

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

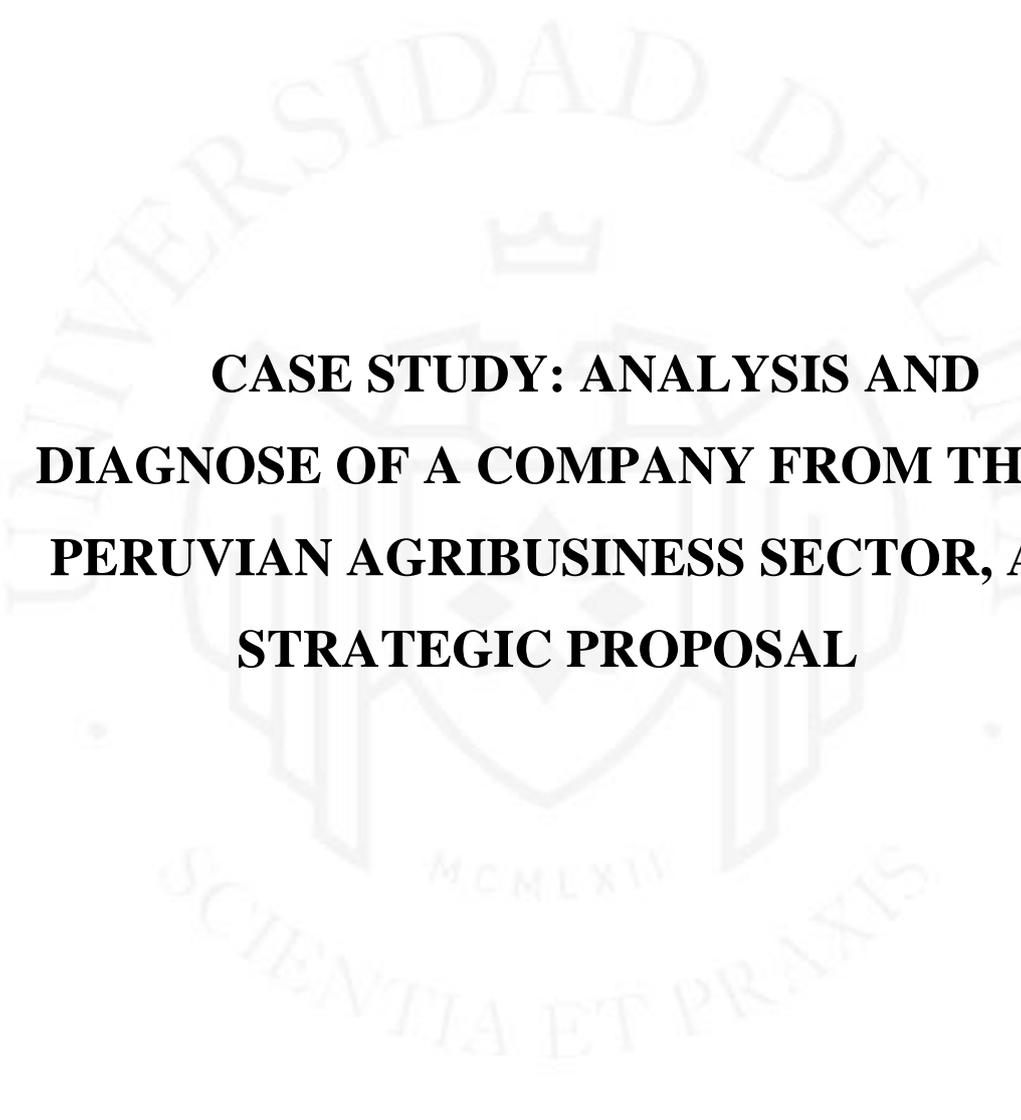
Brenda Garcia Bravo

Código 20130529

Lima – Perú

Noviembre del 2019





**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 (UEN).....	7
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	9
1.2 Diagnóstico Externo	10
1.2.1 Análisis PEST (Evolución futura de factores)	11
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	18
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	22
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	24
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	24
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	25
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas	26
2.4 Matriz FODA.....	27
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	28
2.5.1 Visión:	28
2.5.2 Misión:	29

2.5.3	Políticas:.....	29
2.6	Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	30
2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN	31
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales.....	32
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		35
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	35
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	37
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		38
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	38
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	39
CONCLUSIONES.....		42
RECOMENDACIONES.....		43
REFERENCIAS.....		44
ANEXOS.....		47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fuentes de Competencias Distintivas	7
Tabla 1.2 Resumen de fortalezas y debilidades	9
Tabla 1.3 Síntesis de factores externos	16
Tabla 2.1 Matriz EFI de Camposol Holding.....	24
Tabla 2.2 Matriz EFE de Camposol Holding	25
Tabla 2.3 Matriz FODA Camposol Holding	27
Tabla 2.4 Evaluación de las declaraciones de la misión de Camposol.....	29
Tabla 4.1 Balanced Scorecard - Camposol.....	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Lienzo de Modelo de Negocio	2
Figura 1.2 Cadena de Valor	6
Figura 1.3 Producto Bruto Interno (var. %).....	13
Figura 1.4 Proyección de inflación 2010-2018 (var. % 12 m.)	13
Figura 1.5 Tipo de cambio 2010-2020.....	14
Figura 1.6 Prioridades de los proveedores de alimentos para invertir en nuevas tecnologías	16
Figura 1.7 Modelo de las cinco fuerzas	18
Figura 1.8 Producción agropecuaria por principales productos	19
Figura 1.9 Valor de importaciones (MMUSD).....	20
Figura 2.1 Sustentación de Estrategias Genéricas	26
Figura 3.1 Estructura organizacional propuesta	35
Figura 3.2 Composición organizacional de Staff de oficinas corporativas	36
Figura 4.1 Mapa estratégico de control para Camposol	39

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Proporción de ventas por empresa exportadora (2016)	48
Anexo 2: Importaciones de China, Estados Unidos y Zona Euro (2010-2016).....	49
Anexo 3: Preferencias por productos orgánicos en países europeos	50
Anexo 4: Zonas beneficiadas por proyectos de irrigación.....	51
Anexo 5: Locación de campos de cultivo.....	52
Anexo 6: Estructura competitiva	53



RESUMEN

La apertura del Perú a mercados internacionales impuso celeridad en la balanza comercial al mismo tiempo que fomentó interés en el sector empresarial para expandir el alcance geográfico de sus productos o servicios.

Debido a la influencia, principalmente, de los precios y la demanda a nivel internacional es imperativa la ejecución de un diagnóstico, realizado en el presente documento, con el objetivo de tomar decisiones en base a la posición competitiva global de la empresa.

Camposol Holding participa a nivel competitivo en las industrias acuícola y agricultora; se encuentra dentro de los líderes en ambos sectores por su solidez económica y operativa para afrontar el crecimiento. Agrega valor en cada eslabón de su cadena verticalmente integrada con la finalidad de diferenciar su portafolio de productos. De cara a los consumidores finales, carece de una correlación entre marca y producto; punto que se abarca en el presente documento.

Las tendencias a nivel demográfico y empresarial responden a un consumo saludable, ambiental y socialmente responsables; en ese sentido, resulta estratégico evaluar la competencia a nivel global y esforzarse por lograr ventajas competitivas para mejorar su posición en los sectores y mercados a los cuales se dirige. Dichos puntos son tratados en las siguientes hojas.

Consolidando lo mencionado, se realiza un estudio de análisis situacional y una propuesta estratégica para asegurar la permanencia, reforzar la posición del grupo e impulsar un punto de inflexión en los sectores mencionados.

Palabras clave: Exportación, Diagnóstico, Planeamiento, Estrategia.

ABSTRACT

Peru's opening to international markets imposed speed in the trade balance while encouraging interest in the business sector to expand the geographic scope of its products or services.

Due to the influence, of prices and demand at international level, mainly, it is imperative to carry out a diagnosis, made in this document, with the aim of making decisions based on the global competitive position of the company.

Camposol Holding participates at a competitive level in the aquaculture and agricultural industries; it is among the leaders in both sectors for its economic and operational strength to face growth. Value added in each link of your vertically integrated chain in order to differentiate your product portfolio. With regard to final consumers, it lacks a correlation between brand and product; point covered in this document.

Demographic and business trends respond to healthy, environmental and socially responsible consumption; in that sense, it is strategic to assess competition globally and strive to achieve competitive advantages to improve its position in the sectors and markets to which it is direct. I describe these points in the following pages.

Consolidating the aforementioned, a situational analysis study and a strategic proposal to ensure permanence, strengthen the position of the group and promote a turning point in the aforementioned sectors are carry out.

Keywords: Export, Diagnosis, Planning, Strategy.

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como finalidad inspeccionar, en primera instancia, las áreas funcionales del grupo y el modelo de negocio aplicado a la realidad; de igual manera, esquemizamos los aspectos a nivel de grupo que pueden desempeñar un papel determinante en la competencia global.

En segunda instancia, analizamos los aspectos influyentes del macro entorno junto con los aspectos de los sectores acuícola y agrícola donde compete Camposol Holding; asimismo, se argumenta su ventaja competitiva y se sintetizan los aspectos más determinantes en las operaciones actuales.

Los datos recabados son estudiados a nivel dinámico, es decir, se determinan qué aspectos intervienen en mayor cuantía en beneficio o perjuicio del grupo. A través de ello, identificamos las variables cruciales a corto plazo que deben ser aprovechadas además de conocer cómo enfrentar los retos venideros.

Como resultado, esclarecemos las estrategias efectuadas en los últimos años a la vez que definimos y proponemos cambios organizacionales para una integración de procesos a favor de la satisfacción del cliente y un mejor control.

Siguiendo la línea de lo mencionado, abordamos un mapa estratégico de control para lograr la visión, misión y objetivos estratégicos del grupo.

En instancia final, concluimos y recomendamos diversas acciones para mejorar la posición competitiva global del grupo.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

En el presente punto, a través de diversas herramientas de gestión, argumentaremos las principales fortalezas y debilidades que tiene Camposol Holding dentro de los sectores en los cuales se desenvuelve: acuícola y agrícola.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Al cierre del 2016, Camposol fue el líder de la exportación de arándanos en el Perú (ver Anexo 1), el producto estrella de su portafolio; a fin de describir el modelo de negocio, utilizamos la guía de Osterwalder y Pigneur para desagregarlo en nueve módulos básicos.

Figura 1.1

Lienzo de Modelo de Negocio

Asociaciones Clave Transporte interno. Cooperación.	Actividades Clave Investigación y desarrollo. Producción. Cadena de suministro. Mejora continua.	Propuesta de Valor Portafolio de frutas y verduras, orgánicos y mariscos.	Relaciones con Clientes Equipo de ventas.	Segmentos de Mercado Distribuidores. Minoristas.
	Recursos Clave Tecnología y equipos de la cadena de distribución. Know-how de prácticas acuícolas y agrícolas. Equipo de investigación y desarrollo.		Canales Venta directa a través de oficinas corporativas.	
Estructura de Costes Estructura de valor. Economías de escala.			Fuentes de Ingresos Características del producto. Volumen. Mercado en tiempo real. Segmento del mercado.	

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2012)

Elaboración propia

1.1.1.1 Segmentos de Mercado

De acuerdo a la información recabada del caso, actualmente, atiende dos tipos de clientes: distribuidores y minoristas; por lo que se dirigen a un mercado segmentado ya que tienen necesidades y problemas levemente diferentes a la vez que demandan una relación empresa a empresa (B2B, por sus siglas en inglés) diferente.

1.1.1.2 Propuesta de Valor

Ofrece un portafolio de frutas y verduras frescas y orgánicas, así como camarones congelados. En otro orden de ideas, el valor que se otorga puede ser cuantitativo o cualitativo (Osterwalder y Pigneur, 2012, p. 23); para Camposol, aplican la reducción de costos, accesibilidad, calidad y trazabilidad de sus productos.

1.1.1.3 Canales

Opta por un canal directo a través de un equipo comercial así como una red logística para la venta a minoristas y distribuidores, expansión de marca a través del boca a boca sustentado en confiabilidad y trazabilidad del producto. (Bell y Kindred, 2016)

1.1.1.4 Relaciones con clientes

Promueve la cultura de orientación hacia el cliente, la cual se manifiesta a través de una asistencia por parte del equipo de ventas.

1.1.1.5 Fuentes de ingresos

Contraprestaciones por la entrega de un pedido, es decir, la venta de activos; de acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2012), los mecanismos de fijación de precios aplicables al caso son: a) según las características del producto, b) según el volumen, c) según el mercado en tiempo real y d) según segmento del mercado.

