

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

Milagros María Isabel Nolasco Nolasco

Código 20112925

Lima – Perú

Noviembre de 2019



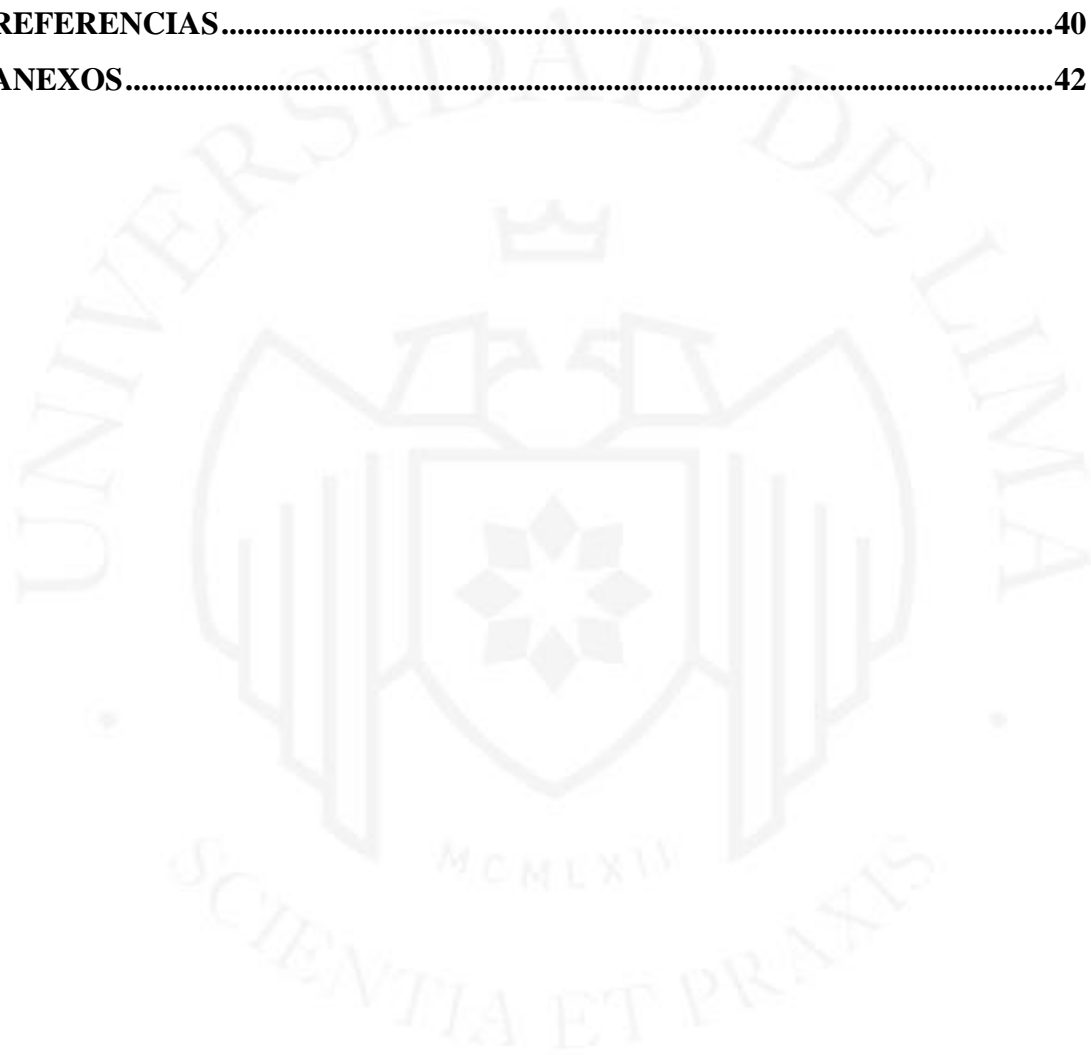


**CASE STUDY: ANALYSIS AND
DIAGNOSE OF A COMPANY FROM THE
PERUVIAN AGRIBUSINESS SECTOR, A
STRATEGIC PROPOSAL**

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).....	6
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	7
1.2 Diagnóstico Externo	12
1.2.1 Análisis PEST	12
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	16
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	18
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	21
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	21
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	22
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas	23
2.4 Matriz FODA.....	23
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	25
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	26
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.....	33
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	33

3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	34
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		36
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	36
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	37
CONCLUSIONES		38
RECOMENDACIONES		39
REFERENCIAS.....		40
ANEXOS.....		42



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Ventaja competitiva de Camposol y sus UEN.....	7
Tabla 1.2 Análisis de la evolución futura de los factores	14
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	21
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	22
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	24
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral.....	37



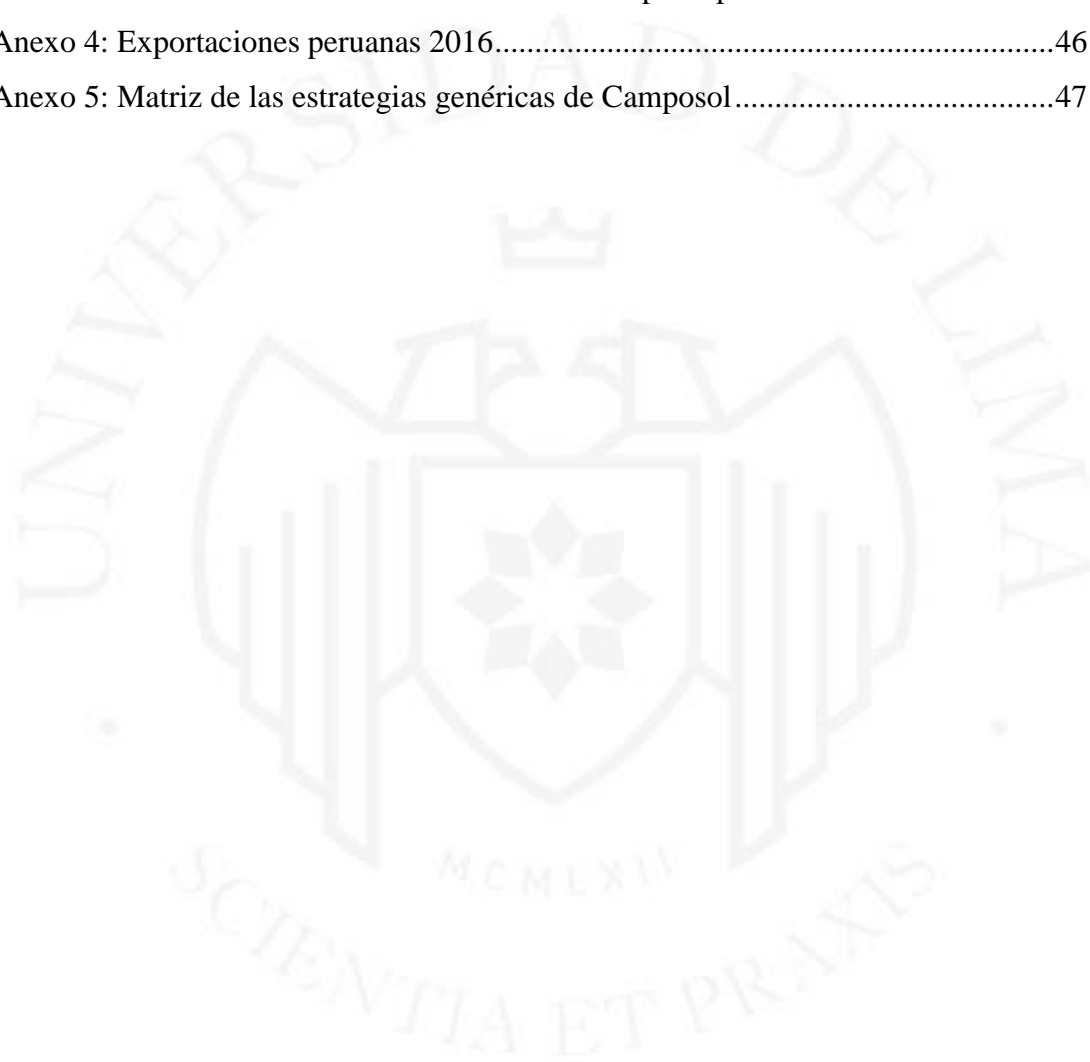
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Organigrama Camposol.....	34
Figura 4.1 Mapa estrategico de control	36



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de negocio de Camposol.....	43
Anexo 2: Cadena de valor de Camposol.....	44
Anexo 3: Tratamiento arancelario del arándano en principales mercados	45
Anexo 4: Exportaciones peruanas 2016.....	46
Anexo 5: Matriz de las estrategias genéricas de Camposol.....	47



RESUMEN

En el presente trabajo académico se realizará el estudio de un caso enfocado en Camposol S.A. una empresa peruana fundada al norte de Lima en 1997. Actualmente líder en el sector agroindustrial y uno de los mayores empleadores en el Perú.

El estudio iniciará con un diagnóstico estratégico que permitirá conocer la situación actual dentro de Camposol y la de su entorno. En base a esta información se elaborará un plan estratégico para Camposol. En este se indicará que aspectos deben modificarse dentro de Camposol para su implementación y se propondrá un sistema de control que permita darle seguimiento.

Finalmente, luego de realizar el análisis del caso: Camposol se ha determinado que la empresa puede continuar con su crecimiento sostenido enfocándose en dos aspectos. El primero, es el desarrollo de su marca que le permitirá tener una mayor diferenciación. El segundo, es enfocarse en el mercado asiático ya que es el que proyecta mayor crecimiento a futuro.

Palabras clave: Camposol, agroindustrial, plan estratégico, análisis interno, análisis externo

ABSTRACT

The following case study is focused on the company Camposol S.A. This is a Peruvian company founded in northern Lima in 1997. Currently a leader in the agribusiness sector and one of the largest employers in Peru.

This study will begin with a strategic diagnosis that will show us the current situation in Camposol and its surroundings. Based on this information I will propose a strategic plan for the company. This will indicate the aspects that need to be modified within Camposol for proper implementation and a control system that would allow its monitoring.

Finally, after the analysis of the case I conclude that the company can continue with its sustained growth by focusing on two factors. The first one is the development of its brands that will give a differentiation to its products. The second is to focus on the Asian market because is the one that would have the greatest growth in the future.

Keywords: Camposol, agribusiness, strategic proposal, internal analysis, external analysis

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo académico se realizará un análisis de la empresa Camposol S.A. (en adelante Camposol) y en base a este se propondrá un plan estratégico.

