (2017). *Industria Alimenticia*, 28(8), 20-23. Recuperado de: http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=/docview/1933169394?accountid=45277

Loyola, N., Aguilar, E. y Montezuma, O. (2016). *Plan estratégico de recursos humanos para mejorar las relaciones laborales en Camposol S.A.* (tesis de maestría). Universidad del Pacífico.

Luna, A. (2014). *Administración Estratégica* (1.º ed). México D.F.: Patria.

Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Memoria anual*. Lima: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Reporte Mensual de Comercio*. Recuperado del sitio de internet de MINCETUR: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/2019/RMC_Enero_2019.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación. (2014). *Agricultura mundial: hacia los años 2015/2030.* Recuperado del sitio de internet de FAO: http://www.fao.org/3/y3557s/y3557s00.htm#TopOfPage

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio.* Barcelona: Centro Libros PAPF, S.L.U.

Ponce Talancón, Humberto (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología,* 12(1), 114. Recuperado de https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108

Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2.ª ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2.ª ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Ramos, E. (25 de Febrero de 2019). ¿Cuáles fueron las 10 principales agroexportadoras peruanas de 2018 y a cuánto ascendieron sus ventas?. *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de https://agraria.pe/noticias/

Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., & Peteraf, M. (2012). *Administración Estratégica: Teoria y casos* (18.ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

BIBLIOGRAFÍA

América Economía. (18 de Junio de 2019). Ministerio de Economía del Perú reducirá proyección de crecimiento desde 4,2% a una tasa cercana a 3,7%. *América Economía*. Recuperado de https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/

Argomedo, G. y Salazar, E. (2019). *Inteligencia de negocios para la agilización en la toma de decisiones de la empresa industrial Camposol S.A.* (Tesis para optar por el título de Ingeniero de Sistemas). Universidad Nacional de Trujillo.

Camposol. (2017). Anual Report. Recuperado del sitio de internet de Camposol: http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2017.pdf

Camposol. (2019). *Visión y Misión*. Recuperado de: https://www.camposol.com.pe/vision-mission/

Ernst & Young. (2018). *Guía de negocios e inversión en el Perú*. Recuperado del sitio de internet de EY: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Gu%C3%ADa_de_negocios_e_inversi%C3%B3n_2018_2019/$File/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2018-2019.pdf

ESAN. (14 de Diciembre de 2016). Los modelos de negocios en la agroexportación peruana: el caso Danper. *Conexión ESAN*. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/

Escobal, J., Fort, R. y Zegarra, E. (2015). *Agricultura peruana: Nuevas miradas desde el censo agropecuario*. Recuperado del sitio de internet de GRADE: http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/LIBROGRADE_CENAGRO.pdf