El mecanismo a) se utiliza con los productos orgánicos que proveen un mayor margen y sirven como palanca para utilizar el mecanismo b), al momento de vender un gran volumen de producto (ejemplo de venta a Walmart por \$ 0.99/kilo). El mecanismo c) naturalmente por el precio de los camarones a nivel mundial y, finalmente, el mecanismo d) aplicable en el mercado chino, donde los consumidores pagan hasta 50% más por la apariencia de los arándanos (buen tamaño y aspecto) (Bell y Kindred, 2016).

1.1.1.6 Recursos clave

Para cumplir con los puntos detallados anteriormente, es sustancial la tecnología y equipos de la cadena de distribución para mantener la calidad del producto, know-how de prácticas acuícolas y agrícolas, equipo de investigación y desarrollo para mejorar productos y procesos.

1.1.1.7 Actividades clave

Para la ejecución del modelo, son necesarias las actividades de Investigación y desarrollo, Producción, Cadena de suministro y Mejora continua.

1.1.1.8 Asociaciones clave

Para cumplir con las fechas de entrega, es importante la buena relación con las empresas de transporte interno; por otro lado, la alianza estratégica con Mission Produce para incitar la demanda de aguacates en China (coopetición).

1.1.1.9 Estructura de costos

Aplica la estructura de valor a la vez que realiza economías de escala por la inversión en su cadena de suministro, es por ello que los costos unitarios disminuyen a medida que el volumen de salida aumenta. Por esa razón, se permite trasladar esos ahorros operativos en un precio competitivo para el cliente.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor es la herramienta básica para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, examina las actividades que se ejecutan y su interacción (Porter, 2010, p. 63).

Se subdividen las actividades en: primarias y de apoyo. Las actividades primarias “intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta”; mientras que las actividades de apoyo “respaldan a las actividades primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales” (Porter, 2010, p. 67).

Actividades primarias:

- Investigación y Desarrollo. Las líneas de acción para esta actividad son las siguientes: Mejora en la producción, Control de plagas y enfermedades, Desarrollo de nuevos cultivos y Tecnología post-cosecha. Adicionalmente, tienen un Centro de Investigación y alianzas con universidades nacionales e internacionales para crear conocimiento científico aplicado al negocio. (Camposol S.A., 2016) Adicionalmente, ejecuta planes de prevención y mejoramientos genéticos en las líneas acuícolas.
- Producción: Los operarios realizan un control de calidad en el cual seleccionan manualmente las frutas, las que presentan rasgos atípicos son desechadas; sin embargo, han invertido en tecnología para la planta de empaque que puede calibrar la fruta por tamaño. Posteriormente, se empaquetan los frutos y en una cadena que desemboca en cajas con productos homogéneos. (Marinasol S.A., 2019)
- Ventas. Radica en la selección de canales de venta directo a minoristas (un ejemplo es la venta directa a Kroeger) y en las acciones de estimulación de demanda en China (promover la imagen de Perú asociada a alimentos de clase mundial, publicar recetas con aguacates en periódicos y en los exhibidores de los minoristas). En adición, incluimos el desarrollo de su estrategia de marca, la cual busca recalcar los atributos consistentes (tamaño, sabor y apariencia) junto con las certificaciones, prácticas ambiental y socialmente responsables.
- Servicios post venta. La expansión de sus oficinas de venta a Europa y Asia además de la ubicada en Estados Unidos, busca asegurar el mejor servicio, la disponibilidad del producto y cumplir los tiempos de entrega pactados al mismo tiempo que ofrecen resolver cualquier problema en un corto periodo de tiempo.

Actividades de apoyo:

- Recursos Humanos: Promueven la línea de carrera a través de las capacitaciones internas y externas (como el programa “Formando Líderes” en alianza con la Universidad Ricardo Palma), al mismo tiempo que desarrollan oportunidades equitativas de trabajo para hombres y mujeres (programa “Woman in agro”). Por otro lado, atienden las solicitudes de su sindicato de

trabajadores y desarrollan planes de Seguridad y Salud laboral. (Camposol S.A., 2016)

- Cadena de suministro: Controla y agrega valor en toda la cadena de suministro de sus unidades de negocio de Frutas y Verduras y Mariscos; esta presencia, permite lograr la trazabilidad total del producto. Sin embargo, tercerizan el transporte interno hacia el puerto. Utilizan vías modo de transporte marítimo y aéreo.
- Desarrollo tecnológico: Implementación de equipos en la cadena de suministro para automatizar el proceso y reducir la intervención de mano de obra; adicionalmente, permite flexibilidad en el cambio de proceso (fresco y congelado) y volúmenes producidos.
- Infraestructura organizativa: Realizan cambios organizativos para ejecutar su misión y visión, promueven la innovación e integración entre áreas en la cultura organizacional para mejorar el producto entregado al cliente. Realizan actividades de planificación, control de calidad luego de la cosecha. El crecimiento de la empresa se ha respaldado por las decisiones y estructura financiera de la empresa con respecto a deuda y capital. Asimismo, desarrollan y aplican el planeamiento estratégico en todas sus unidades de negocios. La empresa posee una cultura de mentalidad orientada al campo y ejecuta una producción orientada al mercado. Por otro lado, tienen influencia en la operativa ya que han tenido retiros de campo para cerrar divisiones culturales debido a los controles más estrictos por el crecimiento así como delegar la responsabilidad de ganancias y pérdidas para que incorporen información del mercado (Bell y Kindred, 2016).

Figura 1.2

Cadena de Valor

Infraestructura organizativa: Cultura de innovación, Planeamiento estratégico, Organigrama, Finanzas, Gestión de oficinas administrativas.
Recursos Humanos: Alianzas con universidades nacionales e internacionales, Promoción de equidad laboral (programa "Woman in agro"), Seguridad y Salud Laboral, Línea de Carrera.
Desarrollo tecnológico: Equipos que optimizan la cadena de suministro, flexibilidad en el cambio de proceso (fresco y congelado). Altos volúmenes producidos.
Cadena de suministro: Controla y agrega valor, logra la trazabilidad total del producto.

(Continúa)

(Continuación)

Investigación y Desarrollo: Mejora en la producción, Control de plagas y enfermedades, Desarrollo de nuevos cultivos, Tecnología post-cosecha, Centro de investigación, Alianzas con universidades.	Producción: Cosecha y Control de calidad.	Ventas: Selección de canales de venta, Relaciones entre canales, Desarrollo de estrategia marca, Publicidad en China.	Servicios Post-Venta: Disponibilidad de productos, Mejor atención y seguimiento, Confiabilidad y cumplimiento.
--	--	---	---

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015); 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 (UEN)

Se ostenta una ventaja competitiva cuando la rentabilidad de una empresa es superior a la del promedio de la industria y, por ende, obtiene más utilidades; se basa en las competencias distintivas que permiten diferenciar los productos y tener costos más bajos que los competidores de la industria (Hill, Jones y Schilling, 2015, pp. 80 – 83).

Para poder sustentar las ventajas competitivas de Camposol, debemos analizar las raíces de las fuentes distintivas que dan origen a las ventajas competitivas de cada unidad estratégica de negocio:

Tabla 1.1

Fuentes de Competencias Distintivas

Fuente	Recursos		Capacidades
	Tangibles	Intangibles	
UEN Frutas y Verduras	Más de 5000 hectáreas de plantaciones agrícolas en zonas geográficas estratégicas. Trazabilidad total del producto: planta de procesamiento, empaque, embalaje y distribución. Variedad de arándanos biloxi. Tecnología de calibre por tamaño.	Tendencia de marca de consumo “Camposol”. Know-how de prácticas agrícolas. Relaciones con distribuidores y minoristas.	Fuerte equipo de finanzas y estrategia. Familia fundadora en puestos directivos de la organización. Capacidad de adaptación al creciente portafolio de productos. Investigación y desarrollo de productos mejorados, controles de calidad, certificaciones.

(Continúa)

(Continuación)

<p>UEN Mariscos</p>	<p>1300 ha de estanques de camarón. Sistemas acuícolas intensivos. 2 plantas de procesamiento de camarón Trazabilidad total de la producción (integración vertical): Posee tierra, estanques de camarones y planta de procesamiento. Tecnología propia de cultivo que asegura producción todo el año. Mejoramientos genéticos en las líneas.</p>	<p>Know-how de prácticas acuícolas. Relaciones con distribuidores.</p>	<p>Fuerte gobierno corporativo con miembros y administración independiente. Monitoreo en toda la cadena productiva (reproductores, nauplios, larvas, micro algas y artemias). Sostenibilidad y calidad en producciones de larvas y langostinos.</p>
<p>UEN Trading</p>	<p>Oficinas en: Estados Unidos con 12 centros de distribución, Europa con 3 centros de distribución y Asia.</p>	<p>Estrategia de desarrollo de marca cohesiva. Red de distribución global.</p>	<p>Equipo de ventas. Trazabilidad total del producto: Gestión de la cadena de suministro de siembra y cosecha de productos a minoristas y mercados mayoristas.</p>

Fuente: Camposol Holding Ltd. (2016); Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

Para consolidar lo mencionado, categorizaremos la información detallada en la tabla 1.1 en las competencias distintivas genéricas que desarrollan y sostienen las ventajas competitivas:

UEN Frutas y Verduras:

- **Eficiencia:** Producción durante todo el año que facilita el uso rentable de mano de obra y recursos productivos junto con una mejora continua en procesos.
- **Calidad:** Proceso integrado de productos frescos y congelados con certificaciones de calidad (tales como HACCP, Global Gap, TNC, Kosher, IFS, entre otros).
- **Innovación:** Búsqueda continua de nuevos cultivos y control de los mismos. Busca el 100% de la trazabilidad del producto (Camposol, 2016)

- Respuesta al cliente: Flexibilidad en el cambio de procesamiento (fresco y congelado) así como de los volúmenes producidos.

UEN Mariscos:

- Eficiencia: Reducción del costo promedio del estanque intensivo y mayor productividad (Camposol, 2016). Progresivamente convierte sus estanques de semi-intensivo a intensivo.
- Calidad: Cumplimiento con las certificaciones HAACP, BRC, BASC y BAP. (Marinasol S.A., 2019)
- Innovación: Plan de prevención y mejoramientos genéticos en las líneas.

UEN Trading:

- Eficiencia: Acortar y fortalecer la cadena de suministro, llegar a los clientes de manera eficiente.
- Respuesta al cliente: Construir canales comerciales propios y promover ventas directas a minoristas. Centrarse en ofrecer canales propios de distribución. Desarrollo de alianzas estratégicas con minoristas y clientes de servicios de comida. Busca consolidar la marca “Camposol” como un productor de alimentos de primera clase. (Camposol, 2016)

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

Consolidando la información detallada en los tres literales anteriores, organizaremos las fortalezas y debilidades de Camposol y las unidades de negocio que componen el grupo:

Tabla 1.2

Resumen de fortalezas y debilidades

F/D	Camposol Holding	UEN Frutas y Verduras	UEN Mariscos	UEN Trading
Fortalezas	F1: Cadena de suministro verticalmente integrada (trazabilidad total de la producción).	F7: Capacidad de adaptación a los nuevos productos del portafolio y volúmenes requeridos.	F10: Sistemas acuícolas intensivos.	F12: Oficinas en cada mercado donde operan.

(Continúa)

(Continuación)

Fortalezas	<p>F2: Producción durante todo el año y orientación al cliente.</p> <p>F3: Know-how y activos propios en los sectores de acuicultura y agrícola.</p> <p>F4: Equipos de investigación y desarrollo de productos en los sectores donde se desenvuelve.</p> <p>F5: Presencia internacional con productos de altos estándares de calidad y certificaciones.</p> <p>F6: Directores de gestión corporativa con experiencia en el rubro y equipo de gestión que replantea y ejecuta planes estratégicos.</p>	<p>F8: Relaciones con distribuidores y minoristas internacionales.</p> <p>F9: Promueve la marca de consumo “Camposol”.</p>	F11: Relaciones con distribuidores internacionales.	F13: Equipo de ventas que da seguimiento y desarrolla el concepto de marca “Camposol”.
Debilidades	<p>D1: Crecimiento rápido sin que se refleje en cambios organizacionales para obtener eficiencia y sinergia.</p> <p>D2: Escasa vinculación entre las empresas del grupo y administración compleja.</p> <p>D3: Escasez de personal calificado de campo.</p> <p>D4: Concentración geográfica de plantaciones y estanques de camarón.</p> <p>D5: Poco impulso en el desarrollo de una marca cohesiva para el portafolio de productos.</p>	<p>D4: Falta de coordinación entre las áreas de producción, comercial y logística.</p> <p>D5: Cosecha totalmente manual lo cual es ineficiente y costoso.</p>	<p>D6: Poca capacidad de respuesta a grandes volúmenes requeridos por minoristas.</p> <p>D7: No tienen diferenciación en el producto entregado (ahumado, etc.).</p>	<p>D8: Pierde control sobre las actividades de apoyo.</p> <p>D9: No comercializa todos los productos del grupo.</p> <p>D10: Ausencia de propuesta de marca que incluya todo el valor agregado.</p>

Elaboración propia.