Camposol es el mayor productor agropecuario del Perú. En el 2016 alcanzo una participación del 4.09% en el sector. Los principales productos que comercializa son los aguacates y arándanos. Bell y Kindred (2016) señalan a Camposol como: “El mayor cultivador de aguacates en el Perú y, por sus proyecciones, pronto sería el mayor productor de arándanos del mundo” (p.1).

El trabajo consta de cuatro capítulos. En el primero se realizará el diagnóstico estratégico basado en un análisis interno y externo. Ambos ayudaran a determinar la situación actual de Camposol y su entorno. En el segundo se formulará la estrategia a través de la aplicación de distintas herramientas administrativas. En el tercero se evaluarán los cambios requeridos para la implementación de la estrategia. Finalmente, en el cuarto se planteará un sistema de control para la estrategia propuesta.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Osterwalder y Pigneur (2011) señalan: “La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos” (p. 15). Por esta razón, se utilizará el lienzo de modelo de negocio para el análisis de la empresa Camposol. La representación gráfica se encuentra en el Anexo 1.

- Segmentos de mercado: Según Bell y Kindred (2016), los clientes definidos para la empresa agropecuaria son minoristas y servicios de alimentos de todo el mundo.
- Propuesta de valor: Camposol es el mayor productor agropecuario del Perú. Ofrece a sus clientes camarones, frutas y verduras de calidad elevada a un precio competitivo. Esto es posible porque Camposol se encarga de los procesos desde el cultivo de los productos hasta su distribución a los clientes. La integración vertical con la que cuenta le permite ser “un negocio de servicio completo que ofrece consistencia y confiabilidad a sus clientes durante todo el año” (Bell y Kindred, 2016, p. 4). Se preocupa por su impacto social y ambiental.
- Canales: Camposol utiliza una distribución indirecta porque hace uso de intermediarios para llevar sus productos al consumidor final. Los intermediarios para frutas y verduras son minoristas y servicios de alimentos. En el caso de los mariscos estos se comercializan a través de importadores en los países de destino.
- Relaciones con clientes: Busca mantener una relación cercana con sus clientes. Los trabajadores de la empresa se encargan personalmente de la venta de los productos a los clientes. Además, cuenta con un correo de atención al cliente donde recibe sus opiniones y sugerencias.

- Fuentes de ingreso: La mayor parte de los ingresos provienen de las ventas. Al 31 diciembre del 2016 los ingresos de la compañía provenían principalmente de la venta de arándanos 33%, camarones 23% y aguacate 18% (Bell y Kindred, 2016). El resto de los productos aportan a los ingresos en un menor porcentaje. También hay un ingreso de dinero por los aportes de accionistas, la venta de acciones y los préstamos bancarios.
- Recursos clave: Para que la empresa pueda realizar su actividad principal requiere de 5,035 hectáreas para cultivo, activos biológicos, plantas de procesamiento, oficinas administrativas y comerciales. Por otro lado, la empresa requiere de 1,000 trabajadores administrativos y 14,000 de granja y plantas para poder operar, esto la ha convertido en un empleador importante en el Perú. Los recursos financieros que utiliza la empresa provienen de préstamos bancarios, dinero de los inversionistas y la venta de acciones.
- Actividades clave: Las acciones más importantes para que Camposol funcione son la siembra de frutos, la cosecha, la selección y empaçado, colocación de productos en contenedores de temperatura controlada, la venta de los productos a través de las oficinas comerciales ubicadas en Perú, Estados Unidos y Europa o por medio de un distribuidor y el servicio post venta.
- Asociaciones clave: La empresa cuenta con un control total de la cadena de suministro de su negocio por lo que mantiene pocas asociaciones clave. En el 2013 firmo una alianza con Agricom, una agroexportadora chilena, para abastecer en conjunto el mercado europeo de productos como palta y uva y así poder incrementar sus ventas (Huanachín, 2013, párr. 1). Los grandes minoristas de Estados Unidos forman parte de sus socios clave ya que le permite utilizar sus instalaciones de maduración para sus productos.
- Estructura de costes: La integración vertical con la que cuenta Camposol le permite tener una estructura de costos más eficiente. La empresa no se ve afectada por las variaciones de precios de los productos porque cuenta con sus propios cultivos. Además, hace un uso eficiente de sus tierras, la mano de obra y sus plantas de producción. Los principales costos que afronta la empresa son los costos de venta y gastos administrativos. La empresa ha

cerrado el año 2016 con un “EBITDA de 76.6 millones, 121.1% mayor al del 2015” (Camposol, 2017, p. 4), esto significa que ha logrado generar beneficios de las operaciones que realiza.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades que realiza la empresa para generar valor para los clientes. Estas actividades pueden ser primarias o de soporte. Las primeras son las relacionadas directamente con el proceso para la creación de valor. Por otro lado, las de soporte son las que ayudan al desempeño de las actividades primarias. (Hill, Jones y Schilling, 2015)

Johnson, Scholes y Whittington, (2011) señalan: “Una unidad estratégica de negocio (UEN) es una parte de la organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes y servicios que se distinguen del de otra UEN” (p. 241). Tomando en cuenta esta definición se han identificado dos UEN dentro de la empresa Camposol: la unidad de frutas y verduras y la unidad de mariscos. Ambas UEN presentan similitudes en sus cadenas de valor por lo que se realizara un análisis conjunto basado en la información del caso y la publicada por Camposol. La representación gráfica se encuentra en el Anexo 2.

Actividades primarias:

- Cultivo: Actividades realizadas en el campo de cultivo. En el caso de frutas y verduras se plantan las variedades que aseguren un mayor rendimiento de los campos. La cosecha de estos frutos es realizada de manera manual por los trabajadores de la empresa. Por otro lado, en la división de mariscos se cuenta con granjas de cultivo donde se cría los camarones. Algunos de los estanques cuentan con sistemas agrícolas intensivos que ayudan a incrementar su rendimiento.

- Logística de entrada (operaciones): Los productos son trasladados de las plantas o las granjas de cultivo a sus respectivas plantas de procesamiento y empaçado. Las plantas están ubicadas cerca de las zonas de cultivo.
- Producción: La materia prima se distribuye a su respectivo proceso de producción y empaçado. Una vez empaçados los trabajadores colocan los productos en pallets.
- Logística de salida (operaciones): Los trabajadores colocan los pallets de los productos empaçado en contenedores refrigerados. Una empresa de transporte lleva los contenedores en camión hacia el puerto. Finalmente, estos contenedores son llevados a sus mercados finales desde el puerto del Callao o desde Piura. Se encarga de las actividades de comercio exterior.
- Ventas: Actualmente cuenta con oficinas comerciales en Perú, Estados Unidos y Europa. Estas se encargan del contacto con los clientes en diferentes mercados para realizar la venta. En el caso de los mariscos la empresa no comercializa sus productos, lo hace a través de importadores en los países de destino.
- Post venta: En cuanto a la comunicación con el consumidor final Camposol ha destinado un correo de servicio al cliente que le permite tener una comunicación directa con ellos. Ahí recibe sus opiniones o sugerencias acerca de los productos y en base a ellos toma las acciones requeridas para la mejora, en el 2016 se recibieron 142 quejas, 57% menos que en el 2015 (Camposol, 2016).

Actividades de apoyo

- Infraestructura de la compañía: Toda la organización se rige bajo cinco valores: “integridad, excelencia, respeto, humildad y trabajo en equipo” (Camposol, 2016, p. 10), que están presentes en todas las áreas de la organización. La estructura organizacional está dividida por unidades de negocio.

- Recursos humanos: Encarga del proceso de reclutamiento, selección, inducción, control del ambiente laboral, relaciones laborales, la seguridad y salud ocupacional y desvinculación del personal. También están a cargo del desarrollo humano esto se realiza a través de capacitaciones internas y externas.
- Marketing, comunicación y sostenibilidad: Actividades para la promocionar el producto a los clientes, manejar la marca, mantener la comunicación con los principales grupos de interés y desarrollar de programas de responsabilidad social.
- Finanzas: Actividades de contabilidad, finanzas y de mantener una comunicación constante con los inversionistas. En el caso de Camposol esta área también se encarga de gestionar los sistemas de información.
- Investigación y desarrollo: Las investigaciones realizadas están enfocadas en mejoras para la producción, control de plagas y enfermedades, desarrollo de los cultivos y tecnología post cosecha (Camposol, 2016).
- Control: Revisión de todos los procesos de la empresa y realiza los cambios requeridos para su mejora.
- Legal: Encargada de los procesos legales y asuntos corporativos de la empresa.

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

Como se mencionó en la sección anterior Camposol cuenta con dos UEN: la unidad de frutas y verduras y la unidad de mariscos llamada Marinasol. Hill et al. (2015) señalan: “Una compañía desarrolla y sostiene su ventaja competitiva con ayuda de cuatro factores: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente” (p. 93). En la Tabla 1.1 se analizará la ventaja competitiva de Camposol y sus UEN.

Tabla 1.1

Ventaja competitiva de Camposol y sus UEN

Camposol	<p>Eficiencia superior: La empresa cuenta con una integración vertical, es decir, ella misma produce y comercializa sus productos esto le permite tener mayor eficiencia y costos más bajos respecto a sus competidores.</p> <p>Calidad superior: La integración vertical le da a Camposol un mayor control sobre su cadena de producción que le permite asegurar la calidad de sus productos. Todas sus instalaciones cumplen con estándares de clase mundial y cuenta con todas las certificaciones requeridas para acreditar la alta calidad de sus productos.</p> <p>Mayor respuesta al cliente: Los productos y servicios son adaptados en base a las necesidades de los clientes minoristas y servicios de alimentos.</p>
Camposol (frutas y verduras)	<p>Eficiencia superior: Los terrenos de cultivo se pueden cosechar todo el año lo que permite un uso eficiente de la mano de obra y sus recursos. Ha comenzado la automatización de procesos de producción para reducir los costos laborales e incrementar su eficiencia.</p> <p>Calidad superior: Ofrece frutas y verduras consistentes en tamaño, sabor y apariencia que se encuentran disponibles todo el año.</p> <p>Mayor respuesta al cliente: La integración vertical de la empresa le permite ofrecer un mejor servicio a sus clientes, porque puede garantizar grandes volúmenes a un precio fijo durante todo el año. Además, se mantiene atento sus necesidades para poder ofrecer lo que buscan. Un ejemplo de ello es la pequeña producción orgánica con la que cuenta la empresa. De esta forma atiende mejor las necesidades de sus clientes.</p>
Marinasol (mariscos)	<p>Calidad superior: Los camarones son criados en estanques con parámetros controlados que permiten ofrecer un producto sano, limpio y libre de antibióticos o químicos.</p> <p>Mayor respuesta al cliente: El uso de tecnología avanzada en el cultivo de camarones, la integración vertical y el control de la cadena de producción permite a Marinasol ofrecer un producto de mayor valor para sus clientes. Además, puede garantizar la trazabilidad del producto y su disponibilidad durante todo el año.</p>

Fuente: Bell y Kindred (2016) y Camposol (2017)

Elaboración Propia

El análisis previo evidencia que Camposol cuenta con eficiencia, calidad y respuesta al cliente. Sin embargo, carece del factor de la innovación ya sea en producto o proceso. Esto se debe que a pesar de que la empresa ofrece productos con valor agregado estos no son nuevos para el mundo y no cuentan con atributos superiores a los existentes por lo que no se pueden considerar como una innovación. Tampoco ha desarrollado un nuevo proceso para la fabricación de sus productos.