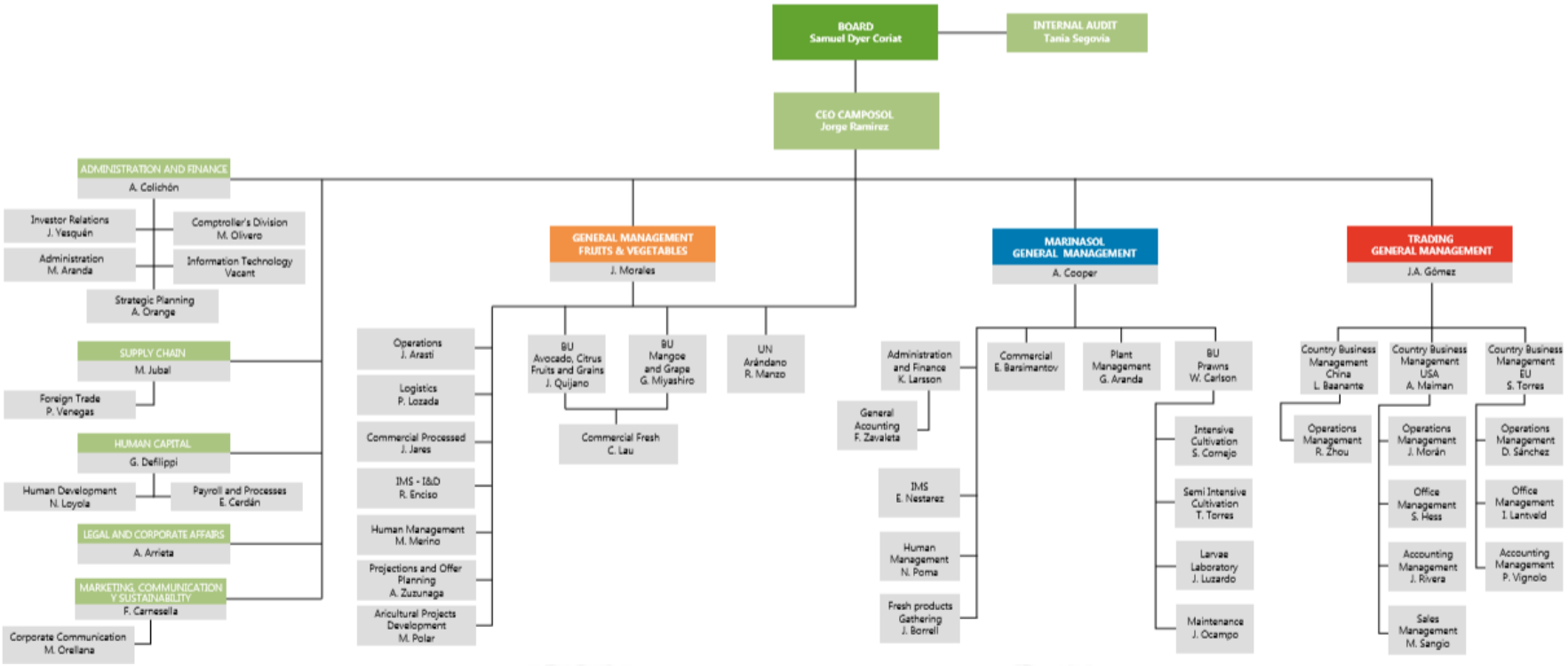
Girón, A. y Jalk, C. (2018). *Estudio de pre-factibilidad de exportación de arándanos a Estados Unidos y Holanda* (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial). Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). Problemas tipo de la agricultura peruana. *Ministerio de Agricultura y Riego*. Recuperado de https://www.minagri.gob.pe/portal/

Rodriguez, J. (2017). *Evaluación de personal para el mejoramiento de la productividad en la exportación de palta del fundo Camposol S.A.* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo.

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de Camposol



Fuente: Camposol (2017)

Anexo 2: Estado de Situación Financiera al cierre del 2017

	Note	At 31 December 2017	2016
ASSETS			
NON-CURRENT ASSETS			
Property, plant, equipment and bearer plant	6	376,366	370,755
Investments accounted for using the equity method	7	2,054	2,764
Intangible assets	8	4,907	3,694
Deferred tax assets	17	420	2,625
Other assets	2.28	3,780	-
Total non-current assets		387,527	379,838
CURRENT ASSETS			
Prepaid expenses		806	988
Biological assets	9	94,113	68,063
Inventories	12	37,340	32,568
Other accounts receivable	13	10,411	9,280
Current tax assets		-	6,750
Trade accounts receivable	14	49,123	42,799
Cash subject to restriction	15	1,285	-
Cash and cash equivalents	15	34,271	84,700
		227,349	245,148
Assets classified as held for sale	36	-	2,334
Total current assets		227,349	247,482
Total assets		614,876	627,320
Equity attributable to shareholders of the parent			
Share capital	16	388	513
Share premium	16	217,312	217,312
Treasury share reserves	16	825	825
Retained earnings		88,636	33,980
		307,161	252,630
Non-controlling interest	16	7,285	7,468
Total equity		314,446	260,098
LIABILITIES			
NON-CURRENT LIABILITIES			
Long - term debt	19	149,934	155,430
Deferred tax liabilities	17	45,985	46,255
Provisions	22	8,574	8,180
Total non-current liabilities		204,493	209,865

	Note	At 31 December 2017	2016
CURRENT LIABILITIES			
Current portion of long-term debt	19	12,407	62,761
Trade accounts payable	20	39,397	37,698
Other accounts payable	21	12,795	5,616
Current tax liabilities		4,699	1,613
Provisions	22	7,375	8,819
Bank loans	23	19,264	40,850
Total current liabilities		95,937	157,357
Total liabilities		300,430	367,222
Total equity and liabilities		614,876	627,320