1.2 Diagnóstico Externo

En las siguientes páginas, estudiaremos los factores macro que influyen en el sector agro exportador; a posteriori, se expondrán las fuerzas competitivas que intervienen en el sector mencionado. Por consiguiente, obtendremos las oportunidades y amenazas de Camposol.

1.2.1 Análisis PEST (Evolución futura de factores)

Expone las oportunidades y las amenazas claves que afectan a una empresa con el objetivo de que los gestores del negocio logren formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas. (David, 2003, p. 80)

A continuación, contextualizaremos y detallaremos los factores del macro entorno a tener en consideración para la elaboración del plan estratégico.

1.2.1.1 Factor Político – Legal:

- Cambio en la normatividad legal aduanera. A partir del 1 de enero del 2017, el *drawback* [cursivas añadidas] subirá de 3% a 4%.

En ese sentido, el drawback es la restitución de derechos arancelarios en razón de un porcentaje del valor FOB (free on board, es decir, libre a bordo en el puerto de origen) del producto exportado. Sólo aplica bajo el supuesto de un desembolso previo por dicho concepto que grave la importación de insumos incluidos en la producción. Recuperado de: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT, 1995)

Esta medida durará hasta el 2019 (RPP, 2016), lo cual representa un beneficio temporal para Camposol.

Analizamos esta variable ya que Camposol se beneficia del drawback (Abanto, Patiño, Pérez y Torres, 2016, p.3); al 31 de diciembre de 2016, Camposol, tuvo un beneficio de aproximadamente US\$ 897,000.00 (Camposol S.A., 2016)

- Tratados de Libre Comercio (TLC). Los tratados de Perú– Estados Unidos (vigente desde 2019), Perú – China (vigente desde 2010) y Perú – Unión Europea (vigente desde 2013), buscan ganar competitividad frente a países que no disponen estos acuerdos al mismo tiempo que generan igualdad de condiciones con respecto a países que sí los gozan. Los productos exportados entran libres de aranceles, lo cual beneficia a exportadores y clientes.
- Política económica y herramientas. El principal instrumento del Banco Central de Reserva del Perú (en adelante, el “Banco Central”) es la tasa de

interés de referencia¹, variable que se enmarca dentro de un régimen de metas de inflación; para regular la política monetaria, utiliza activamente herramientas macro prudenciales como requerimientos de encajes e intervenciones en el mercado cambiario (BCR, 2017).

Interviene bajo un sistema de flotación sucia en el cual, compra dólares cuando el tipo de cambio baja y vende cuando el tipo de cambio sube (Bellido, 2017, p. 107). Interviene a través de la colocación de certificados de depósito, bonos o compra/venta directa en el mercado spot y operaciones swap para reducir la volatilidad el tipo de cambio nominal.

Contextualizando la variable, esta política económica representa una oportunidad para Camposol; se evita la apreciación de sus productos de cara al mercado extranjero y mantiene su competitividad.

- Imagen política a nivel mundial del Perú. Después de la victoria de Pedro Pablo Kuczynski en las elecciones del 2016, de acuerdo a líderes de opinión, la perspectiva política se divisa prometedora (El Comercio, 2017), debido a la experiencia del mandatario en el ámbito profesional y técnico. Indica un matiz de solidez durante el gobierno, lo cual beneficia la inversión privada.

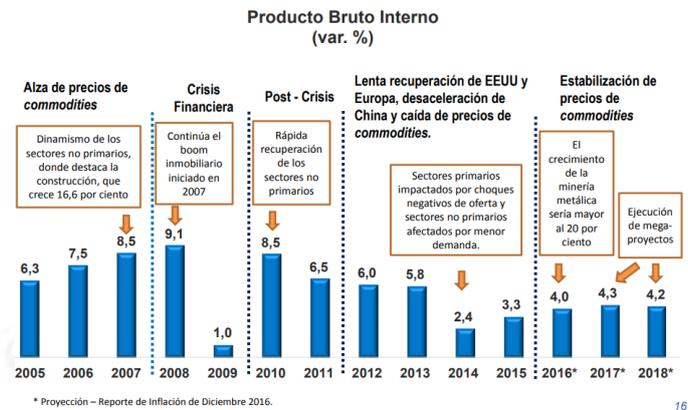
1.2.1.2 Factor Económico

- Crecimiento del PBI y expectativas. Tras la recuperación del producto bruto interno en los últimos años, el Banco Central se muestra optimista para el futuro de esta variable macroeconómica impulsado principalmente por la inversión pública y extranjera así como la minería.

¹ Tasa de Interés de Referencia: el Banco Central la fija para establecer un nivel macro para las operaciones interbancarias que impactan en las operaciones de las entidades financieras con el público (BCR, 2017).

Figura 1.3

Producto Bruto Interno (var. %)

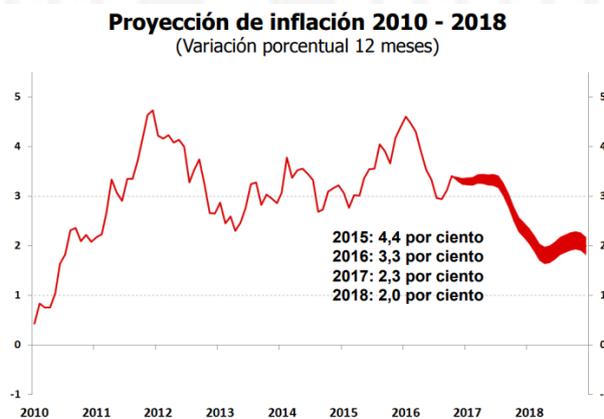


Fuente: BCR (2016)

- Tasa de inflación y expectativas. En relación a lo detallado en el punto 3 del factor político, las medidas adoptadas por el Banco Central se reflejan en la siguiente imagen que expone la tasa de inflación real y la proyectada para los años 2017 y 2018.

Figura 1.4

Proyección de inflación 2010-2018 (var. % 12 m.)



Fuente: BCR (2016)

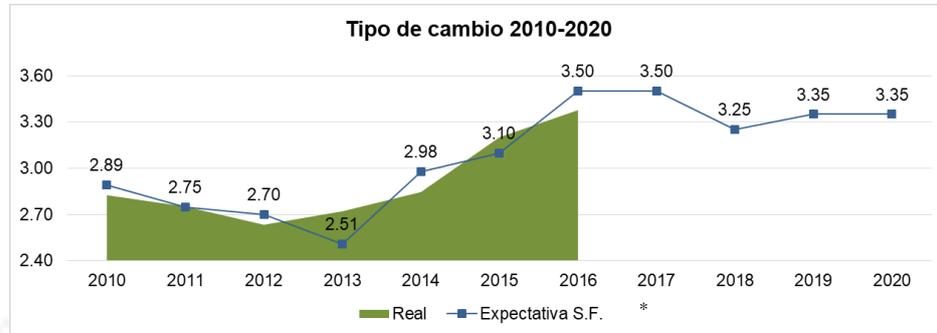
Observamos un decrecimiento en la variable bajo factores de oferta y demanda interna positiva y recuperación de la economía mundial (BCR, 2016). Representa una oportunidad para Camposol ya que no debilita su competitividad al no elevar realmente sus costos productivos.

- Tipo de cambio (PEN/USD) y expectativas. Profundizando en el punto 3 del factor político, en la siguiente imagen se reflejan las acciones de las

intervenciones del Banco Central en el tipo de cambio y las expectativas hasta el 2020:

Figura 1.5

Tipo de cambio 2010-2020



Nota:

(*) S.F.: Sistema Financiero.

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019)

Elaboración propia

Como se visualiza en la figura 1.5., las expectativas apuntan a una ligera reducción de -7% para el 2018 y un recupero hacia el periodo 2019-2020; por lo que significa una estabilidad en el corto plazo (2017) y una reducción del tipo de cambio a mediano plazo, lo cual impactará positivamente en sus exportaciones.

- Crecimiento económico en mercados globales. Enfocamos el análisis en las economías de Estados Unidos, Europa y Asia (ver Anexo 2). La economía de China presenta una leve desaceleración en sus importaciones; sin embargo, se espera una recuperación por parte de Estados Unidos.

1.2.1.3 Factor Social – Demográfico

- Fuerte contribución al empleo formal en el Perú. Con 1,000 empleados corporativos y 14,000 en granjas en la temporada de mayo producción.
- Crecimiento de la población mundial. El año 2016 se cerró con 7.43 billones de personas; representa una oportunidad ya que el grupo tiene una visión de expansión a nivel mundial. Mayor detalle en el Anexo 2.

- Tendencia de consumo de alimentos frescos y saludables. Aumento de la popularidad de los súper alimentos por los beneficios para la salud así como tendencia gastronómica de la comida mexicana.
- Uso de frutas en otras industrias. Una oportunidad de negocio ya que se pueden establecer relaciones comerciales con otros sectores como cosmética y cuidado de la piel.
- Mayor demanda por productos orgánicos. En países europeos, la proporción de consumidores que compran este tipo de productos supera el 10%; es una oportunidad ya que se rentabiliza gracias a estos productos (ver Anexo 3).

1.2.1.4 Factor Tecnológico

- Uso de UAV² (drones) en la agricultura. Según proyecciones, durante el 2017 se venderán 20 millones de drones, de los cuales un tercio serán adquiridos en beneficio del sector agrícola e industrial. Beneficios: efectividad y precisión del uso de pesticidas, facilitación y optimización del control en extensos campos de cultivos con ayuda de sensores infrarrojos, monitoreo en tiempo real y prevención de plagas, inventariado de cultivos.
En el futuro, esta tecnología ayudará a prescindir de la intervención humana, asistir en la polinización, entre otros (Agriculturers, 2019). El uso de esta tecnología afecta positivamente en los costos de ventas de las agroexportadoras; un claro ejemplo es la ciudad productora de Jalisco – México, que aumentó su producción en 251% entre el 2012 y 2016 gracias a la agricultura digital. Implementó el uso de drones, sensores, herramientas de decisión y análisis para optimizar sus procesos. (Hernández L., 2017)
- Tendencia de uso de nuevas tecnologías. En la figura 1.6 observamos que la prioridad de los productores es mejorar la infraestructura de IoT³. Las arquitecturas de esta herramienta para el sector agro tienen como finalidad la creación de una granja inteligente con monitoreo, automatización remota y el

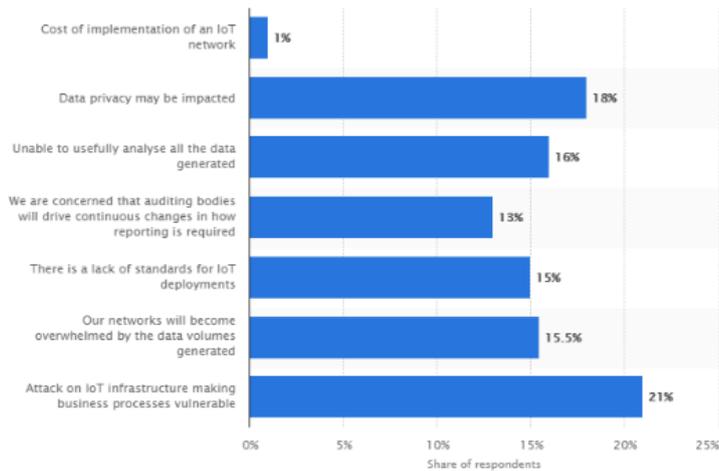
² U.A.V.: Vehículo volador no tripulado (por sus siglas en inglés, *Unmanned aerial vehicle*). (R.C. Tecnic, 2019)

³ IoT: Internet de las cosas (por sus siglas en inglés, *Internet of things*). Conexión de dispositivos electrónicos a Internet. (Barrientos et al., 2019)

control del usuario. Beneficios: adaptación a cambios ambientales, optimización de recursos, mejora de productividad, entre otros (Barrientos, Coronel, Cuesta, Rico, 2019, pp. 183-197).