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

Las fortalezas son las competencias con la que cuenta la empresa que le permiten un mejor desempeño en su entorno. Por otro lado, las debilidades son aquellas que limitan a

la empresa. Ambas, ayudan a determinar el desempeño de la empresa en su entorno empresarial (Johnson et al., 2011). A continuación, se identificarán con las que cuenta Camposol y sus UEN en base a la información del caso y la publicada por la empresa.

FORTALEZAS

Camposol

- Integración vertical: La empresa se encarga de producir y comercializar sus productos por lo que tiene mayor control de la cadena de suministro. Esto le permite crear relaciones de largo plazo con sus clientes.
- Capaz de adaptarse a su entorno: Camposol ha cambiado en distintas ocasiones su categoría principal de producto. Inicio operaciones comercializando espárragos, pero cuando se vio afectada por la crisis financiera mundial decidió realizar un cambio profundo. Fue así como inicio con la plantación de aguacates y más adelante con otros productos frescos. En la actualidad evalúa la opción de enfocarse en arándanos.
- Cuenta con terrenos que aún no se han desarrollado: La empresa posee 14,500 hectáreas sin desarrollar al noreste de Perú. Tiene la posibilidad de cultivar 1,000 hectáreas realizando una inversión modesta.
- Presencia en sus principales mercados: Cuenta con operaciones en Europa, Estados Unidos y Asia.
- Procesos que cumplen con diversas regulaciones: Forma parte del Pacto Mundial de las Naciones unidas, publica informes de sostenibilidad y se somete a casi 100 auditorías. Esto le permite operar en el Perú, acceder a mercados de exportación y cumplir con los requerimientos de ciertos minoristas.
- Marcas propias: En el 2016 la empresa contaba con dos marcas: Camposol y Sol Produce, como intento para diferenciar sus productos.
- Busca la integración de sus trabajadores: Realiza integraciones para los gerentes de las distintas unidades estratégicas para facilitar la comunicación entre ellas.

- Ambiente de trabajo seguro y saludable: La empresa busca cumplir más allá de lo que exige la ley, para de esta forma asegurar un ambiente laboral adecuado para sus colaboradores.
- Servicio al cliente: Cuenta con un correo de atención al cliente con el que puede mantener una comunicación directa con ellos.
- Proyectos de responsabilidad social: Camposol cuida que sus operaciones tengan el menor impacto posible en el medio ambiente. Además, desarrolla programas de mejora para las comunidades donde opera.
- Mejora en su calificación S&P global rating: En febrero del 2017 cumplió con su obligación de pago a sus accionistas logrando mejorar su calificación en el S&P Global Ratings de CCC- a B-. (Camposol, 2016) Esta calificación indica que Camposol puede afrontar sus compromisos financieros, pero esta puede ser afectada por condiciones adversas del negocio, financieras o económicas.
- Relación cercana con sus grupos de interés: Mantiene una relación cercana y comunicación constante con sus grupos de interés. Esto la ayuda a mantener un crecimiento sostenible. (Camposol, 2016)

Camposol frutas y verduras

- Líder en exportación: En el 2015 fue el mayor productor y cultivador de aguacate en el Perú.
- Ubicación idónea para sus cultivos: La empresa cuenta con terrenos de cultivo en el Perú, que a pesar de estar ubicado cerca al ecuador puede producir frutas del hemisferio norte o sur ya que la corriente de Humboldt crea un ecosistema idóneo. Además, algunas pueden ser cosechadas durante todo el año y esto permite que la empresa cubra la demanda del mercado cuando otros productores no cuentan con el producto.
- Productos de alta calidad: Ofrece productos durante todo el año con un sabor, tamaño y apariencia consistentes que resisten los viajes a mercados distantes. Además, cuenta con diversas certificaciones que permiten asegurar la calidad de sus productos.

- Productos disponibles todo el año: La empresa cuenta con producción de frutas y verduras todo el año que le permite realizar un uso óptimo de la mano de obra y sus recursos.
- Uso de métodos avanzados en sus campos: Todos los campos de la empresa utilizan el riego por goteo impulsado por gravedad, a través de este se aplica el fertilizante y pesticidas en caso sea necesario.
- Capacidad de afrontar grandes compromisos: Sus amplias áreas de cultivo, la producción constante y la mejora en los procesos ha permitido que la empresa pueda atender grandes volúmenes de pedidos.
- Venta directa a minoristas: A través de su área comercial realiza ventas a minoristas en Europa, Estados Unidos y Asia.
- Oficinas comerciales en sus principales mercados: Oficinas ubicadas en Rotterdam y Miami para la comercialización de sus productos. Dejaron de depender de intermediarios para la venta de sus frutas y verduras. En el 2017 se planea abrir una oficina en Shanghái para poder desarrollar su negocio en China y tener una relación más cercana con sus principales compradores.
- Servicio integrado: La integración vertical de la empresa le permite ofrecer a sus clientes un volumen y precio fijo, a diferencia de sus competidores que no lo pueden garantizar porque no cuentan con los productos.
- Inversión en investigación y desarrollo: La investigación se ha centrado en el control de plagas naturales, la cría y otras áreas. Esto se realiza para poder mejorar sus productos clave como arándanos, aguacates y espárragos (Camposol, 2016).

Marinasol (mariscos)

- Condiciones óptimas para su producción: En el 2015 la empresa convirtió 50 hectáreas a sistemas agrícolas intensivos que le han permitido mejorar el rendimiento anual de sus estanques.
- Plantas de procesamiento propias: A fines del 2014 la empresa adquirió dos plantas de procesamiento de camarón.

DEBILIDADES

Camposol

- Dependencia de la producción peruana: La empresa solo cuenta con campos de cultivo en el Perú. (Camposol, 2016)
- Tensión laboral: Constante roce entre el área de producción y comercial debido a que no se adaptan a los procesos y controles más estrictos. Se han iniciado acciones para tratar de mejorar la comunicación entre áreas.
- Bajo desarrollo de la marca: La empresa no ha realizado una inversión significativa en promocionar su marca. Ha decidido que la calidad del producto sea la que realice la venta, basándose en el boca a boca. Esta estrategia no le ha permitido llegar a los consumidores finales, solo a los supermercados.
- Enfoque en un producto: La ola azul ha incrementado la demanda de los arándanos, por lo que se expandió su producción y se ha convertido en la categoría principal de producto de la empresa. Esto ha generado que los recursos se enfoquen en este producto.
- Estructura organizacional por mejorar: La compañía ha crecido de manera muy acelerada por lo que el orden dentro de ella no fue de la mano con su crecimiento. Esto ha generado desacuerdos entre los equipos de la empresa.

Camposol frutas y verduras

- Escasez de la mano de obra: A pesar de la inversión hecha por Camposol para atraer trabajadores la mano de obra sigue siendo un problema inminente.
- Elevados costos de la fuerza laboral: Gasta 1 millón de dólares en el transporte de trabajadores a los campos de cultivos. En el intento de mantener una fuerza de trabajo local sostenible, la empresa está financiando el desarrollo de unidades de vivienda asequibles para venta al público y con descuentos para sus trabajadores.
- Dependencia de minoristas: Camposol no cuenta con plantas de maduración propias por lo que depende de los supermercados integrados, es decir, los que cuentan con su propia infraestructura de maduración para poder ofrecer un

producto listo para consumo. En caso que los pequeños minoristas deseen comprarle depende de terceros para la maduración.

Marinasol (mariscos)

- Falta de comercialización directa: La empresa vende sus productos a importadores en los mercados finales.
- No cuentan con la capacidad de cubrir pedidos grandes: En el 2015, la unidad de mariscos produjo 10,300 toneladas, pero aún cuenta con la capacidad de cubrir grandes volúmenes en el momento que los minoristas lo requieran.

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) señalan: “El entorno general está compuesto por segmentos que están fuera de la compañía. Si bien las repercusiones de estos segmentos del entorno varían, todos ellos afectan a todas las industrias y a las compañías que compiten en ellas” (pp. 38-39).

El análisis PEST permite conocer los factores que pueden influir en el entorno general afectando la industria o las empresas que la conforman. Estos factores pueden ser político/legal, económico, sociocultural y tecnológico. En la Tabla 1.2 se ha realizara el análisis de la evolución futura basado en los factores.

Político/legal

- Crecimiento económico: Luego de las elecciones presidenciales 2016 se proyectó un crecimiento económico de 3.6% en el 2016 (Bell y Kindred, 2016).
- Tratados de libre comercio vigentes: El Perú esta exonerado del pago de aranceles para arándanos frescos en Canadá, Estados Unidos, Unión Europea, China, Suiza y Singapur. (Anexo 3)

- Nuevo tratado de libre comercio: El presidente inicio conversaciones con Australia para la firma de un TLC. Los productos con alto potencial para exportación a este país son las paltas, uvas frescas, arándanos, mandarinas, camarones y langostinos congelados, entre otros.

Económico

- Crecimiento de los países asiáticos Se proyecta que los países asiáticos serán los que registren un mayor crecimiento entre el 2016 y 2030. Asia se convertirá en el eje central de la economía mundial ya que contará con un ingreso disponible mayor que el promedio global (Euromonitor, 2017c).
- Falta de desarrollo del arándano en el mercado chino: El arándano fue introducido al mercado chino de manera tardía, es un mercado que aún falta desarrollar. Se estima que en la próxima década China llegará a demandar un millón de toneladas anuales, por lo que requerirá de importaciones para poder satisfacerla (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016).
- Fuerza laboral peruana: Existen 763 mil jóvenes entre 15 y 24 años que, estudian y trabajan llamado SiSi. La mayoría de ellos posee empleos informales (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2016).
- Tipo de cambio: La baja en el precio de los commodities ha generado una tendencia al alza del tipo de cambio. Entre septiembre y noviembre del 2016 ha pasado de S/ 3.393 a S/ 3.414 (Banco Central de reserva del Perú, 2016).