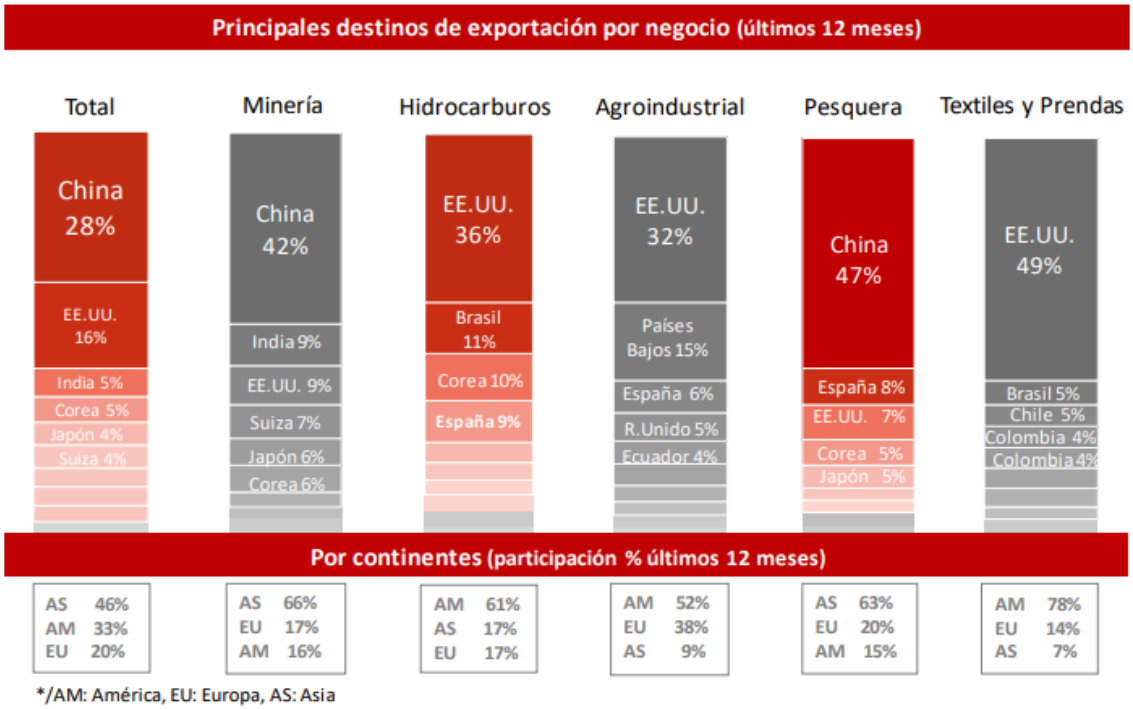
The notes on pages from 41 to 131 are an integral part of these consolidated financial statements.

Fuente: Camposol (2017)

Anexo 3: Logotipo de Camposol y Marinasol

Fuente: Camposol (2017)

Anexo 4: Principales destinos de exportación por negocio del Perú



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019)