Figura 1.6

Prioridades de los proveedores de alimentos para invertir en nuevas tecnologías



Fuente: Statista (2016)

1.2.1.5 Factor Ecológico

- Proyectos de irrigación. Reactivación; dentro de las plantaciones beneficiadas, se encuentran las del grupo. Mayor detalle sobre la locación de los proyectos y plantaciones en el Anexo 5.
- Fenómeno del niño. Es cíclico y genera incremento de la temperatura y nivel del mar lo cual afecta rendimientos en el sector acuícola con mayor énfasis en sistemas intensivos; aumenta las plagas y enfermedades (De Silva y Soto, 2012).

Tabla 1.3

Síntesis de factores externos

Factores	1 año	Impacto	2-3 años	Impacto	4-5años	Impacto
F. Político – Legal						
Cambio en la normatividad legal aduanera.	Positivo	Oportunidad	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Tratados de Libre Comercio (TLC).	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad

(Continúa)

(Continuación)

Política económica y herramientas.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Imagen política a nivel mundial del Perú.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Negativo	Amenaza
F. Económico						
Crecimiento del PBI y expectativas.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Tasa de inflación y expectativas.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Tipo de cambio (PEN/USD) y expectativas.	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Crecimiento económico en mercados globales.	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
F. Social						
Fuerte contribución al empleo formal en el Perú.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Crecimiento de la población mundial.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Tendencia de consumo de alimentos frescos y saludables.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Uso de frutas en otras industrias.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Mayor demanda por productos orgánicos.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
F. Tecnológico						
Uso de drones en la agricultura.	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Tendencia de uso de nuevas tecnologías.	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad

(Continúa)

(Continuación)

F. Ecológico						
Proyectos de irrigación.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Fenómeno del niño.	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza

Fuente: Bell y Kindred (2016)

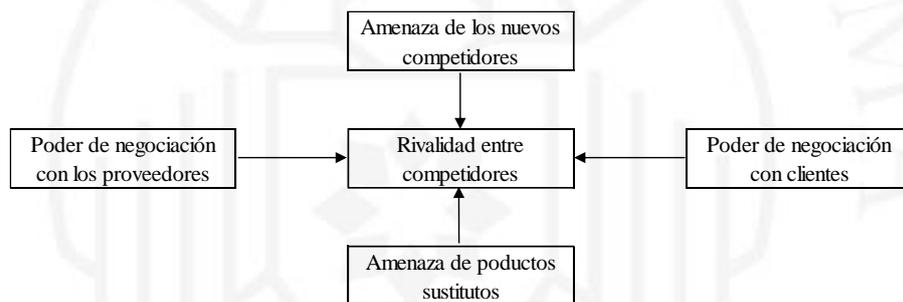
Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

A medida que alguna de las fuerzas gane más relevancia, impedirá que las empresas del sector puedan incrementar precios y tener utilidades más altas.

Figura 1.7

Modelo de las cinco fuerzas



Fuente: Porter M. (2009)

Elaboración Propia.

1.2.2.1 Rivalidad entre competidores: Alta - Amenaza

La participación de mercado es el eje competitivo, las empresas compiten por aumentar su porcentaje alterando las variables de precio, diseño, gasto de publicidad y promoción, venta dicta y postventa. Si es intensa afecta negativamente la estructura de precios y costos convirtiéndola en amenaza (Hill et al., 2015).

Factores que afectan la rivalidad entre empresas de una industria:

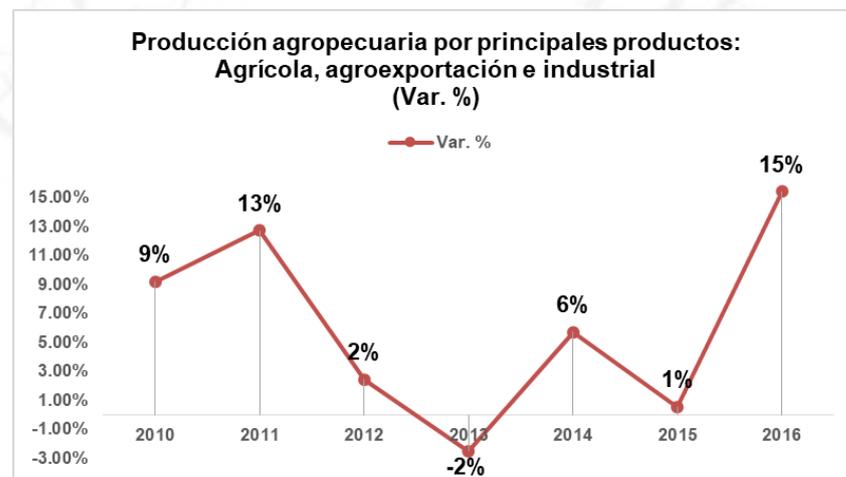
- Estructura competitiva: Fragmentada. La exportación de aguacates, arándanos y mariscos para el 2016 está compuesta por varias empresas a nivel

nacional; adicionalmente a ello, se suma la competencia mundial con Chile, México, España, Canadá y Polonia. Ver Anexo 6.

- **Demanda en la industria: Débil.** Los sectores acuícola y agrícola se han desarrollado, en los últimos años, a través de la ampliación de la gama de productos ofertados y los mercados a donde se dirigen para aumentar su participación. Extrapolando el crecimiento detallado en la figura 1.8, la demanda mundial ha aumentado.

Figura 1.8

Producción agropecuaria por principales productos



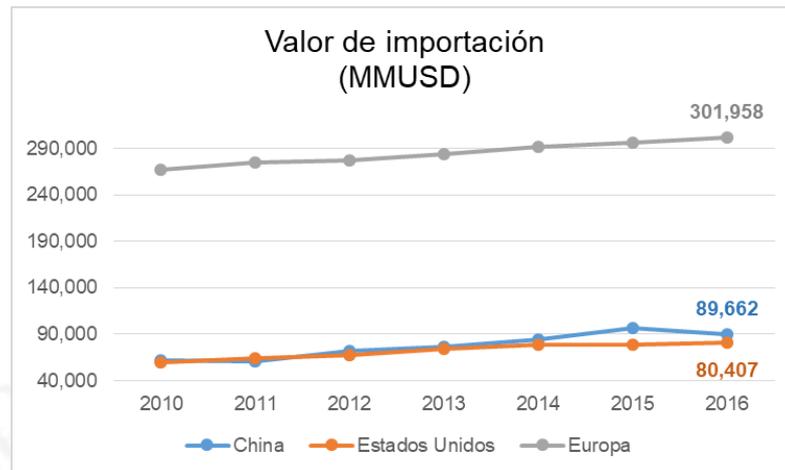
Fuente: BCR (2017)

Elaboración propia.

Profundizando, analizamos los datos de importación de los mercados a los cuales se dirige Camposol:

Figura 1.9

Valor de importaciones (MMUSD)



Fuente: Food and Agriculture Organization of the United Nations (2019)

Elaboración propia

Apreciamos que los mercados han incrementado sus importaciones, lo cual significa que la demanda también se ha elevado y por ende las empresas de la industria competirán para obtener una mayor participación en el mercado en crecimiento.

- Condiciones de los costos: Alto. Los activos fijos, infraestructura, mejoras en los procesos, empleados; es decir, toda la cadena de suministro, eleva el punto de equilibrio para cubrir dichos costos, lo que conlleva a utilizar toda su capacidad de producción.
- Competidores diversos: Considerando que se desenvuelven en una industria donde los competidores son de diversos países, confrontan diferentes métodos de competencia y es probable que no se identifiquen las acciones de los mismos.
- Barreras de salida: Alto. Puesto que poseen activos de alta inversión como de producción así como relaciones con clientes (minoristas y distribuidores) propios de la industria, se dificulta la salida rápida del sector.

1.2.2.2 Poder de Negociación con Proveedores: Medio débil - Oportunidad

Por la magnitud del grupo y los volúmenes de ventas, en relación al acopio para la venta de aguacates, se considera que los proveedores no infligen tantas exigencias por lo que

este poder resulta débil y representa una oportunidad; de manera similar, con los proveedores de logística interna y de materiales para los empaques de productos.

1.2.2.3 Poder de Negociación con Clientes: Alto - Amenaza

Los clientes son distribuidores y minoristas, como explicamos en el primer literal del punto 1.2.2.1, la estructura competitiva es fragmentada, es por ello que los clientes (Walmart, Costco, Kroeger, Public, Tesco, Marks & Spencer así como distribuidores de productos del mar) pueden escoger entre los competidores de la industria, comprar altos volúmenes para negociar precios y son capaces de elevar la competitividad entre los actores de la industria así como exigir productos de alta calidad. En consecuencia, el poder es alto por lo que representa una amenaza.

1.2.2.4 Amenaza de Nuevos Competidores: Débil - Oportunidad

Fuertemente ligada a las barreras de ingreso a la industria por lo que es débil si las barreras mencionadas son elevadas; es por ello que la entrada de nuevos competidores no sería factible (Hill et al., 2015).

En la industria analizada, los factores que elevan el costo de ingreso son los siguientes de acuerdo al Reporte Anual de Camposol Holding (2016):

- Know-how: Desde la década de los noventa son partícipes en los sectores de acuicultura y agricultura, lo cual conlleva a una vasta experiencia en técnicas para extensas plantaciones y estanques de camarones. Adicionalmente, el equipo de investigación y desarrollo propone mejoras en la producción, procesos y calidad de los productos.
- Economías de escala: La cadena de suministro implementada es una fuente para reducir y diluir costos para altos volúmenes de producción; facilita obtener elevados márgenes de rentabilidad, diferenciar sus productos y automatizar procesos para reducir la intervención humana.
- Ventaja absoluta en costos: La cadena mencionada en el punto anterior automatiza procesos productivos, la verticalidad de la misma garantiza la concentración de insumos particulares necesarios (tales como mano de obra, materiales, equipos, entre otros). Adicionalmente, al cotizar en bolsa y ser un grupo empresarial consolidado, tiene acceso a fondos por tasas de interés preferenciales.

- Costo de cambio: Puesto que los productos del grupo no están diferenciados actualmente, esta variable es baja; por esta razón, en el corto plazo se deben implementar las estrategias de marca.

Por otro lado, Camposol apunta a desarrollar el siguiente factor:

- Lealtad a las marcas: Tal como lo comenta Francesca Carnesella, Gerente de Marketing, se ejecutan acciones para resaltar los atributos consistentes (tamaño, sabor y apariencia) de las frutas y verduras; se obtienen certificaciones y se ejecutan prácticas ambiental y socialmente responsables. El desarrollo de su estrategia de marca repercutirá en la preferencia de los clientes al momento de la compra.

En lo que respecta a este factor, se considera que es débil por lo que representa una oportunidad para obtener un rendimiento más alto al elevar precios.

1.2.2.5 Amenaza de Productos Sustitutos: Medio débil - Oportunidad

La popularidad de los productos estrella que tiene ahora el grupo (es decir, arándanos y aguacates) se debe principalmente a los factores demográficos mencionados en el punto 1.2.1.3 adicionalmente a la mayor disponibilidad de los frutos durante todo el año. Sin embargo, en relación a los súper alimentos, existen otros productos con las mismas características nutritivas que no comercializa el grupo, tales como bayas de goji, bayas de acai y semillas de chía que se pueden considerar como amenaza si aumenta su popularidad a nivel mundial (Bell y Kindred, 2016).

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Camposol Holding

- Oportunidades
 - O1: Crecimiento de la demanda mundial de productos frescos.
 - O2: Nichos emergentes a nivel mundial que demandan productos orgánicos.
 - O3: Tratados de Libre Comercio (TLC) de Perú con países del mundo (libre de aranceles).
 - O4: Desarrollo y tendencia de uso de nuevas tecnologías para el sector agro.
 - O5: Cambio en la normatividad legal aduanera (drawback) por dos años.

- Amenazas

A1: Calentamiento global.

A2: Fenómeno del niño.

A3: Competencia a nivel mundial.

A4: Gama de productos con similares valores nutricionales.

A5: Exposición a los cambios de precios de los productos.



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

De acuerdo a David (2003), luego de recabar internamente de los factores influyentes, procedemos realizar la presente matriz que resume y evalúa los factores internos claves identificados.

Detallamos los factores internos clave identificados en el punto 1.1.4, asignamos un valor de 0 (no importante) a 1 (muy importante) en relación al impacto en la industria; a posteriori, calificamos de 1 (debilidad mayor) a 4 (fortaleza mayor) y, finalmente, sumamos los valores resultantes de la multiplicación de las columnas de “peso” y “calificación”.