Sociocultural

- Bajo consumo de aguacates en China: El sabor y la textura de los aguacates es inusual para el paladar chino que prefiere un sabor agridulce (Bell y Kindred, 2016).
- Consumo de alimentos frescos: Incremento global en el consumo de alimentos frescos de un 2% en el 2015 debido a que los consumidores de Europa Occidental y Norte América están optando por preparar sus comidas en casa para reducir el desperdicio y ahorrar dinero. Las categorías con mayor crecimiento han sido los legumbre, pescados y mariscos y huevos (Euromonitor, 2016).

- Consumo consciente y responsable: Los consumidores han comenzado a considerar el impacto ambiental y social que generan las empresas al momento de elegir un producto o servicio. (Euromonitor, 2017a)
- Orientación a una vida saludable: Incremento en la preocupación de los consumidores por el contenido de los productos que consume, trata de evitar productos con alto contenido de azúcar o ingrediente artificiales y considera los productos naturales como más sanos. (Euromonitor, 2017b)
- Cambio climático: El incremento en las emisiones de CO2 está generando un aumento en los gases de efecto invernadero y esto impulsa el ascenso de la temperatura promedio global.

Tecnológico

- Naturcover: La empresa española Decco Iberica ha lanzado al mercado un recubrimiento llamado Naturcover que ayuda a prolongar la vida comercial de los frutos luego de la cosecha.

Tabla 1.2

Análisis de la evolución futura de los factores

	12 meses	1 a 3 años	3 a 5 años
Factores políticos - legales			
Crecimiento económico	Estabilidad económica luego de las elecciones presidenciales 2016.	Inicio de reformas para el crecimiento económico proyectado.	Espera que haya una disminución del crecimiento económico debido a las elecciones 2021.
Tratados de libre comercio	En el 2016 Perú contaba con más de 10 acuerdos comerciales con otros países.	Entren en vigencia los nuevos acuerdos comerciales.	Inicie las negociaciones para nuevos acuerdos comerciales.
Nuevo tratado de libre comercio	En 2016 se iniciaron las conversaciones entre Perú y Australia para un TLC.	Concreten las conversaciones entre Perú y Australia para el TLC.	Entre en vigencia el TLC Perú
Factores económicos			
Crecimiento de los países asiáticos	Crecimiento lento de los países asiáticos.	Inicio del crecimiento de los países asiáticos.	Crecimiento acelerado de los países asiáticos.

(continua)

(continuación)

Falta de desarrollo del arándano en el mercado chino	Inicio del desarrollo del mercado de arándanos en China.	Crecimiento de la demanda de arándanos en China.	Crecimiento acelerado de la demanda de arándanos que sobrepasara la producción China.
Fuerza laboral peruana	Pocos jóvenes SiSi accedan a empleos de buena calidad.	Mas jóvenes SiSi accedan a empleos de buena calidad.	La mayoría de jóvenes SiSi cuenten con empleos de buena calidad.
Tipo de cambio	Tipo de cambio suba.	Según las proyecciones se espera que el tipo de cambio se mantenga al alza.	Espera la tendencia se mantenga.
Factores social - cultura			
Bajo consumo de aguacates en China	El consumo se mantenga bajo.	Realicen acciones que incentiven el consumo.	La demanda de aguacates comience a crecer.
Consumo de alimentos frescos	Consumidores Europa occidental y Norte América han comenzado a consumir una mayor cantidad de alimentos frescos.	Los consumidores globales inicien un mayor consumo de alimentos frescos.	Crecimiento en el consumo global de alimentos fresco.
Consumo consiente y responsable	Los consumidores están comenzando a tomar en consideración el impacto ambiental y social que generan las empresas al momento de realizar su compra.	Algunos consumidores se preocupan por el impacto que generan las empresas.	Varios consumidores se preocupan por el impacto que generan las empresas. Espera que para el 2030 sean la mayoría.
Orientación a una vida saludable	Los consumidores comienzan a preocuparse por el contenido de los productos.	Preferencia de algunos consumidores por productos naturales.	Gran cantidad de consumidores prefieren productos naturales.
Cambio climático	Pocas acciones para disminuir la emisión de CO2.	La reducción de CO2 no sea significativa para disminuir el efecto invernadero.	Incremento del efecto invernadero. Se pronostica que para el 2030 la temperatura incrementara entre 3°C – 6°C.
Factor Tecnológico			
Naturcover	De los mejores productos para prolongar la vida comercial de los frutos.	Se mantiene como uno de los mejores productos en el mercado.	Comience investigaciones para una mejor alternativa.

Fuente: David (2017)

Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

El análisis de las fuerzas competitivas del sector se realizará en base al modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter que se enfoca en “la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de ingreso de competidores potenciales, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores” (Hill et al. 2015, pp. 47-48). El análisis se enfocará en el sector agropecuario de exportación en el Perú que es donde participa la empresa Camposol.

Rivalidad entre los competidores existentes: ALTA

- Estructura del sector: Es un sector fragmentado porque participan aproximadamente 2000 empresas. Camposol, líder del sector, cuenta con una participación del 4.09% y solo 17 empresas tienen una participación mayor al 1%. (Anexo 4) Debido a la amplia variedad de productos que pueden ofrecer las empresas del sector hay una baja rivalidad entre ellas.
- Demanda del sector: Hay un crecimiento en la demanda del sector porque la demanda individual de la mayoría de productos que ofrecen incrementa cada año.
- Costo de cambio: Estos productos tienen un costo de cambio bajo porque son productos básicos (commodities).
- Nivel de diferenciación: Diferenciación baja entre los productos del sector, pero es posible diferenciarse con el servicio que se ofrece. Este es el caso de Camposol que se ha integrado verticalmente para poder ofrecer un servicio completo y productos de alta calidad a precio competitivo.
- Condiciones de los costos: Los costos operativos y administrativos del sector son elevados lo que incrementa la rivalidad.
- Barreras de salida: Son elevadas porque las empresas realizan una inversión grande ya que cuentan con terrenos, maquinarias, una cantidad significativa de mano de obra y otros activos que dificultan una posible salida del sector.

En base a lo analizado en el párrafo anterior se concluye que la rivalidad es alta porque a pesar de contar con una oportunidad de crecimiento para todas hay varios factores que incrementan la rivalidad entre ellas.

Amenaza de ingreso de competidores potenciales: BAJA

- Economías de escala: Los principales participantes del sector cuentan con economías de escala. Ellos pueden repartir sus costos fijos entre un volumen significativo ya que producen más de 10,000 toneladas anuales. (Anexo 4)
- Lealtad a la marca: No hay una marca preferida en el sector. Se da mayor importancia a la calidad del producto y la capacidad de abastecimiento de la empresa.
- Costos para el cliente al cambiar: El costo bajo porque hay varias empresas que pueden satisfacer su demanda y no requiere mayor inversión por parte del cliente.
- Requisitos de capital: El capital requerido es elevado porque se tienen que invertir en terrenos, maquinarias y permisos para poder iniciar las operaciones.
- Ventaja absoluta en costos: Las principales empresas cuentan con una estructura de costos difícil de replicar ya que tienen distintos grados de integración vertical que les permite ser más eficientes.
- Acceso a los canales de distribución: El acceso a los principales canales de distribución es difícil porque usualmente buscan que la empresa cuente con la capacidad de abastecer grandes volúmenes y de una calidad constante.
- Regulación gubernamental: No hay regulaciones que restrinjan el ingreso al sector, pero si hay diversas reglamentaciones que la empresa debe cumplir antes de poder ingresar su producto al mercado.

El análisis anterior permite concluir que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja por las altas barreras de ingreso del sector. Sin embargo, las empresas que puedan desarrollar economías de escala y tengan el capital requerido pueden ingresar al sector.

Poder de negociación de los compradores: ALTO

Los principales compradores en el sector son distribuidores, minoristas o empresas de servicio de alimentos que suelen realizar compras de grandes volúmenes. En algunos casos cuentan con la capacidad económica de integrarse hacia atrás. Debido a la fragmentación del mercado y la baja diferenciación del producto, los clientes cuentan con varias empresas que pueden ofrecerle el mismo producto. Por todo lo antes mencionado los compradores del sector cuentan con un alto poder de negociación.

Poder de negociación de los proveedores: BAJO

Se ha identificado a las empresas que abastecen de insumos para los cultivos y los procesos de producción como las proveedoras del sector agropecuario. Se considera que su poder de negociación es bajo porque sus productos cuentan con sustitutos, el costo de cambio es bajo y no representan una amenaza de integración hacia adelante para las empresas del sector.

Amenaza de sustitutos: BAJA

Los productos agropecuarios satisfacen la necesidad de alimento para la población o de materia prima para la industria. En el caso de la primera los posibles sustitutos son los alimentos procesados o las comidas instantáneas. Sin embargo, la tendencia del consumo de productos saludables hace que estas opciones no representen una amenaza para el sector. Por otro lado, en el caso de las industrias que utilizan estos productos como materia prima el sustituto puede ser un producto químico equivalente al natural, pero esto implica un mayor costo de cambio por ello no representa una amenaza.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

El entorno general en el que participan todas las empresas presenta situaciones que pueden convertirse en una oportunidad o una amenaza. Esto depende de cómo las empresas decidan enfrentar cada situación (Hitt et al., 2015). En base a los factores analizados previamente se identificarán las oportunidades y amenazas para Camposol.

OPORTUNIDADES

- **Tratados de libre comercio:** Los tratados actuales con los que cuenta el país facilita el proceso de exportación de los productos.
- **Nuevos tratados de libre comercio:** Cuando se firme el tratado de libre comercio con Australia la empresa tendrá acceso a un nuevo mercado. Además, los productos con alto potencial para exportación a este mercado son comercializados por Camposol.
- **Crecimiento de los países asiáticos:** La empresa ya cuenta con acceso al mercado chino y está proyectando abrir una nueva oficina comercial en Shanghái por lo que el crecimiento de los países asiáticos favorecerá sus ventas.
- **Falta de desarrollo del arándano en el mercado chino:** En noviembre del 2016, Camposol realizó su primer envío directo a China. Este acceso le da la oportunidad a la empresa de realizar acciones que le permitan satisfacer e incrementar la demanda actual en el mercado chino.
- **Fuerza laboral peruana:** Los jóvenes SiSi buscan acceder a empleos de buena calidad por lo que la empresa puede cubrir su requerimiento de mano de obra de campo con estos jóvenes.
- **Tipo de cambio:** La proyección al alza del tipo de cambio beneficia a Camposol porque sus ventas se realizan en dólares y sus operaciones locales se pagan en soles.
- **Consumo de alimentos frescos:** El incremento en la demanda de alimentos frescos en Europa occidental y América del Norte beneficia a la empresa porque son sus principales mercados.
- **Consumos consciente y responsable:** Camposol se preocupa por el impacto social y ambiental que generan sus operaciones. Además, cuenta con diversas certificaciones que lo demuestran esto le permitirá acceder a los consumidores que lo toman en cuenta al momento de realizar su compra.
- **Orientación a una vida saludable:** El incremento de la preocupación de los consumidores en el contenido de sus productos ha hecho que prefieran

productos naturales. Son estos los tipos de producto que ofrece la empresa por lo que se espera que crezca su demanda.