Anexo 5: Socios comerciales de Perú

Comercio Perú-Socios Comerciales (US$ Millones)												
ACUERDOS	Intercambio Comercial			Exportaciones FOB			Importaciones CIF			Saldo Comercial		Part.%
	Enero 2018	Enero 2019	var%	Enero 2018	Enero 2019	var%	Enero 2018	Enero 2019	var%	Enero 2018	Enero 2019	X+M 2019
En vigencia	**6 680**	**6 534**	-2,2%	**3 587**	**3 288**	-8,3%	**3 094**	**3 246**	4,9%	**493**	**42**	89,9%
China	1 729	2 066	19,5%	902	1 167	29,3%	826	899	8,7%	76	268	28,4%
Estados Unidos	1 478	1 399	-5,3%	764	614	-19,7%	713	785	10,0%	51	-170	19,3%
Unión Europea	1 050	895	-14,7%	673	490	-27,1%	376	405	7,6%	297	85	12,3%
Brasil	300	297	-1,0%	123	98	-20,0%	178	199	12,1%	-55	-101	4,1%
Corea del Sur	348	245	-29,5%	260	156	-40,2%	88	89	2,1%	173	66	3,4%
Canadá	110	221	101,1%	57	168	193,8%	53	53	0,7%	4	115	3,0%
Japón	293	180	-38,5%	205	82	-60,1%	89	99	11,3%	116	-17	2,5%
Ecuador	220	180	-18,2%	62	64	2,6%	157	116	-26,4%	-95	-52	2,5%
México	178	185	3,6%	31	35	13,1%	148	150	1,6%	-117	-115	2,5%
Chile	200	179	-10,5%	100	75	-24,8%	101	104	3,7%	-1	-29	2,5%
Colombia	218	174	-20,0%	52	65	25,3%	166	109	-34,2%	-114	-44	2,4%
Suiza	202	145	-28,3%	191	133	-30,6%	11	13	11,5%	180	120	2,0%
Argentina	102	115	12,1%	13	7	-42,5%	89	107	20,0%	-76	-100	1,6%
Bolivia	75	100	33,5%	48	54	12,4%	27	47	70,4%	21	7	1,4%
Tailandia	49	58	19,7%	13	17	27,0%	35	41	17,0%	-22	-24	0,8%
Panamá	76	49	-35,9%	73	46	-36,8%	3	2	-11,2%	71	44	0,7%
Uruguay	14	14	5,9%	4	2	-41,4%	10	12	26,1%	-5	-10	0,2%
Paraguay	14	9	-38,1%	1	1	73,7%	13	8	-44,1%	-13	-6	0,1%
Costa Rica	6	6	-11,0%	4	4	2,7%	2	1	-37,7%	2	3	0,1%
Singapur	7	6	-15,0%	1	1	28,0%	6	5	-21,2%	-5	-4	0,1%
Noruega	4	4	-7,5%	3	2	-14,6%	1	1	8,3%	1	1	0,0%
Honduras	3	3	5,9%	2	3	11,7%	0	0	-24,7%	2	2	0,0%
Venezuela	3	2	-21,5%	3	2	-25,9%	0	0	11,7%	2	2	0,0%
Cuba	1	1	90,8%	1	1	78,3%	0	0	205,1%	1	1	0,0%
Islandia	0	0	-97,5%	0	-	-100,0%	0	0	-38,7%	0	-0	0,0%
Por entrar en vigencia	**102**	**81**	-20,3%	**22**	**25**	10,05%	**79**	**56**	-28,9%	**-57**	**-32**	1,1%
CPTPP*	93	75	-19,6%	16	20	26,6%	77	54	-29,3%	-61	-34	1,0%
Guatemala	9	6	-28,1%	6	4	-31,9%	3	2	-18,6%	4	2	0,1%
En Negociación	**248**	**261**	5,2%	**159**	**155**	-2,7%	**89**	**106**	19,3%	**70**	**49**	3,6%
India	226	226	0,2%	148	145	-2,2%	78	81	4,8%	71	64	3,1%
Turquía	20	26	27,7%	9	1	-92,1%	11	25	123,6%	-2	-24	0,4%
El Salvador	2	9	317,1%	2	9	407,1%	0	0	-58,7%	1	9	0,1%
Factibilidad	**30**	**25**	-18,1%	**5**	**4**	-23,4%	**25**	**21**	-17,1%	**-20**	**-17**	0,3%
Indonesia	30	25	-18,1%	5	4	-23,4%	25	21	-17,1%	-20	-17	0,3%
Sin acuerdo	**380**	**363**	-4,3%	**199**	**208**	4,4%	**181**	**155**	-13,9%	**19**	**53**	5,0%
Emiratos Árabes	29	97	233,9%	26	93	260,8%	3	4	27,6%	22	88	1,3%
Taipéi Chino	76	51	-32,3%	44	17	-61,1%	31	34	8,0%	13	-17	0,7%
Rusia	31	28	-10,3%	8	10	24,1%	23	18	-22,6%	-15	-8	0,4%
Filipinas	6	5	-20,8%	0	0	-80,2%	6	5	-15,9%	-5	-5	0,1%
Resto	238	182	-23,3%	121	88	-27,3%	117	94	-19,2%	4	-6	2,5%
Total	7 440	7 264	-2,4%	3 972	3 679	-7,4%	3 468	3 585	3,4%	504	95	100%

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019)