Tabla 2.1

Matriz EFI de Camposol Holding

Factores internos clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas internas			
F1: Cadena de suministro verticalmente integrada.	0.15	4	0.60
F2: Producción durante todo el año y orientación al cliente.	0.10	3	0.30
F3: Know-how y activos propios en los sectores de acuicultura y agrícola.	0.10	4	0.40
F4: Equipos de investigación y desarrollo de productos en los sectores donde se desenvuelve.	0.10	4	0.40
F5: Presencia internacional con productos de altos estándares de calidad y certificaciones.	0.10	4	0.40
Debilidades			
D1: Crecimiento rápido sin que se refleje en cambios organizacionales para obtener eficiencia y sinergia.	0.10	2	0.20
D2: Escasa vinculación entre las empresas del grupo y administración compleja.	0.07	1	0.07
D3: Escasez de personal calificado de campo.	0.10	1	0.10
D4: Concentración geográfica de plantaciones y estanques de camarón.	0.15	1	0.15
D5: Poco impulso en el desarrollo de una marca cohesiva para el portafolio de productos.	0.03	2	0.06
Total	1.00		2.68

Fuente: David F. (2003)

Elaboración Propia

Como apreciamos en la tabla 2.1, la suma del promedio ponderado de los factores es 2.68; en definitiva, la empresa tiene una posición interna sólida para seguir gozando de sus fortalezas.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

De manera análoga, en este literal resumimos los factores externos clave; sin embargo, la diferencia radica en la calificación, donde se evalúa la respuesta de las estrategias actuales de 1 (deficiente) a 4 (excelente).

Tabla 2.2

Matriz EFE de Camposol Holding

Factores externos clave	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
O1: Crecimiento de la demanda mundial de productos frescos.	0.15	4	0.60
O2: Nichos emergentes a nivel mundial que demandan productos orgánicos.	0.15	3	0.45
O3: Tratados de Libre Comercio (TLC) de Perú con países del mundo (libre de aranceles).	0.08	3	0.24
O4: Desarrollo y tendencia de uso de nuevas tecnologías para el sector agro.	0.1	2	0.20
O5: Cambio en la normatividad legal aduanera (drawback) por dos años.	0.02	3	0.06
Amenazas			
A1: Calentamiento global.	0.15	2	0.30
A2: Fenómeno del niño.	0.1	1	0.10
A3: Competencia a nivel mundial.	0.08	3	0.24
A4: Gama de productos con similares valores nutricionales.	0.08	3	0.24
A5: Exposición a los cambios de precios de los productos.	0.09	3	0.27
Total	1.00		2.70

Fuente: David F. (2003)

Elaboración Propia

En efecto, en la tabla 2.2, la suma del promedio ponderado de los factores es 2.7; lo cual manifiesta que la empresa aprovecha las oportunidades que el entorno ofrece al mismo tiempo que reduce las amenazas.

Se enfatiza que las matrices EFI y EFE (punto 2.1 y 2.2, respectivamente) son instrumentos intuitivos, por lo que es esencial la comprensión minuciosa y el análisis de cada uno de los factores.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

La meta de la estrategia genérica es generar a los clientes un valor que supere su coste (Porter, 2010, p. 66), es por ello que se debe utilizar el valor para analizar la posición competitiva.

En ese sentido, la ventaja competitiva se puede reducir a dos clases: costes bajos y diferenciación. A la clase deseada se adiciona la cantidad de segmentos de la industria a los cuales se desea dirigir. (Porter, 2010, pp. 39-40)

A continuación analizaremos los factores que conllevan a determinar las estrategias genéricas de negocios para las UEN propuestas en el caso:

Figura 2.1

Sustentación de Estrategias Genéricas

Factores	Camposol Holding
Diferenciación de productos	Alta Presencia en toda la cadena. Certificaciones de calidad. Innovación en procesos. Trazabilidad total del producto.
Segmentación de mercado	Baja Va a un mercado masivo (distribuidores y minoristas en el mundo).
Competencias distintivas	Alta Equipo de ventas. Relaciones con minoristas. Red de distribución global. Oficinas administrativas. IyD. Producción. Cadena de producción. Know-how de prácticas agrícolas.
Estrategia	Liderazgo en costos con Diferenciación.

Fuente: Camposol S.A. (2016)

Elaboración propia

De acuerdo a lo expuesto en la matriz previa, que el grupo ejecuta una estrategia de diferenciación con liderazgo en costos, la cual se caracteriza por el encontrar un punto de equilibrio entre la diferenciación y los costos bajos (Hill et al., 2015) y consta de los siguientes factores: a) Diferenciar sus productos tales como arándanos y aguacates al mercado al cual se dirige, b) Segmentación baja del mercado ya que se dirige a minoristas de diferentes rangos y distribuidores a nivel mundial y c) Destacan sus actividades de Investigación y Desarrollo detalladas en el Capítulo I del presente trabajo, así como en la cadena de suministro integrada que tiene Camposol lo cual le permite tener un control en

toda la cadena de producción y flexibilidad en el cambio de procesamiento (fresco y congelado) así como en los volúmenes producidos (Camposol, 2016) .

Por consiguiente, en cada etapa del proceso se agrega valor, lo cual permite mantener altos márgenes, diferenciar sus productos y realizar economías de escala al automatizar sus procesos productivos reduciendo la intervención de la mano de obra.

2.4 Matriz FODA

Resumiremos las amenazas y oportunidades así como las fortalezas y debilidades detalladas en los puntos 1.1.4 y 1.2.3 respectivos, del presente documento y se proponen las estrategias en los cuadrantes de la tabla 2.3.

Se destaca que la numeración de cada factor es coherente con lo descrito en los literales mencionados en el párrafo previo.

Tabla 2.3

Matriz FODA Camposol Holding

Fortalezas – F	Debilidades – D
<p>F1: Cadena de suministro verticalmente integrada</p> <p>F2: Producción durante todo el año y orientación al cliente.</p> <p>F3: Know-how y activos propios en los sectores de acuicultura y agrícola.</p> <p>F4: Equipos de investigación y desarrollo de productos en los sectores donde se desenvuelve.</p> <p>F5: Presencia internacional con productos de altos estándares de calidad y certificaciones.</p>	<p>D1: Crecimiento rápido sin que se refleje en cambios organizacionales para obtener eficiencia y sinergia.</p> <p>D2: Escasa vinculación entre las empresas del grupo y administración compleja.</p> <p>D3: Escasez de personal calificado de campo.</p> <p>D4: Concentración geográfica de plantaciones y estanques de camarón.</p> <p>D5: Poco impulso en el desarrollo de una marca cohesiva para el portafolio de productos.</p>

(Continúa)

(Continuación)

Oportunidades – O	Estrategias – FO	Estrategias – DO
<p>O1: Crecimiento de la demanda mundial de productos frescos.</p> <p>O2: Nichos emergentes a nivel mundial que demandan productos orgánicos.</p> <p>O3: Tratados de Libre Comercio (TLC) de Perú con países del mundo (libre de aranceles).</p> <p>O4: Desarrollo y tendencia de uso de nuevas tecnologías para el sector agro.</p> <p>O5: Cambio en la normatividad legal aduanera (<i>drawback</i>) por dos años.</p>	<p>F1/O1. Penetración en los mercados actuales aprovechando la flexibilidad de la cadena de suministro.</p> <p>F2/O2. Satisfacer la demanda de productos orgánicos estableciendo relaciones y posicionarse como marca orgánica.</p> <p>F3/O2. Potenciar el cultivo de productos orgánicos para ser líderes en los mismos.</p> <p>F4/O4. Incursionar y probar las nuevas tecnologías y métodos para el sector y analizar beneficios.</p> <p>F5/O5. Crecer en ventas para aprovechar la restitución de derechos y fortalecer presencia internacional.</p>	<p>D1/O1. Reestructurar la organización de la empresa a fin de provechar la demanda creciente por el portafolio de productos.</p> <p>D4/O2. Aprovechar ser pioneros en este tipo de productos.</p> <p>D3/O4. Promover el uso de nuevas tecnologías para disminuir el uso de mano de obra directa.</p> <p>D5/O4. Promover el desarrollo de marca en los nichos a los cuales se dirige.</p>
<p>Amenazas – A</p> <p>A1: Calentamiento global.</p> <p>A2: Fenómeno del niño.</p> <p>A3: Competencia a nivel mundial.</p> <p>A4: Gama de productos con similares valores nutricionales.</p> <p>A5: Exposición a los cambios de precios de los productos.</p>	<p>Estrategias – FA</p> <p>F1/A3. Consolidar presencia internacional y diferenciación por el valor agregado gracias a la cadena de suministro.</p> <p>F4/A1. Fomentar investigación de cultivos y especies que no se afecten por el aumento de temperaturas.</p> <p>F4/A4. Evaluar viabilidad de incluir nuevos productos para disminuir el riesgo de productos sustitutos.</p>	<p>Estrategias – DA</p> <p>D1/D2/D4/A2/A3/A4: Reestructurar el plan empresarial, comprar terrenos en países con clima similar al peruano (como Colombia o Ecuador) para mitigar el riesgo climático e incursionar en nuevos productos que sumen al portafolio.</p>

Elaboración propia.

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

2.5.1 Visión:

“Being the preferred and state-of-the-art supplier of healthy and fresh food for families worldwide” (Camposol, 2016).

La elaboración de una declaración de la visión es considerado como el primer paso de una correcta planeación estratégica (David, 2003, p. 09), es por ello que nuestro análisis está basado en lo que quiere lograr Camposol en los próximos años.

2.5.2 Misión:

Según Camposol (2016):

“Providing consumers worldwide, by way of our customers, with healthy food through differentiated products. This is achieved through operating excellence, innovation and the development of our people, which generates a positive and real impact on the wellbeing of the communities where we operate, creating sustainable value for our shareholders.” (p. 06)

Para evaluar la declaración de la misión, se ha realizado la siguiente matriz que responde a los elementos de la misma:

Tabla 2.4

Evaluación de las declaraciones de la misión de Camposol

Elemento de la misión	Camposol
Clientes:	Distribuidores y minoristas.
Producto:	Alimentos saludables y diferenciados.
Mercado:	Mundo.
Tecnología:	-
Preocupación por la supervivencia:	Crear valor sostenible para los accionistas.
Filosofía:	-
Concepto propio:	Excelencia operativa e innovación.
Preocupación por la reputación:	Impacto positivo y real en bienestar de las comunidades donde opera.
Preocupación por colaboradores:	Desarrollo de empleados.

Fuente: David (2003)

Elaboración propia.

Los elementos que no figuran en la misión actual deben incluirse para definir el propósito del grupo al mismo tiempo que se sintetiza para una mejor comprensión de la misma.

2.5.3 Políticas:

De acuerdo a los informes del grupo declarados en su página web junto con la información expuesta en el caso, sintetizamos las principales políticas que ejecuta el grupo:

- Política de orientación hacia el cliente. Ofrece productos frescos de alta calidad y valores nutricionales. Desarrollo de productos y mercados. Desarrollar relaciones directas con minoristas y contribuir a la satisfacción post-venta.
- Política social. Inversión en programas de educación, emprendimiento, salud, deportes e infraestructura en beneficio de las comunidades aledañas.
- Política activa con respecto al cuidado del medio ambiente. Emite reportes de sustentabilidad, gestiona indicadores para disminuir el uso de recursos no renovables (agua) y pesticidas químicos.
- Política de Ética y Gobierno Corporativo. En congruencia con la legislación actual peruana y los pactos que regulan sus operaciones; por otro lado, busca desarrollar una buena reputación empresarial entre sus *stakeholders*.
- Política de calidad y procesos. Participación en todas las etapas del producto para obtener la trazabilidad del mismo y agregar valor, uso de tecnología post-cosecha para conservar la calidad de producto en el tiempo, cumplir con estándares de calidad internacional.
- Política de innovación. Mejora de productos y procesos. Énfasis en desarrollar investigación dentro de la empresa para su propio beneficio.
- Política de finanzas. Creación y protección de valor. Métodos de obtención de financiamiento (principalmente bonos y préstamos bancarios).

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Los objetivos redactados son síntesis del caso y del Informe de Sostenibilidad de Camposol (2016):

- Incrementar la productividad cosechando mayores volúmenes de aguacate de las 2,155 ha. maduras para el 2017. Aumentar la productividad de las plantaciones de arándanos cosechando 800 ha. para el 2017.
- Crecer en activos de plantaciones de arándanos a 2,000 ha. para el 2021.
- Ampliar a 400 ha. de estanques intensivos para el 2026.
- Expandir el portafolio de productos vendiendo la cosecha de 102 ha. de mandarinas para el 2017.