AMENAZAS

- Bajo consumo de aguacates en China: Los aguacates son uno de los principales productos que comercializa la empresa. Debido a su bajo consumo la demanda será baja y esto reducirá las posibles ventas de Camposol en el mercado chino.
- Cambio climático: El posible incremento en las temperaturas a nivel global puede poner en riesgo los campos de cultivo de la empresa, esto afectaría su producción por lo que no podría cumplir con sus obligaciones a sus clientes.
- Alta rivalidad entre competidores: Las principales empresas del sector agropecuario pueden comenzar a realizar acciones que les permitan incrementar su participación de mercado.
- Alto poder de negociación de los compradores: Los productos ofrecidos son commodities por lo que el costo de cambio de proveedor es mínimo y pueden optar por otro en cualquier momento. En caso que se incrementen mucho los precios algunos de los compradores tienen la capacidad económica de integrarse hacia atrás o realizar una compra directa con los productores.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta que resume cuales son las fortalezas y debilidades presentes la empresa (David, 2017). En la Tabla 2.1 se aplicará esta herramienta a Camposol (incluye UEN frutas y verduras y UEN mariscos) considerando los factores más importantes de la sección 1.2.3.

Tabla 2.1
Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS			
1. Integración vertical	0.10	4	0.40
2. Procesos que cumplen con diversas regulaciones	0.07	4	0.28
3. Marcas propias	0.07	3	0.21
4. Ambiente de trabajo seguro y saludable	0.05	4	0.20
5. Proyectos de responsabilidad social	0.05	4	0.20
6. Mejora en su calificación S&P global ratings	0.07	3	0.21
7. Transparencia de sus operaciones	0.05	4	0.20
8. Oficinas comerciales en sus principales mercados	0.07	4	0.28
9. Mejora en la producción de Marinasol	0.05	3	0.15
Subtotal	0.58		2.13
DEBILIDADES			
1. Dependencia de la producción peruana	0.10	1	0.10
2. Tensión laboral	0.05	2	0.10
3. Bajo desarrollo de sus marcas	0.05	2	0.10
4. Enfoque en un producto	0.07	1	0.07
5. Estructura organizacional por mejorar	0.05	2	0.10
6. Escasez de la mano de obra de Camposol frutas y verduras	0.05	2	0.10

(continua)

(continuación)

7. Marinasol no cuenta con la capacidad de cubrir pedidos grandes	0.05	2	0.10
Subtotal	0.42		0.67
Total	1.00		2.80

Fuente: David (2017)

Elaboración Propia

El puntaje obtenido por Camposol es de 2.80 lo que indica que cuenta con una posición interna fuerte, pero tiene factores dentro de ella que pueden ser mejorados.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) es una herramienta que permite evaluar las oportunidades y amenazas presente en el entorno general (David, 2017). En la Tabla 2.2 se aplicará esta herramienta a la empresa Camposol.

Tabla 2.2

Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES			
1. Tratados de libre comercio vigentes	0.05	3	0.15
2. Nuevos tratados de libre comercio	0.07	3	0.21
3. Crecimiento de los países asiáticos	0.15	3	0.45
4. Falta de desarrollo del arándano en el mercado chino	0.07	2	0.14
5. Fuerzo laboral peruana	0.05	1	0.05
6. Tipo de cambio	0.05	2	0.10
7. Tendencia de consumo de alimentos frescos	0.07	2	0.14
8. Tendencia al consumo consciente y responsable	0.10	3	0.30
9. Orientación a una vida saludable	0.10	3	0.30
Subtotal	0.71		1.84
AMENAZAS			
1. Bajo consumo de aguacates en China	0.07	3	0.21
2. Cambio climático	0.10	3	0.30

(continúa)

(continuación)

3. Alta rivalidad entre competidores	0.05	3	0.15
4. Alto poder de negociación de los compradores	0.07	3	0.21
Subtotal	0.29		0.87
Total	1.00		2.71

Fuente: David (2017)
Elaboración Propia

El puntaje obtenido por la empresa es de 2.71 lo que indica que tiene una respuesta encima del promedio ante las oportunidades y amenazas de su industria. Sin embargo, estas pueden ser mejor aprovechadas a través de la aplicación de nuevas estrategias.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

Estas estrategias son conocidas como estrategias básicas de negocios que le dan a la empresa una posición y ventaja competitiva frente a sus rivales y le permite generar una rentabilidad mayor al promedio. (Hitt et al., 2015)

Camposol se dirige a un mercado amplio y aplica una estrategia genérica de liderazgo en costos con algo de diferenciación porque cuenta con una integración vertical. Esto le ha permitido tener un mayor control sobre su cadena de suministro y hacer uso eficiente de sus recursos lo cual le permite ofrecer productos de alta calidad a un precio competitivo. Además, al encargarse de la producción y comercialización, puede brindar un servicio completo a sus clientes ya que ofrece consistencia y confiabilidad durante todo el año. De esta forma logra diferenciarse de sus competidores. Por otro lado, la empresa ha comenzado a utilizar sus marcas: “Camposol” y “Sol produce” para diferenciarse de la competencia y comunicar las bondades de sus productos. La representación gráfica se encuentra en el Anexo 5.

2.4 Matriz FODA

En la matriz FODA se utilizarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la matriz EFI y la matriz EFE para identificar las posibles estrategias que la empresa

Camposol podría desarrollar. En la Tabla 2.3 se propondrán las estrategias y estas serán detalladas en la sección 2.8.

Tabla 2.3

Matriz FODA

	<p>Fortalezas</p> <p>F1: Integración vertical</p> <p>F2: Procesos que cumplen con diversas regulaciones</p> <p>F3: Marcas propias</p> <p>F4: Ambiente de trabajo seguro y saludable</p> <p>F5: Proyectos de responsabilidad social</p> <p>F6: Mejora en su calificación S&P</p> <p>F7: Transparencia de sus operaciones</p> <p>F8: Oficinas comerciales en sus principales mercados</p> <p>F9: Mejora en la producción de Marinasol</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1: Dependencia de la producción peruana</p> <p>D2: Tensión laboral</p> <p>D3: Bajo desarrollo de sus marcas</p> <p>D4: Enfoque en un producto</p> <p>D5: Estructura organizacional por mejorar</p> <p>D6: Escasez de la mano de obra de Camposol frutas y verduras</p> <p>D7: Marinasol no cuenta con la capacidad de cubrir pedidos grandes</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1: TLC vigentes</p> <p>O2: Nuevos TLC</p> <p>O3: Crecimiento de los países asiáticos</p> <p>O4: Falta de desarrollo del arándano en el mercado chino</p> <p>O5: Fuerza laboral peruana</p> <p>O6: Tipo de cambio</p> <p>O7: Tendencia de consumo de alimentos frescos</p> <p>O8: Tendencia al consumo consciente y responsable</p> <p>O9: Orientación a una vida saludable</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>F1O1O2 Uso de una estrategia global para ingresar a nuevos mercados</p> <p>F2F3F5O7O8O9 Comunicar a través de su marca sus certificaciones, proyectos de responsabilidad social y las bondades de su producto</p> <p>F4O5 Ofrecer un trabajo formal a los jóvenes SiSi</p> <p>F5O3 Buscar inversionistas en países asiáticos</p> <p>F7O3 Establecer una alianza estratégica con minorista asiático</p> <p>F8O4 Penetrar el mercado chino de arándanos</p> <p>F9O3: Penetrar el mercado asiático de camarones con Marinasol</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D1O6 Adquirir empresas con producción fuera del Perú</p> <p>D4O9 Ampliar la cartera de productos de Camposol frutas y verduras</p> <p>D6O5 Contratar mano de obra de jóvenes SiSi para los campos de cultivo</p>

(continua)

(continuación)

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Bajo consumo de aguacates en China	F1F8A4 Enfocarse en clientes que valoren un servicio integrado	D3A3 Desarrollar las marcas de la empresa para diferenciarse de la competencia
A2: Cambio climático	F5A2 Desarrollar un programa de responsabilidad social que eduque acerca del cambio climático en el Perú	D5A3 Rediseño de la estructura organizacional
A3: Alta rivalidad entre competidores		
A4: Alto poder de negociación de los compradores		

Fuente: David (2017)

Elaboración Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

La visión es lo que la empresa desea llegar a ser a largo plazo, la propuesta por Camposol es "Ser un referente mundial y un proveedor a la vanguardia de los alimentos saludables y frescos para las familias de todo el mundo" (Camposol, 2016, p. 10). Esta declaración va acorde con el enfoque actual de la empresa que busca brindar un servicio completo a sus clientes y productos de alta calidad.

La misión es la razón de ser de una empresa, la declarada por Camposol es "Proporcionar, junto con nuestros clientes, productos diferenciados a nuestros consumidores en todo el mundo. Logramos esto a través de nuestra excelencia operacional, la innovación y el desarrollo de nuestra gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las que operamos y creando un valor sostenible para nuestros accionistas" (Camposol, 2016, p.10). Esta misión toma en consideración casi todos los elementos esenciales, pero falta mencionar que producto es el que comercializa la empresa. Por ello se sugiere agregar al comienzo de la misión lo siguiente: *somos una empresa productora de frutas, verduras y mariscos que busca...*

Las políticas de la empresa buscan alinear el comportamiento de todos sus colaboradores en base a los principios y valores de esta para que pueda cumplir con su misión (Hill et al., 2015). Camposol ha declarado como principios: "la gestión de los recursos humanos, la ética, el desarrollo social, la relación con las comunidades, la

calidad ambiental, de seguridad y de salud” (Camposol, 2016, p.10). Por otro lado, los valores que rigen en la empresa son: “la integridad, la excelencia, el respeto, la eficiencia y el trabajo en equipo” (Camposol, 2016, p.10). Considero que estos no deben ser modificados ya que son los que han permitido que la empresa logre su excelencia operacional tomando en cuenta todos sus grupos de interés y no solo su propio beneficio.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

En base a todo lo analizado se proponen los siguientes para Camposol:

- Ingresar a un nuevo mercado donde los productos comercializados por la empresa tengan un alto potencial para diciembre del 2017.
- Agregar al menos un producto a la cartera de Camposol frutas y verduras para diciembre del 2017.
- Establecer al menos una nueva asociación clave que contribuya al crecimiento de la empresa para diciembre del 2017.
- Iniciar actividades de cultivo y producción en al menos un país fuera del Perú para diciembre del 2018.
- Ingresar al menos a un país en el mercado asiático para diciembre del 2018.
- Posicionar las marcas “Camposol” y “Sol Produce” entre las diez primeras en los mercados donde se comercializan para diciembre del 2019.