- Extender, hasta la etapa post-cosecha, el control de los cultivos para obtener una trazabilidad de 100% de los mismos para el 2017.
- Engrosar a 50% las ventas directas con minoristas para el 2026 a través de la construcción de canales comerciales propios.
- Reducir en 20% el consumo de agua de la planta en Chao y en 5% en los campos.
- Definir la estrategia de marca cohesiva para el 2017 con la finalidad de diferenciar los productos del portafolio y reflejar las actividades de valor de toda la cadena.
- Obtener la certificación OHSAS 18001 para la planta en Chao en el 2017.

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

Después de comparar la información del caso y lo expuesto en la página web de Camposol, la estructura organizacional se descompone en tres unidades de negocios: Unidad de Frutas y Verduras, Unidad de Mariscos (Marinasol S.A.) y Unidad de Comercio.

El rápido crecimiento que ha tenido el grupo ha repercutido en las actividades organizacionales de la empresa, como lo expresa Salazar, “no siempre es de una manera ordenada”; adicionalmente, comenta que el grupo debería “simplificar el lado administrativo y vincular mejor las diferentes empresas en las que nos encontramos” (Bell y Kindred, 2016, p.12).

Por ese motivo, apuntando a la reducción de actividades burocráticas y a la integración entre áreas para un mayor enfoque al cliente, se propone la siguiente redefinición:

- Staff de Oficinas Corporativas: Incluye Finanzas y Relaciones con inversionistas, Legal y Marketing y ventas.
- División de Frutas: Matricial, en el eje “x” las áreas de Investigación y Desarrollo, Producción, Cadena de suministro y Mejora continua para los productos del eje “y” arándanos, aguacates, mangos, uvas, mandarinas.

- División de Mariscos: Funcional con las áreas de Investigación y Desarrollo, Producción (con áreas de Crecimiento, Laboratorio, Mantenimiento y Mejora continua) y Mejora continua.

Se mantiene el área de Auditoría interna como soporte al grupo y se adiciona el área de Recursos Humanos a este nivel jerárquico.

La propuesta se caracteriza por tener una estructura multidivisional plana que promueve la flexibilidad para servir a minoristas, adaptarse al entorno competitivo y facilitar la comunicación. Del mismo modo que se estimula el contacto directo entre divisiones, fomenta el uso de roles de enlace para el trabajo entre dos o más áreas así como de equipos para el desarrollo de proyectos o temas más complejos. Se traslada la responsabilidad de sus operaciones, facilita la evaluación de desempeño de cada unidad.

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

Estrategia Global: Transnacional.

Opta por crecer a través de la ejecución de economías de escala y economías de ubicación (solo en relación a la actividad comercial); en adición, responde a las preferencias estéticas locales de China al adquirir tecnología que calibre la fruta por tamaño lo cual, promueve la diferenciación.

Estrategias Corporativas:

- Integración hacia Adelante. Inversión para tener presencia en toda la cadena de valor del portafolio de productos, es decir, dar un servicio completo.
- Diversificación concéntrica (relacionada). Al optar por el sembrío de campos de cultivo de aguacate y arándanos e incursionar en la exportación de los mismos a Estados Unidos y, posteriormente, China.
- Diversificación horizontal (no relacionada). Optar por la producción de arándanos orgánicos y exportarlos a China.
- Alianza estratégica: En el 2015, Camposol incursiona en el mercado asiático con la venta de aguacates; para promover la demanda de este producto en

ciudades de segundo nivel, se asocia con Mission Produce y un distribuidor chino de fruta.

- Recorte de gastos. Luego de la caída de los precios, optaron una reducción estratégica de gastos y capital de trabajo.
- Liquidación. Venta de Copeinca en el 2013.
- Enajenación. Para el 2016 se descontinuaron las operaciones de los productos de espárragos y alcachofas por bajos índices de utilidad bruta.

Estrategias de Negocios:

- Genérica de negocios: Liderazgo en costos con tendencia a diferenciación.
- Penetración de mercado. Ampliación de la fuerza de ventas en Países Bajos. Promover la venta a través de la promoción de usos de la palta en China.
- Desarrollo de nuevos productos. Luego de la crisis financiera mundial del 2008, plantaron aguacates y, posteriormente, arándanos más su versión orgánica a sus mercados actuales (Estados Unidos y Europa).
- Desarrollo de nuevos mercados. Apertura de oficina de ventas en Países Bajos para incentivar la venta directa de espárragos y aguacates. En el 2011, ingreso a Estados Unidos con altos volúmenes de aguacates; a posteriori, en el 2015, ingreso a territorio chino. Exportación de arándanos al mercado chino en el 2016.

Estrategias Funcionales:

- Investigación y desarrollo. Estrategia de desarrollo de cultivos y mejora de los cultivos actuales para mejorar la calidad de los mismos y hacer que perdure el producto luego de la cosecha.
- Comercial. Estrategia de venta directa a clientes minoritas, inicialmente a través de la apertura de una oficina comercial en Países Bajos luego con las oficinas de Estados Unidos y China. Expansión hacia el mercado asiático y establecimiento de una nueva oficina. Generación de marca de consumo a través del boca a boca de la confiabilidad de los productos.
- Cadena de suministro. Cambio de enfoque de productos enlatados a productos frescos. Generar economías de escala y flexibilidad en la cadena. Reducción de inventarios de productos descontinuados. Optimización de procesos.

- Finanzas. Soporte de crecimiento del grupo con financiamiento a través de bonos y préstamos bancarios; reducción estratégica de gastos y capital de trabajo. Estrategia de concentración de la propiedad accionaria en la familia Dyer.
- Recursos Humanos. Reclutamiento y promoción interna sustentada con capacitaciones internas y externas. Cultura organizacional de “hacer” (Bell et al., 2016).



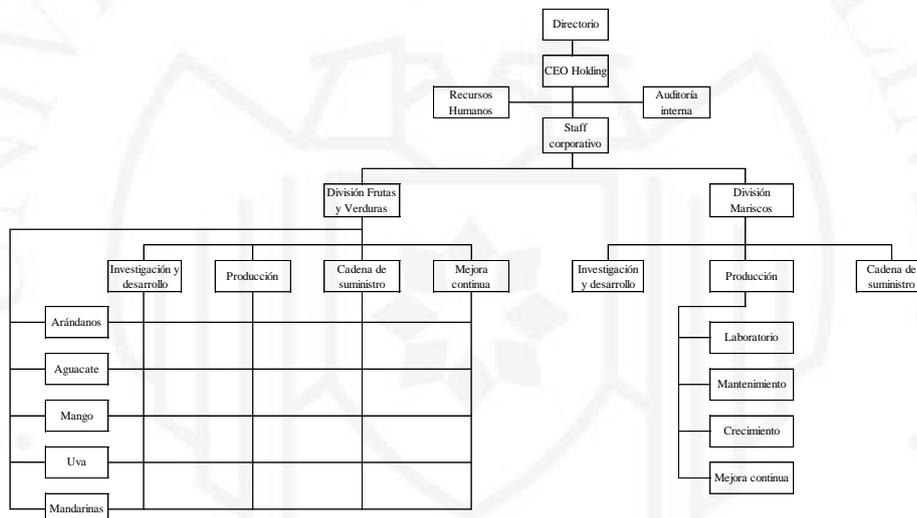
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

En congruencia a lo descrito en el punto 2.7, se propone la migración de la estructura organizacional actual a una multidivisional, la cual se exhibe a grandes rasgos en la figura 3.1.

Figura 3.1

Estructura organizacional propuesta



Elaboración propia.

Se destaca la permanencia del área de Auditoría interna como soporte al grupo a la vez que se adiciona el área de Recursos Humanos a este nivel jerárquico.

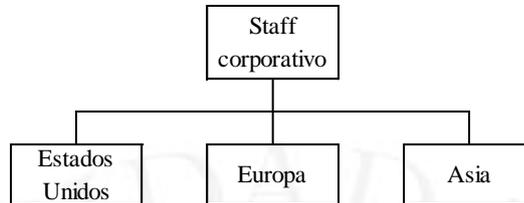
En primera instancia, el staff corporativo se organiza por regiones geográficas con un equipo multifuncional específico para que se adecúe a cada mercado; su destaque a un nivel jerárquico más elevado responde a que vigilará las actividades y controlará a nivel financiero las divisiones (Hill et al., 2015).

El liderazgo corporativo será ejecutado por un director, el cual tendrá a cargo tres gerentes (uno para cada región geográfica), quienes, a su vez, liderarán un equipo

multifuncional de especialistas en las áreas de: Finanzas y Relaciones con inversionistas, Legal y Marketing y Ventas.

Figura 3.2

Composición organizacional de Staff de oficinas corporativas



Elaboración propia.

Asimismo, al incluir las áreas que requieren más recursos económicos, se diluyen los costos al administrar a nivel estratégico el grupo; por otro lado, identifica eficiencias de las divisiones, promoviendo la transferencia de información entre las mismas.

En segunda instancia, la división de Frutas y Verduras será liderada por jefes de productos y jefes funcionales.

En tercera instancia, la división de Mariscos mantendrá su estructura funcional con ligeros cambios: las áreas funcionales de Finanzas y Legal se re agrupan en el staff corporativo y se agrega el área de mejora continua para optimizar procesos.

En definitiva, la estructura propuesta traerá consigo mejoras a nivel de control por la competencia en diferentes sectores y mercados geográficos, disminución de barreras burocráticas, adaptación al cambio, integración de áreas funcionales, genera una cultura corporativa global, promueve la autonomía de las empresas del grupo coordinando sus propias actividades de valor (Hill et al., 2015).

Es esencial el traspaso y comunicación de mejoras entre las divisiones, con la propuesta organizacional se consolidará el trabajo en conjunto y los beneficios se verán reflejados en los resultados a nivel de grupo; un dato adicional que se detallará en el punto 4.2, es que cada división será evaluada individualmente en materia financiera.

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

Para consolidar la información expuesta en los capítulos I y II e incorporando la propuesta de estructura organizacional descrita en el punto anterior, se plantean los siguientes cambios para una óptima implementación.

El crecimiento de la empresa exhorta a la mejora de sus sistemas de control; el establecimiento de un plan estratégico, no asegura éxito. La clave de la sostenibilidad anhelada está en la adaptación que solo podrá ser adquirida a través de la evaluación y control estratégico, lo cual se desarrollará en el siguiente capítulo; en relación a lo mencionado, la adaptación de la organización es ejecutada por sus propios colaboradores por lo que es crucial la comunicación interna para el flujo de procesos (Callejo, 2001).

Por otro lado, la mejora en procesos será el medio para optimizar los costos de operación así como para diferenciar los productos; es por ello que se propone que el área de mejora continua sea actor clave en las divisiones del grupo.

Para una mayor presencia a nivel global se pueden optar por campañas nutricionales sobre los beneficios de su portafolio de productos, tal como se realizó en China; el objetivo de esta acción no es fomentar la demanda, sino reforzar la imagen de productor y distribuidor de alimentos a nivel global de alto valor nutricional, generando el posicionamiento de marca en la mente de los consumidores finales asociado a las prácticas responsables y de calidad en sus operaciones. Estas acciones se potencian con un equipo de marketing y ventas que respalde y proponga la cohesión de marca.

Un factor crítico es la capacidad de respuesta al cliente, la cual ha sido intermitente en los últimos años, se debe consolidar el proceso operativo, es decir, mejorar las proyecciones y abastecerse de insumos con holgura en caso de eventualidades para no perder ventas.

Asimismo, buscar un crecimiento financiero sólido, reducir las deudas a largo plazo estimulando la liquidez de los activos y promover la inyección de capital con el fin de disminuir el apalancamiento sobre pasivos y tener un mayor capital de trabajo disponible.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

La finalidad de un plan estratégico es tener una posición proactiva respaldada por una solidez interna en el sector donde se desenvuelve considerando los factores externos. (David, 2003)

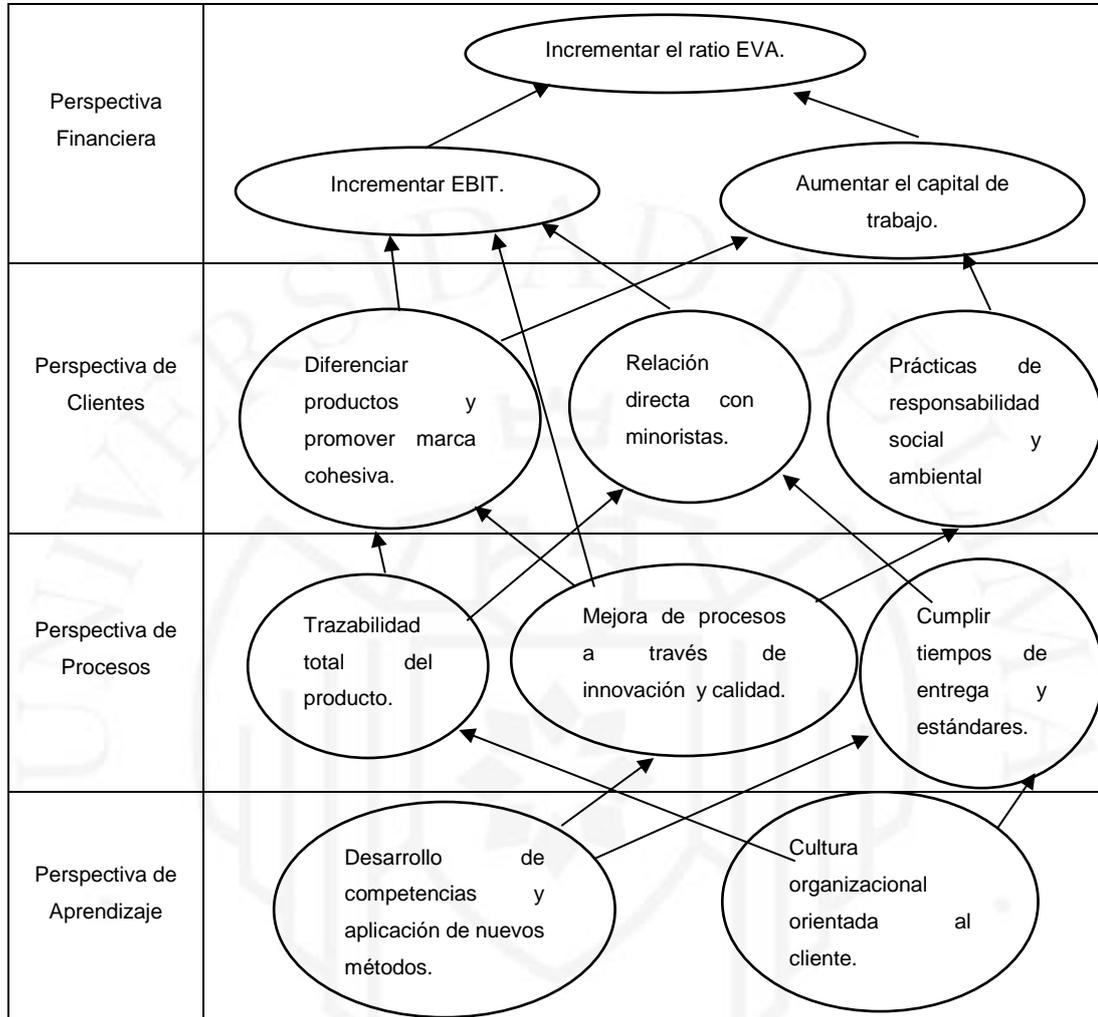
No obstante, la definición del plan no es suficiente; el reto radica en la evaluación de su implementación al mismo tiempo que se replantea junto con sus indicadores de control. En otras palabras, dinamizar, a través de la evaluación, el plan estratégico para mantener y mejorar la posición competitiva de la empresa en el sector. El cuadro de mando integral (BSC, por sus siglas en inglés), es un sistema de gestión que acota y materializa la visión estratégica de la empresa a través de indicadores; en ese sentido, complementa e interrelaciona los indicadores financieros clásicos con medidas en materia de procesos, clientes y aprendizaje (Kaplan, 2011)

Recordemos la visión y misión de Camposol expuesta en los puntos 2.5.1 y 2.5.2, respectivamente; analizadas estas declaraciones, identificamos las siguientes prioridades estratégicas:

- Valor sostenible. Mayor retorno sobre capital a través de la eficiencia, Evaluación de elementos del portafolio a través del EVA, Ética y gobierno corporativo.
- Mayor presencia en el mercado global. Crear conciencia de marca a través de los atributos diferenciales y prácticas sostenibles.
- Mejora de procesos y personas. Enfatizar la eficiencia en procesos, promover el desarrollo de colaboradores.

Figura 4.1

Mapa estratégico de control para Camposol



Fuente: Kaplan y Norton (2013)

Elaboración propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Tabla 4.1

Balanced Scorecard - Camposol

Objetivo	Indicador BSC	Resultado esperado
PF1: Mejorar el EVA.	Var. Porcentual del EBIT año a año.	+10%
	Var. Porcentual del capital de trabajo año a año.	+5%

(Continúa)

(Continuación)

PF2: Incrementar el EBIT.	Var. Porcentual de ventas al año.	+20%
	Var. Porcentual de costo operativo.	-5%
PF3: Aumentar capital de trabajo.	Var. Porcentual de deuda bancaria al año.	- 5%
PC1: Diferenciar productos y promover marca cohesiva.	% <i>Brand awareness</i> (redes sociales) al mes.	+ 20 %
PC2: Relación directa con minoristas	Número de nuevos clientes minoristas al año.	5
PC3: Ejecutar prácticas de responsabilidad social y ambiental.	Disminución de uso de agua en planta Chao al año.	-20%
PP4: Trazabilidad total del producto.	% de trazabilidad del producto al mes.	100%
PP1: Mejora de procesos a través de innovación y calidad.	Número de nuevos cultivos al año.	+1
	Número de mejoras en cultivos actuales al año.	+3
PP3: Cumplir tiempos de entrega y estándares.	% pedidos a tiempo y completos al mes.	97%
Pa1: Desarrollo de competencias y aplicación de nuevos métodos.	% de capacitaciones externas al año.	+10%
	Número de mejoras en cultivos actuales al año.	+15%
PA2: Cultura organizacional orientada al cliente.	% de compromiso de empleados.	Mayor a 90%.

Elaboración propia.

Según Faulkner, Romaniuk y Wight, *awareness* [cursivas añadidas] es la capacidad de un cliente en reconocer que una marca pertenece a una categoría particular de productos. (como se citó en Bilińska-Reformat, Gamrot, Reformat y Światała, 2018, p. 99).

En síntesis, detallaremos los factores de éxito para cada perspectiva:

- Perspectiva financiera: El valor agregado del grupo se medirá para cada unidad, es decir para Frutas y Verduras y Mariscos; se evaluará la proporcionalidad de creación de valor del grupo, que permite enfocar recursos en productos estrella y mejorar los de bajo desempeño.
- Perspectiva de clientes: Fomentar el conocimiento y posicionamiento de la marca para poder transmitir el valor generado en todas las etapas de la cadena de valor; luego de ello, deben desarrollar la marca en el boca a boca.

- Perspectiva de procesos: Para contribuir a la expansión de la marca y generar valor accionario, se deben ejecutar procesos eficientes que incluyan mejoras innovadoras. Con ello, se logrará el cumplimiento de compromisos con los clientes al mismo tiempo que se mantiene la trazabilidad al 100% de los productos.
- Perspectiva de aprendizaje: Los colaboradores son agentes clave en las actividades de la compañía ya que tratan directamente con los productos finales, es por ello que las capacitaciones y desarrollo impactan directamente en el compromiso de los mismos. (Rodríguez, 2015, p. 78) A lo mencionado se suma la influencia de la cultura organizacional en el desempeño.



CONCLUSIONES

- El crecimiento rápido del grupo ha repercutido sustancialmente en sus procesos, lo cual tuvo como consecuencia no cumplir al 100% los pedidos inicialmente además de una carencia de comunicación y trabajo en equipo.
- A nivel de sector, el grupo puede aprovechar oportunidades para seguir expandiéndose al mismo tiempo que contrarresta las amenazas de rivalidad y poder de negociación con clientes diferenciando el producto; al aumentar el costo de cambio, los clientes disminuirán su poder vigente.
- El grupo se suma al logro de los objetivos de desarrollo sostenible de la FAO; contribuye a la reducción del hambre por la naturaleza del negocio, promueve el empleo decente y crecimiento económico al ser uno de los mayores empleadores del país al mismo tiempo que promueve el consumo y producción responsables que se evidencia con el uso de pesticidas biológicos e indicadores de consumo de agua; adicionalmente, emite reportes de sostenibilidad anuales auditados.
- Las capacidades distintivas del grupo se centran, principalmente, en tres áreas: Investigación y desarrollo, cadena de suministro y ventas; de manera conjunta, ejecutan la mejora de procesos y productos así como en el crecimiento en ambos sectores.
- Apuestan por un futuro de tecnología en el agro por lo que realizan esfuerzos de inversión en la mejora de la cadena de suministro.

RECOMENDACIONES

- A corto plazo, diversificar el riesgo de concentración geográfica de sus activos expandiendo sus plantaciones y estanques a zonas geográficas con factores climatológicos similares como Colombia o Ecuador para obtener una producción igual o superior a la actual; el know-how actual se transmitirá a esas subsidiarias para homogeneizar las competencias y habilidades distintivas.
- En ese sentido, es imperativo realizar de manera paralela la consolidación de una cultura organizacional de innovación, colaboración y orientación al cliente para responder al dinamismo del sector; una acción inmediata para ello es la reestructuración del organigrama (detallada en el punto 3.1), en el cual se simplifican las áreas de staff y se re agrupan las áreas de marketing y ventas para generar sinergia y reducir costos.
- Mantener la línea de desinversión en productos no rentables (sujeto a una evaluación periódica del EVA correspondiente); no obstante, se recomienda diversificar más el portafolio de productos.
- Realizar una estrategia de marca con ayuda de agencias publicitarias. De esta manera, se da a conocer la marca a los consumidores finales; dicho esto, se debe incluir todo el portafolio de productos con la finalidad de obtener un posicionamiento sólido.
- Aumentar alianzas o relaciones con distribuidoras, e incursionar en la venta directa de mariscos luego de una re ingeniería de procesos para optimizar los costos.
- Potenciar el negocio, actualmente complementario, de productos orgánicos; de acuerdo a lo expuesto, tiene altas expectativas de crecimiento y de rentabilidad ya que significa un mayor valor.

REFERENCIAS

- Abanto Bustillos, J. A., Patiño Osco, C. R., Pérez Crispín, K. E. y Torres Quincho, J. E. (2016). *Lineamientos estratégicos comerciales y aduaneros para incrementar el volumen de exportaciones de Pimiento piquillo desde el puerto de Paita hacia el mercado estadounidense* (tesis para optar por el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Agriculturers *Red de Especialistas en Agricultura* (2017). Recuperado de <https://agriculturers.com/drones-para-agricultura-beneficios-y-casos-reales/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Lima.
- Banco Central de Reserva del Perú. (17 de agosto de 2019). *Estadísticas. PBI por sectores. Varios números*. Obtenido de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>
- Banco Central de Reserva del Perú. (Junio, 2017). Dolarización Real en el Perú. *Revista Estudios Económicos*, 43-55. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/33/ree-33-contreras-quispe-regalado-martinez.pdf>
- Barrientos Avendaño E., R. B. (Enero, 2019). Granja inteligente: Definición de infraestructura basada en internet de las cosas, IPv6 y redes definidas por software. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação*. Recuperado de <https://search.proquest.com/central/docview/2195126092/fulltextPDF/59C9DA5B288D4D37PQ/1?accountid=45277>
- Bell, D. y Kindred N. (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Bellido, W. M. (2017). La macroeconomía de la flotación sucia en una economía primario exportadora: El caso del Perú. *Revista del departamento de Economía, Pontificia Universidad Católica del Perú*, 105-132.
- Bilińska-Reformat, K., Gamrot, W., Reformat, B. y Świtała, M. (2018). The influence of brand awareness and brand image on brand equity – an empirical study of logistics service providers. *Journal of Economics & Management* (96-119) doi: 10.22367/jem.2018.33.06.