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

Actualmente Camposol cuenta con dos UEN: la unidad frutas y verduras, llamada Camposol frutas y verduras y la unidad de mariscos, llamada Marinasol. La empresa no requiere una redefinición o creación de una UEN porque actualmente están bien definidas ya que cada UEN se dirige a un mercado externo diferenciado y ofrece productos en base a ello.

En el futuro, en el caso que Camposol ingrese a nuevos mercados tampoco sería necesario la creación de nuevas UEN porque no habría mayor diferencia entre los mercados externos a los que se dirige con los que están definidos actualmente. En el caso que la empresa decidiera iniciar la elaboración de productos alimenticios u otro negocio si sería necesario la creación de nuevas UEN ya que se dirigiría a un mercado externo diferente.

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

Las estrategias propuestas para la empresa están basadas en la matriz FODA realizada en la sección 2.4. Camposol utiliza una estrategia global de estandarización global porque responde de la siguiente forma ante los factores:

- Presión por reducir costos: alta. Camposol cuenta con una integración vertical que le permite ser eficiente y tener mayor control sobre su cadena de suministro. De esta forma logra entregar a sus clientes productos de alta calidad a un precio competitivo. Al ofrecer un producto que es considerado un commodity la empresa tiene la presión de mantener sus costos bajos porque el precio de sus productos esta dictado por el mercado global y hay productores en varios países que ofrecen los mismos productos.
- Presión por responder a lo local: baja. los productos que ofrece la empresa son commodities y van dirigidos a un segmento amplio, por lo que la presión por adaptarse a cada mercado es mínima. Una de las adaptaciones que puede requerir este tipo de productos es el cumplimiento de parámetros específicos para su exportación. Camposol, cuentas con diversas certificaciones, por encima de lo que exige cada país y esto les ha permitido el acceso a diversos mercados.

Considero que la estrategia global que aplica actualmente Camposol es acertada y puede ser utilizada para ingresar a nuevos mercados. Uno de estos puede ser Australia que es un país con el que se han iniciado las conversaciones para la firma de un TLC y donde sus productos tienen un alto potencial.

Las estrategias corporativas planteadas para Camposol son las siguientes:

- Integración vertical: Actualmente la empresa ya cuenta con una integración vertical ya que ella misma se encarga de la producción y comercialización de sus productos. Esto le ha permitido tener control total sobre su cadena de suministro y asegurar la calidad de sus productos a precios competitivos. Se sugiere que se mantenga el nivel de integración vertical actual ya que lo único que faltaría es integrarse hacia adelante con un minorista. Esto puede generar complicaciones para la gestión de la empresa ya que sería un negocio nuevo que requiere una alta inversión.
- Integración horizontal: Camposol solo cuenta con cultivos y producción en el Perú. Esto es muy arriesgado para la empresa porque en caso de que Perú se vea perjudicado por un factor externo todos los productos que comercializa se verían afectados. Por ello se propone que la empresa adquiera a uno de sus competidores que cuente con operaciones en otro país. Esto es posible ya que cuenta con una mejora en su calificación S&P por lo que puede buscar inversionistas o pedir a los inversionistas actuales que se invierta en esta. Además, la tendencia al alza del tipo de cambio permite que la empresa destine una menor cantidad de sus ingresos al pago de sus operaciones en Perú por lo que puede destinar el dinero restante a esta operación. A través de esta adquisición puede descentralizar sus operaciones y evitar las barreras de entrada a otro país que la empresa tendría que afrontar en el caso que desee realizar una inversión directa.
- Alianza estratégica: Camposol ha ingresado al mercado chino a inicios del 2015 con aguacates y en el 2016 con arándanos. El mercado asiático proyecta un gran crecimiento y gran parte de este crecimiento está en China (Euromonitor, 2017c). El sector minorista en China se encuentra fragmentado y las relaciones requieren de mucho trabajo. (Bell y Kindred, 2016). Por esta razón se sugiere a la empresa formar alianzas estratégicas con los minoristas que tengan una participación de mercado significativa en las principales provincias del país. Una de las empresas con las que puede iniciar una alianza estratégica es con Lianhua Supermarket Holdings Co. Ltd. que cuenta con más de 5 mil tiendas en China y con oficinas en Shanghái que es donde se

planea abrir una oficina comercial en el 2017. Esto le permitirá mantener un contacto directo con la empresa aliada y desarrollar mejor su relación.

Las estrategias de negocios planteadas para Camposol son las siguientes:

- Liderazgo en costos con algo de diferenciación: Como se analizó en la sección 2.3 esta es la estrategia genérica que utiliza la empresa. Considero que es una decisión acertada ofrecer productos a precios competitivos y contar con diferenciación, a través de su servicio, calidad y de sus marcas propias.
- Penetración de mercado: Enfocándonos en los países asiáticos ya que son los que tienen mayores proyecciones de crecimiento económico y en especial China que es el país que liderara este crecimiento. La estrategia de inversión a nivel de negocios se determina en base a dos factores: la posición competitiva del negocio y la etapa del ciclo de vida del producto. En cuanto a la primera, Camposol cuenta con una posición competitiva fuerte ya que es el primer agroexportador en el Perú y tiene experiencia en diversos mercados como Estados Unidos y Europa. En cuanto al segundo factor, el ciclo de vida de la demanda de aguacates y arándanos en China se encuentra en la etapa de crecimiento ya que la introducción de estos productos ocurrió hace poco y han presentado una demanda futura creciente. Por otro lado, los mariscos se encuentran en la etapa de auge ya que son productos que cuentan con una fuerte demanda en Asia (Bell y Kindred, 2016). Tomando en cuenta ambos factores se ha determinado que la estrategia recomendada para Camposol frutas y verduras y Marinasol es la penetración del mercado chino. A través de esta la empresa lograra incrementar su participación en el mercado asiático satisfaciendo su creciente demanda con sus principales productos, arándanos, aguacates y mariscos.

Las estrategias funcionales que se proponen para que se puedan desarrollar satisfactoriamente las estrategias antes propuestas son:

Recursos humanos

- Evaluar la posibilidad de contratar mano de obra de jóvenes SiSi en los campos de cultivo.
- Realizar actividades de integración que ayuden a disminuir la tensión laboral entre los equipos de producción y comerciales.
- Iniciar un reclutamiento interno para la nueva oficina comercial en Shanghai. En caso no se encuentre personal idóneo iniciar con un reclutamiento externo.
- Contratar personal idóneo para los puestos vacantes que hayan luego de que se inicien las operaciones en la nueva oficina comercial de Shanghai.

Marketing, comunicación y sostenibilidad

- Incluir en el empaque de los productos logos que demuestren las certificaciones relevantes con las que cuenta Camposol.
- Generar material informativo acerca del impacto positivo en el ambiente y las comunidades que genera Camposol y entregarlo a través de los minoristas a los consumidores finales.
- Penetrar el mercado de aguacates en China incrementando los puntos de venta y las actividades ATL y BLT. En el caso de la primera, otra área de la empresa se encargará de desarrollarla. En cuanto a la segunda, como actividades ATL se incluirá la difusión de las recetas en revistas no solo en periódicos. Para las actividades BTL se mantendrán los exhibidores en los minoristas y se evaluará la posibilidad de ofrecer degustaciones o de realizar demostraciones de las recetas en los puntos de venta.
- Penetrar el mercado de arándanos en China incrementando los puntos de venta, realizando mejoras en el producto y realizando actividades ATL y BTL. En el caso de la primera, otra área de la empresa se encargará de desarrollarla. En cuanto a la segunda, la empresa ha adquirido nueva tecnología que le permitirá separar los arándanos por tamaño. Esto ayudara a que el producto se enfoque en el mercado chino ya que ellos buscan tamaño, color y apariencia antes que en el sabor (Bell y Kindred, 2016). Por último,

se pueden realizar las mismas actividades ATL y BTL propuestas para los aguacates, pero enfocadas en los arándanos.

- Proponer un proyecto de responsabilidad social que se enfoque en educar a la población peruana acerca del cambio climático y sus consecuencias.

Finanzas

- Buscar posibles empresas para adquisición que cuenten con operaciones fuera del Perú.
- Valorizar las posibles empresas para adquisición.
- Evaluar las ventajas y desventajas de contar con inversionistas de países asiáticos.
- Buscar posibles inversionistas en países asiáticos.
- Evaluar el presupuesto de la oficina comercial de Shanghái.

Control

- Verificar la vigencia de las certificaciones requeridas para el ingreso al mercado australiano.

Legal

- Redactar un contrato inicial ante una posible alianza estrategia con un minorista chino.
- Revisar documentos legales en caso de que se concrete la adquisición.

Producción

- Implementar la tecnología que separe los arándanos destinados al mercado chino por tamaño antes de que pasen al proceso de empacado.

Ventas

- Identificar mercados potenciales que hayan firmado un TLC con Perú.
- Presupuestar la inversión requerida para la oficina comercial en Shanghái.
- Abrir una oficina comercial en Shanghái.

- Evaluar el sector minorista de alimentos en Shanghái para identificar a los posibles aliados estratégicos.
- Iniciar conversaciones con los posibles aliados estratégicos en Shanghái para incrementar los puntos de venta.
- Iniciar la venta de productos de Marinasol a través de las oficinas comerciales de la empresa. Con enfoque en la oficina de Shanghái ya que esta ubicada en un mercado con fuerte demanda y la oferta de este producto puede ayudar a la mezcla que actualmente maneja la empresa en China. De esta forma lograra penetrar el mercado asiático de camarones.
- Enfocarse en los clientes que valoren un servicio integrado.