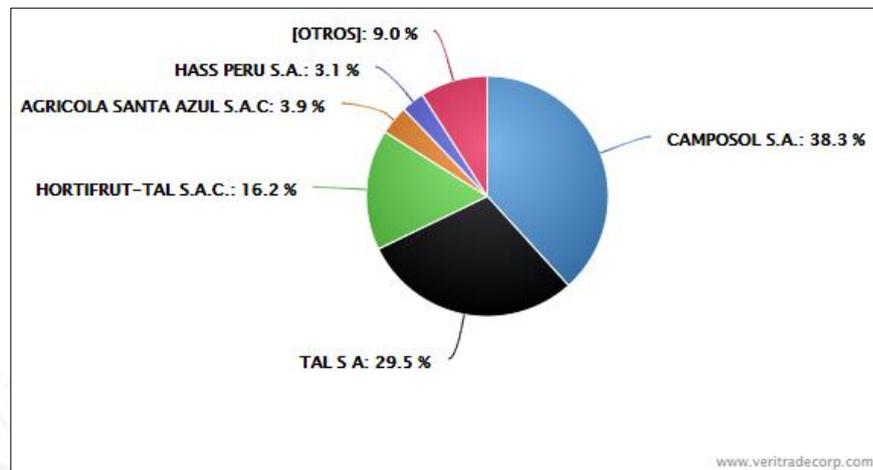
- Callejo, J. (2001). El papel de la comunicación interna en el cambio organizativo: Posibilidades y limitaciones. *Boletín De Estudios Económicos*, 85-112. Recuperado de http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=/docview/1348762775?accountid=45277.
- Camposol Holding Ltd. (Diciembre de 2016). *Investor: Presentations*. Recuperado de Camposol Web Site: <http://www.camposol.com.pe/presentations/>
- Camposol S.A. (2016). *Sustainability Report*. Recuperado del sitio de internet de Camposol: <http://www.camposol.com.pe/documents/>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9 ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- De Silva, S. y Soto, D. (2012). El cambio climático y la acuicultura: repercusiones potenciales, adaptación y mitigación. En *Consecuencias del cambio climático para la pesca y la acuicultura* (169-236). Recuperado del sitio de internet de Food and Agriculture Organization of the United Nations: www.fao.org/3/i0994s/i0994s03.pdf
- El Comercio. (23 de Julio de 2017). *El Comercio: Política*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/roque-benavides-primer-ano-ppk-expectativas-cubiertas-444417>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (17 de Agosto de 2019). *Estadísticas. Valor de importaciones. Varios números*. Recuperado del sitio de internet de Food and Agriculture Organization of the United Nations: <http://www.fao.org/faostat/en/#data/TI>
- Hernández, L. (28 de agosto de 2017). *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/drones-robots-y-aguacates-una-combinacion-ganadora>
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral* (11 ed.). México: CENGAGE Learning.
- Kaplan, R. (2011). Poniendo el Balanced Scorecard en acción. *Harvard Business Review. América Latina. Volumen 89 N° 11*, 52-65.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2013). *El cuadro de mando integral* (3 ed.). Barcelona: Gestión.
- Marinasol S.A. (13 de agosto de 2019). *Instalaciones: Marinasol S.A.* Recuperado de <https://www.marinasol.com.pe/es/laboratorios.php>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- R.C. Tecnic. (15 de agosto de 2019). *R.C. Tecnic*. Obtenido de R.C. Tecnic: https://www.rctecnic.com/blog/86_que-es-uav.html
- Rodríguez Catalán, L. (2015). Valor del capital humano: Cómo las prácticas estratégicas de recursos humanos maximizan la contribución del capital humano al desempeño organizacional (tesis doctoral). De la base de datos Proquest Dissertations Publishing (Orden Order No. 10141295)
- RPP. (14 de Octubre de 2016). Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/mef-subetasa-de-drawback-de-3-a-4-hasta-fines-del-2018-noticia-1002372>
- Statista. (Set-Oct de 2016). *Statista - The Statistics Portal*. Recuperado del sitio de internet de Statista: Investment in new technologies by food suppliers worldwide 2016, by area
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (12 de Agosto de 2019). *Estadísticas. Tipo de cambio. Varios números*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas/tipo-de-cambio>



ANEXOS

Anexo 1: Proporción de ventas por empresa exportadora (2016)



Fuente: Veritrade, 2019.

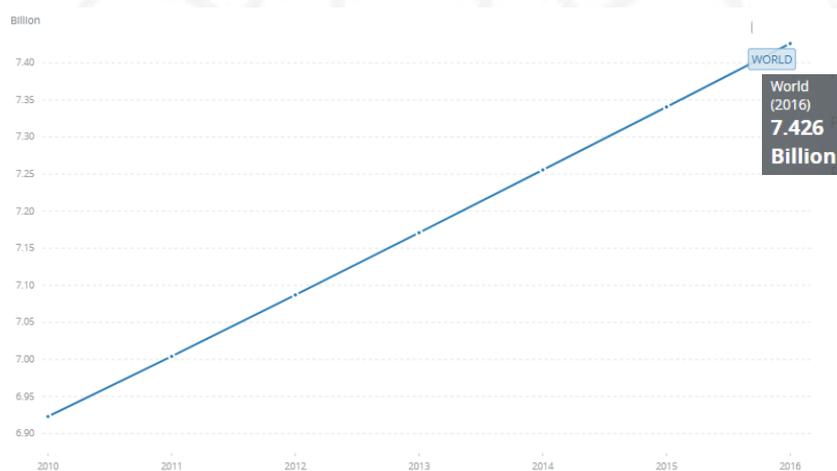
Anexo 2: Importaciones de China, Estados Unidos y Zona Euro (2010-2016)

External Sector Indicators: Trade

US Dollars, Millions

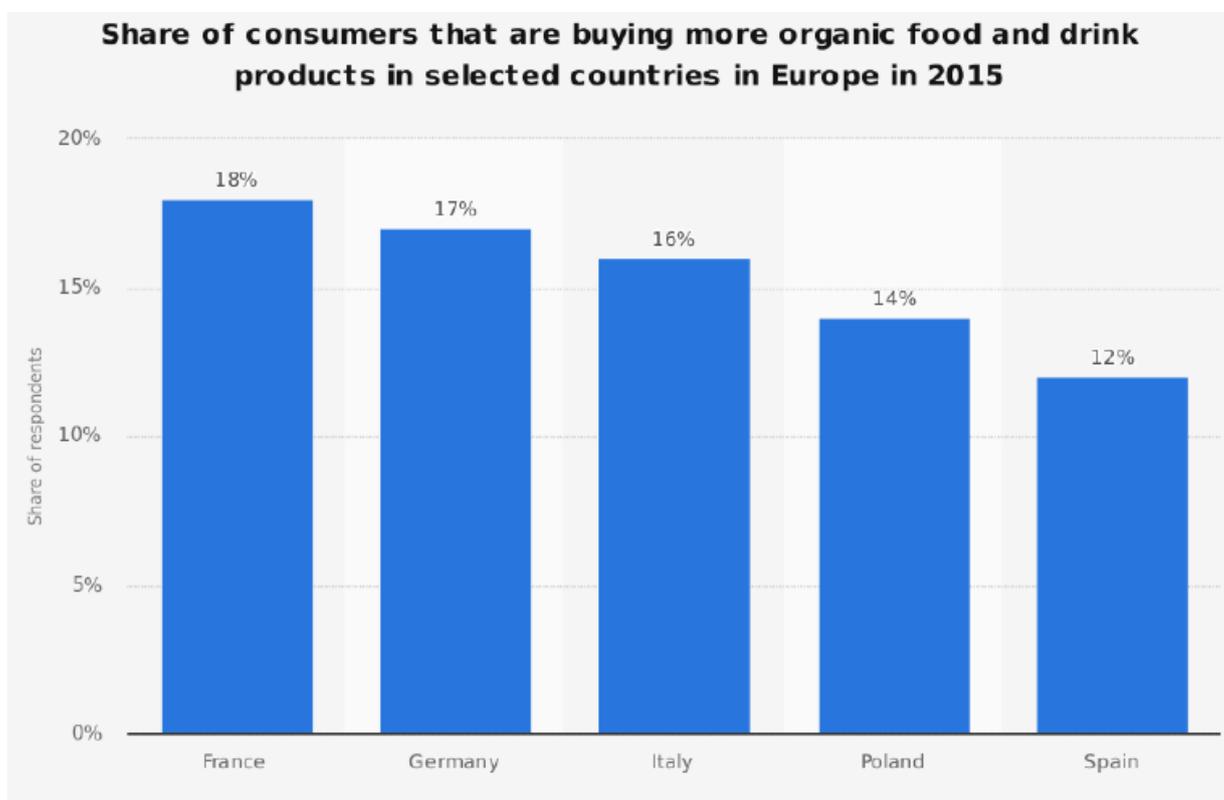
Region	Indicator	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
United States	Imports of Goods, c.i.f.	1,969,883.93	2,266,023.99	2,336,485.26	2,328,507.46	2,421,330.16	2,315,889.22	2,249,943.88
China	Imports of Goods, c.i.f.	1,829,753.38	2,227,478.97	2,322,531.07	2,473,408.16	2,508,043.30	2,203,387.34	2,106,436.21
Euro Area	Imports of Goods, c.i.f.	2,066,675.39	2,461,593.91	2,312,116.20	2,318,016.39	2,336,369.49	2,001,294.52	1,973,816.66

Fuente: International Monetary Fund (2019).



Fuente: World Bank (2019).

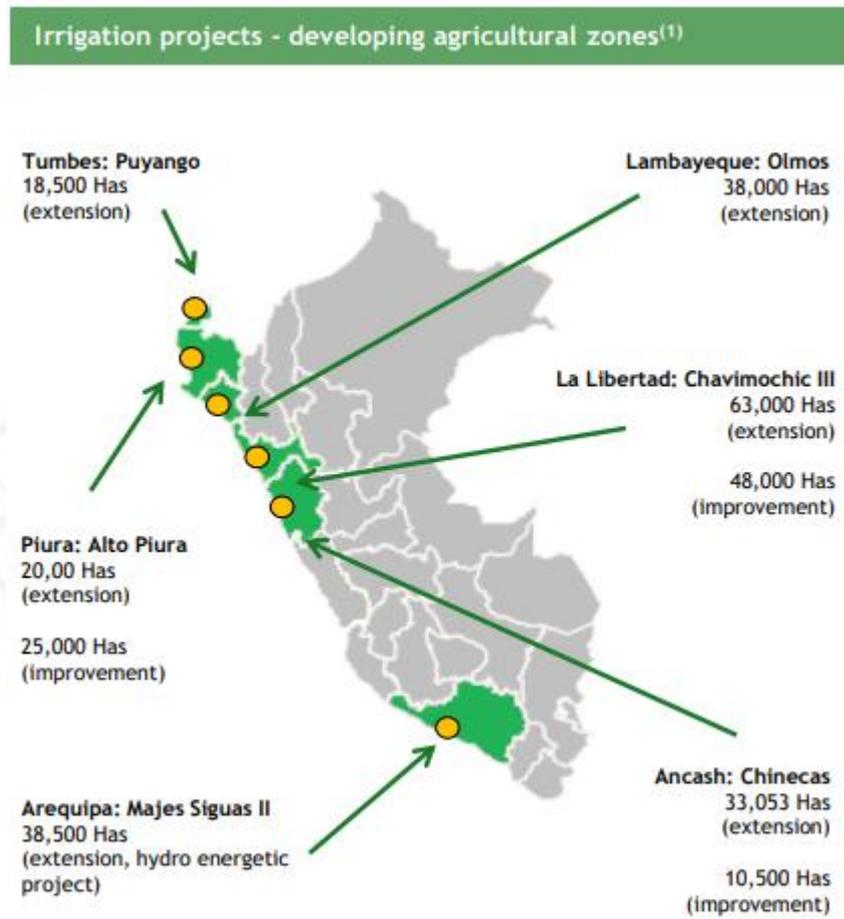
Anexo 3: Preferencias por productos orgánicos en países europeos



Fuente: Statista, 2016.



Anexo 4: Zonas beneficiadas por proyectos de irrigación



Fuente: Camposol Holding Ltd. (2016).

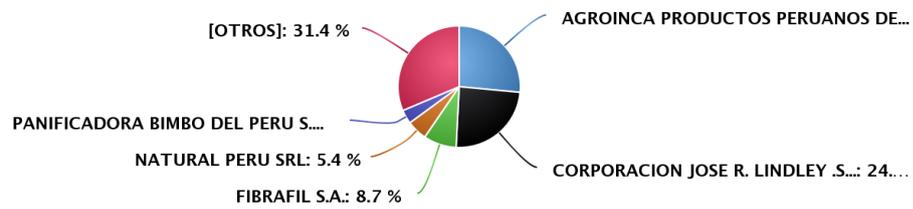
Anexo 5: Locación de campos de cultivo



Fuente: Camposol S.A. (2016).

Anexo 6: Estructura competitiva

- Producto: Aguacates - Perú



Fuente: Veritrade, 2019.