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

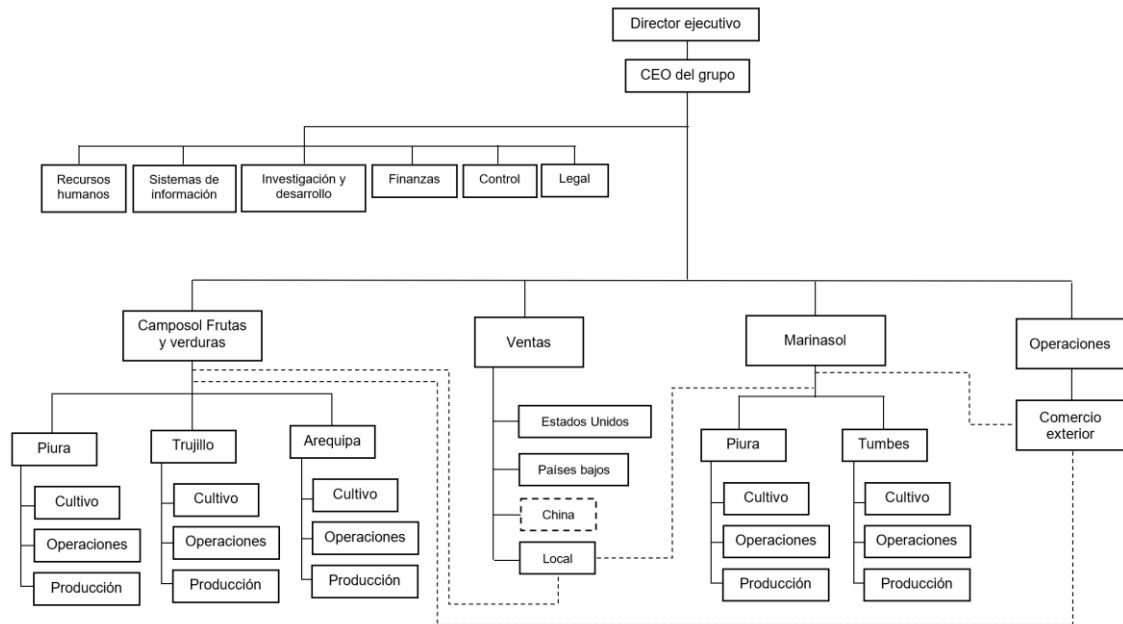
La estructura actual de Camposol no diferencia entre las actividades principales y las de apoyo lo que dificulta el entendimiento de su organigrama actual. Por esta razón el primer cambio que se realizó fue el de retirar las actividades de apoyo del nivel de las unidades centrales de línea para dejar clara la diferencia entre ambas. Por otro lado, he decidido separar el área de sistemas de información del área de finanzas ya que no guarda mayor relación con ella y he procedido a colocarla como un área independiente de apoyo.

En el nivel de las unidades centrales de línea se ha hecho una mezcla de la división funcional y por UEN. Cada UEN se ha dividido en base a las provincias donde la empresa cuenta con operaciones de cultivo y producción. Se optó por esta división porque permite identificar cuáles son las actividades que se realizan en cada provincia y quien está a cargo de ellas. Además, cada provincia se encarga de determinadas frutas y verduras, lo que evita la duplicidad entre ellas. Esto permite que sea fácil identificar donde este cada producto. Antes, la separación dentro de cada UEN era por funciones y productos, lo que no dejaba claro cuál era el funcionamiento dentro de cada UEN. Por otro lado, la división funcional que se realizó fue para las actividades de ventas y operaciones (comercio exterior) ya que estas no desempeñan sus funciones dentro de cada provincia, pero si mantienen una relación de coordinación con cada UEN.

Finalmente, la estructura propuesta para Camposol es una estructura híbrida que combina una estructura de tipo funcional con la división por UEN. La representación gráfica se puede apreciar en la Figura 3.1.

Figura 3.1

Organigrama Camposol



Elaboración Propia

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

La implementación de las estrategias por medio del diseño organizacional se basa en tres factores: la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura organizacional. Estos factores ayudan a coordinar y motivar a los empleados de la empresa para alcanzar los pilares de la ventaja competitiva. (Hill et al., 2015)

La estructura organizacional híbrida propuesta para Camposol en la sección 3.1 le permitirá tener un mejor desempeño en las actividades que realiza para crear valor. Esto se debe a que ya hay una división entre las actividades principales y las de apoyo. Además, en el nivel de las unidades centrales de línea se ha hecho una división acorde al funcionamiento actual de la empresa que facilita la comprensión de cómo se relaciona cada área. La nueva estructura permite coordinar e integrar los esfuerzos de los trabajadores en todos los niveles lo que facilita la ejecución de las estrategias.

Para incentivar a los trabajadores a desarrollar las estrategias en todos los niveles de la empresa se debe implementar un sistema de control que ofrezca incentivos y retroalimentación constante. Este sistema permitirá conocer el nivel de avance de las estrategias propuestas y si se están realizando conforme a lo esperado. Para revisar la conformidad es necesario contar con indicadores que permitan comparar los resultados reales con lo esperado y determinar si se requiere una corrección. La cultura actual de Camposol no requiere ser modificada porque cuenta con valores, normas, creencias y actitudes que facilitan la implementación de las estrategias propuestas.



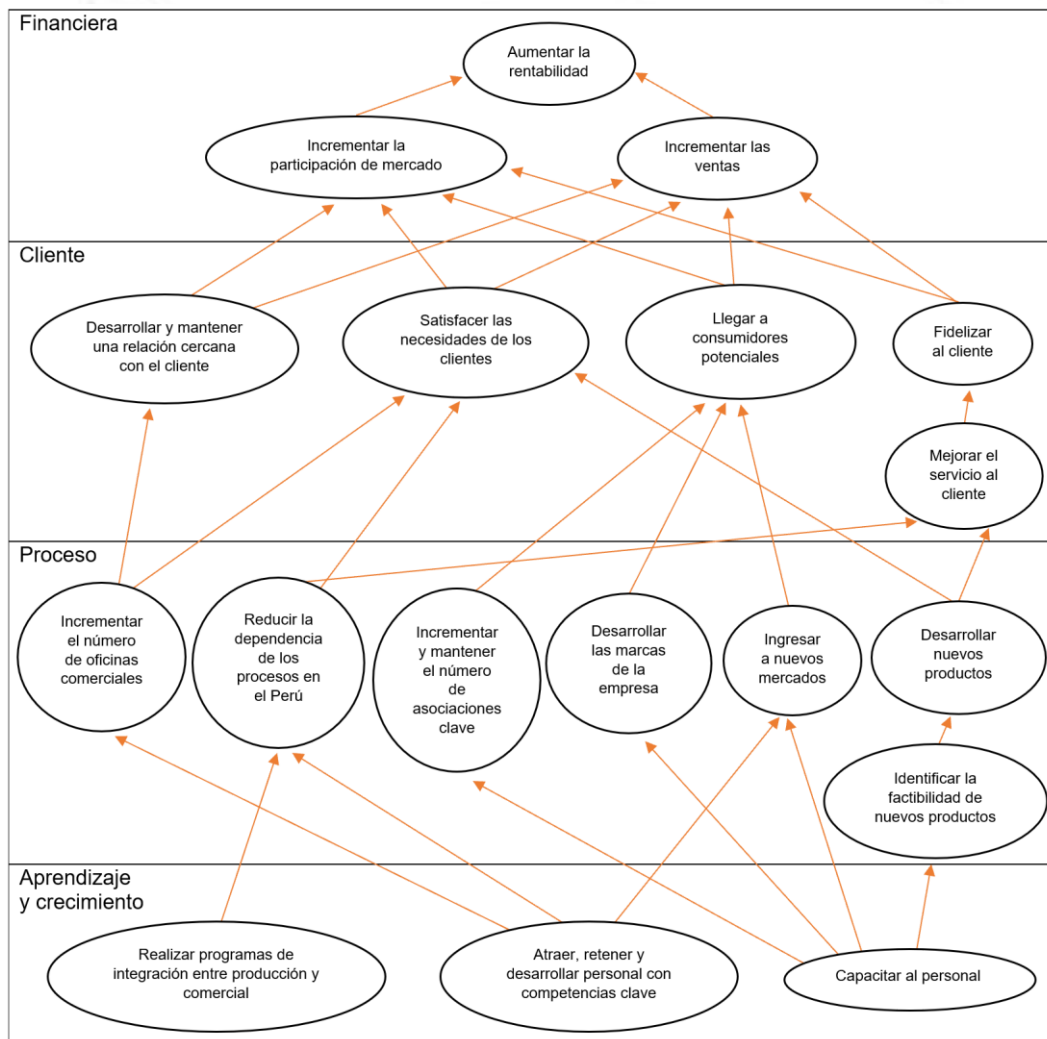
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico “describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas. Sirve para describir una estrategia” (Kaplan y Norton, 2009, p.79). El planteado para Camposol en base a las estrategias propuestas se muestra en la figura 4.1.

Figura 4.1

Mapa estrategico de control



Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración Propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivos BSC	Porcentaje	Indicador
Financiera	Aumentar la rentabilidad	60%	UAIIDA: Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones
	Incrementar la participación de mercado	20%	Participación de mercado
	Incrementar las ventas	20%	Número de ventas realizadas
Cliente	Fidelizar al cliente	18%	Tasa de compra reiterada
	Mejorar el servicio al cliente	18%	Cantidad de quejas recibidas
	Llegar a consumidores potenciales	18%	Número de nuevos clientes
	Desarrollar y mantener una relación cercana con el cliente	18%	Encuesta de satisfacción al cliente
	Satisfacer las necesidades de los clientes	28%	Encuesta de satisfacción al cliente
Proceso	Desarrollar nuevos productos	12%	Cantidad de nuevos productos
	Identificar la factibilidad de nuevos productos	12%	Número factible de productos identificados
	Reducir la dependencia de los procesos en el Perú	20%	Número de países en los que opera la empresa
	Incrementar el número de oficinas comerciales	12%	Número de oficinas comerciales
	Desarrollar las marcas de la empresa	12%	Porcentaje de recordación de la marca
	Ingresar a nuevos mercados	17%	Número de nuevos mercados
	Incrementar y mantener el número de asociaciones clave	15%	Número de asociaciones clave
Aprendizaje y crecimiento	Realizar programas de integración entre producción y comercial	20%	Encuesta dirigida a los trabajadores del área de producción y comercial
	Atraer, retener y desarrollar personal con competencias clave	40%	Rotación del personal
	Capacitar al personal	40%	Cantidad de participantes que hayan cumplido las metas de su área

Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- La integración vertical que ha logrado desarrollar Camposol le ha dado una ventaja frente a su competencia en el mercado mundial. Sin embargo, se ha dado cuenta que no puede depender únicamente de este factor por lo que ha comenzado a enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de sus marcas propias.
- Actualmente las operaciones de cultivo y producción están ubicadas únicamente en el Perú lo que genera un alto riesgo para la empresa porque no cuenta con una alternativa en caso de haber un inconveniente.
- La dependencia actual de la empresa en los arándanos es alta. Es el producto que genera el mayor porcentaje de sus ingresos y volumen de venta.
- Los factores externos como los tratados de libre comercio, el crecimiento futuro de los países asiáticos, el tipo de cambio, la tendencia al consumo consciente, responsable y de alimento frescos, entre otros, representan una oportunidad significativa para el crecimiento futuro de Camposol.
- La matriz EFI demuestra que Camposol cuenta con una posición interna fuerte pero que aún tiene áreas por mejorar.
- La matriz EFE demuestra que la empresa tiene una respuesta a los factores externos por encima del promedio, pero aún puede ser mejorada.
- La estructura organizacional que usa actualmente la empresa dificulta el orden dentro de ella y puede generar confusión a sus colaboradores.

RECOMENDACIONES

- Enfocarse más en el desarrollo de sus marcas propias porque es una forma de generar una diferenciación. Esto se debe a que los productos que ofrece son commodities.
- Buscar la forma más conveniente de iniciar operaciones de cultivo y producción fuera del Perú para evitar tener percances en caso el país se vea afectado negativamente por un factor externo. De esta forma la empresa podrá asegurar un mejor servicio a sus clientes.
- Iniciar la evaluación de nuevos productos que pueda agregar la empresa a su cartera actual o evaluar la posibilidad de incrementar la importancia de alguno de los productos actuales que maneja, para disminuir la dependencia de los arándanos.
- Incrementar la inversión de recursos destinados a desarrollar las marcas de la empresa de forma que puedan generar una relación más cercana con sus consumidores.
- El mercado asiático proyecta grandes crecimientos a futuro, en especial China. Actualmente la empresa ha logrado acceder a este mercado. Por esta razón es conveniente que enfoque sus esfuerzos en mantener una relación cercana con sus clientes actuales, en desarrollar nuevas relaciones y en iniciar acciones para penetrar el mercado asiático.
- Mejorar la estructura organizacional con la que cuenta para que refleje correctamente el modelo de negocio de la empresa y evitar confusiones a los colaboradores.
- Mantener los altos estándares de calidad, los programas de responsabilidad social y la relación actual que mantiene Camposol con todos sus grupos de interés porque son factores importantes que ha logrado desarrollar correctamente la empresa durante todos sus años de operación.

REFERENCIAS

- Banco central de reserva del Perú. (2016). *Reporte de inflación. Diciembre 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>
- Bell, D. y Kindred, N. (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <http://www.harvard.edu/>
- Camposol. (2016). *Sustainability Report 2016*. [Reporte de sostenibilidad 2016] Recuperado de <http://www.camposol.com.pe/documents/>
- Camposol. (2017). *Fourth quarter and preliminary Full Year 2016 Results*. [Resultados del cuarto trimestre y año completo preliminar 2016] Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/presentations/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Los “NiNis” y los “SiSis”: una generación en riesgo*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_los-ninis-y-los-sisis-una-generacion-en-riesgo/
- Datatrade. (2016). *Exportaciones peruanas*. Recuperado de www.datatrade.com.pe
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Euromonitor. (2016). *Fresh food at a glance: insights from latest research edition*. [Comida fresca en un vistazo: ideas de la última edición de investigación] Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- Euromonitor. (2017a). *Ethical living*. [Vida ética] Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- Euromonitor. (2017b). *Healthy living*. [Vida saludable] Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- Euromonitor. (2017c). *Shifting market frontiers: asian century*. [Fronteras cambiantes del mercado: siglo asiático] Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica competitividad y globalización: conceptos y casos*. México: Cengage Learning.
- Huanachín, W. (25 de enero de 2013). Camposol y Agricom forman alianza para vender más a Europa. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/impres/camposol-agricom-forman-alianza-vender-europa-30006>

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2011). *Dirección estratégica* (7.^a ed.)
Madrid: Pearson Prentice Hall.

Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*.
(3.^a ed.) Barcelona: Gestión 2000.

Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *El arándano en el Perú y el mundo*. Lima:
Autor.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (1.^a ed.)
Barcelona: Deusto.





Anexo 1: Modelo de negocio de Camposol

<p><i>Asociaciones clave</i></p> <p>Alianza con Agricom.</p> <p>Minoristas que le permiten el uso de sus plantas de maduración.</p>	<p><i>Actividades clave</i></p> <p>Cultivo</p> <p>Producción</p> <p>Distribución</p> <p>Venta</p> <p>Servicio post venta</p> <p><i>Recursos clave</i></p> <p>5,035 hectáreas para cultivo</p> <p>15,000 trabajadores</p> <p>Plantas de producción</p> <p>Recursos financieros</p>	<p><i>Propuesta de valor</i></p> <p>Servicio completo que ofrece consistencia y confiabilidad.</p> <p>Productos de bajo impacto social y ambiental.</p>	<p><i>Relaciones con clientes</i></p> <p>Relación cercana a través de oficinas comerciales ubicadas en los principales mercados.</p> <p>Correo de servicio al cliente.</p> <p><i>Canales</i></p> <p>Frutas y verduras: minoristas y servicios de alimentos.</p> <p>Mariscos: importadores.</p>	<p><i>Segmento de mercado</i></p> <p>Clientes minoristas y servicios de alimentos de Estados Unidos, Europa y Asia.</p>
<p><i>Estructura de costes</i></p> <p>La integración vertical de la empresa permite que la estructura de costos menor a la de sus competidores.</p>		<p><i>Fuentes de ingresos</i></p> <p>Ventas de la empresa: Arándanos 33%, camarones 23% y aguacate 18%, otros frutos 26%.</p> <p>Aporte de accionistas, venta de acciones, préstamos bancarios.</p>		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)
Elaboración Propia

Anexo 2: Cadena de valor de Camposol

Actividades de apoyo	Infraestructura de la compañía						Margen
	Recursos humanos						
	Marketing, comunicación y sostenibilidad						
	Finanzas						
	Investigación y desarrollo						
	Legal						
	Control						
Actividades principales	Cultivo	Logística de entrada (Operaciones)	Producción	Logística de salida (Operaciones)	Venta	Post venta	

Fuente: Hill et al. (2015)
Elaboración Propia

Anexo 3: Tratamiento arancelario del arándano en principales mercados

PARTIDA ARANCELARIA NACIONAL	DESCRIPCION	PAIS	PARTIDA ARANCELARIA SOCIO	ARANCEL NMF (BASE)	ARANCEL TLC
0810400000	Arándanos rojos, mirtillos, y demás frutos del género Vaccinium	ESTADOS UNIDOS	0810400000	0	Libre
0810400000	Arándanos rojos, mirtillos, y demás frutos del género Vaccinium	UNION EUROPEA	081040		
	Arándanos rojos (V. vitis-idaea)	UNION EUROPEA	0810 40 10	Libre	Libre
	Arándanos mirtilos (V. myrtillus)	UNION EUROPEA	0810 40 30	3,2	Libre
	Del Vaccinium macrocarpon y del Vaccinium corymbosum	UNION EUROPEA	0810 40 50	3,2	Libre
	Los demás	UNION EUROPEA	0810 40 90	3,2	Libre
0810400000	Arándanos rojos, mirtillos, y demás frutos del género Vaccinium	CHINA	08104000	30 (B: cinco años)	Libre
0810400000	Arándanos rojos, mirtillos, y demás frutos del género Vaccinium	SINGAPUR	08104000	0	Libre
0810400000	En su estado natural	CANADA	0810.40.10	0	Libre
	Otros	CANADA	0810.40.90	0	Libre
0810400000	Arándanos rojos, mirtillos, y demás frutos del género Vaccinium	COSTA RICA	08104000	15	Libre
0810400000	Arándanos rojos, mirtillos, y demás frutos del género Vaccinium	SUIZA	0810.4000	0	Libre

Fuente: MINAGRI (2016)

Anexo 4: Exportaciones peruanas 2016

Año: 2016
 Mes: Enero - Diciembre
 Sector: NO TRADICIONAL
 Sub-Sector: AGROPECUARIO

ORDEN	Empresa	FOB US\$	P.Netto Kg	P.Bruto Kg	%Part.
1	CAMPOSOL SA	191,994,443	63,962,439	73,565,180	4.09
2	SOCIEDAD AGRICOLA VIRU SA	154,011,772	50,136,747	70,933,871	3.28
3	DANPER TRUJILLO SAC	130,892,824	46,205,835	61,146,225	2.79
4	VITAPRO SA	125,292,687	114,237,400	114,700,396	2.67
5	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA SA	107,162,134	37,945,906	46,503,493	2.28
6	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA SA	106,595,515	40,287,031	45,891,126	2.27
7	GLORIA SA	97,476,276	84,182,188	98,345,370	2.08
8	TAL SA	81,398,030	10,638,402	13,865,739	1.73
9	MACHU PICCHU FOODS SAC	77,643,715	17,207,770	17,681,264	1.65
10	EL PEDREGAL SA	71,408,682	26,219,647	30,748,205	1.52
11	GANDULES INC SAC	69,340,785	37,214,811	45,200,239	1.48
12	SOCIEDAD AGRICOLA RAPEL SAC	67,634,386	30,441,199	34,413,953	1.44
13	ECOSAC AGRICOLA SAC	65,115,612	32,333,618	39,218,053	1.39
14	CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA SA	60,355,529	37,966,204	42,706,842	1.29
15	PROCESADORA LARAN SAC	55,902,927	45,028,685	50,465,355	1.19
16	AGROINDUSTRIAS AIB SA	47,404,140	25,983,943	29,856,783	1.01
17	KRAFT FOODS PERU SA	47,309,431	27,752,944	30,768,554	1.01
18	AGRIBRANDS PURINA PERU SA	42,968,272	40,796,768	40,984,249	0.92
19	HORTIFRUT TAL SAC	39,396,194	4,097,720	5,252,319	0.84
20	Otras empresas	3,055,066,042	1,874,908,597	2,039,407,940	65.07
	TOTAL	4,694,369,396	2,647,547,854	2,931,655,156	100

Fuente: Datatrade (2016)

Anexo 5: Matriz de las estrategias genéricas de Camposol

<i>Diferenciación</i> Productos de alta calidad Ofrece un servicio completo a sus clientes Uso de sus marcas	<i>Liderazgo en costos</i> Integración vertical: control sobre su cadena de suministro y uso eficiente de recursos.
<i>Enfoque</i> La empresa no cuenta con un enfoque porque se dirige a un mercado amplio.	

Fuente: Hitt et al. (2015)
Elaboración Propia

