

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

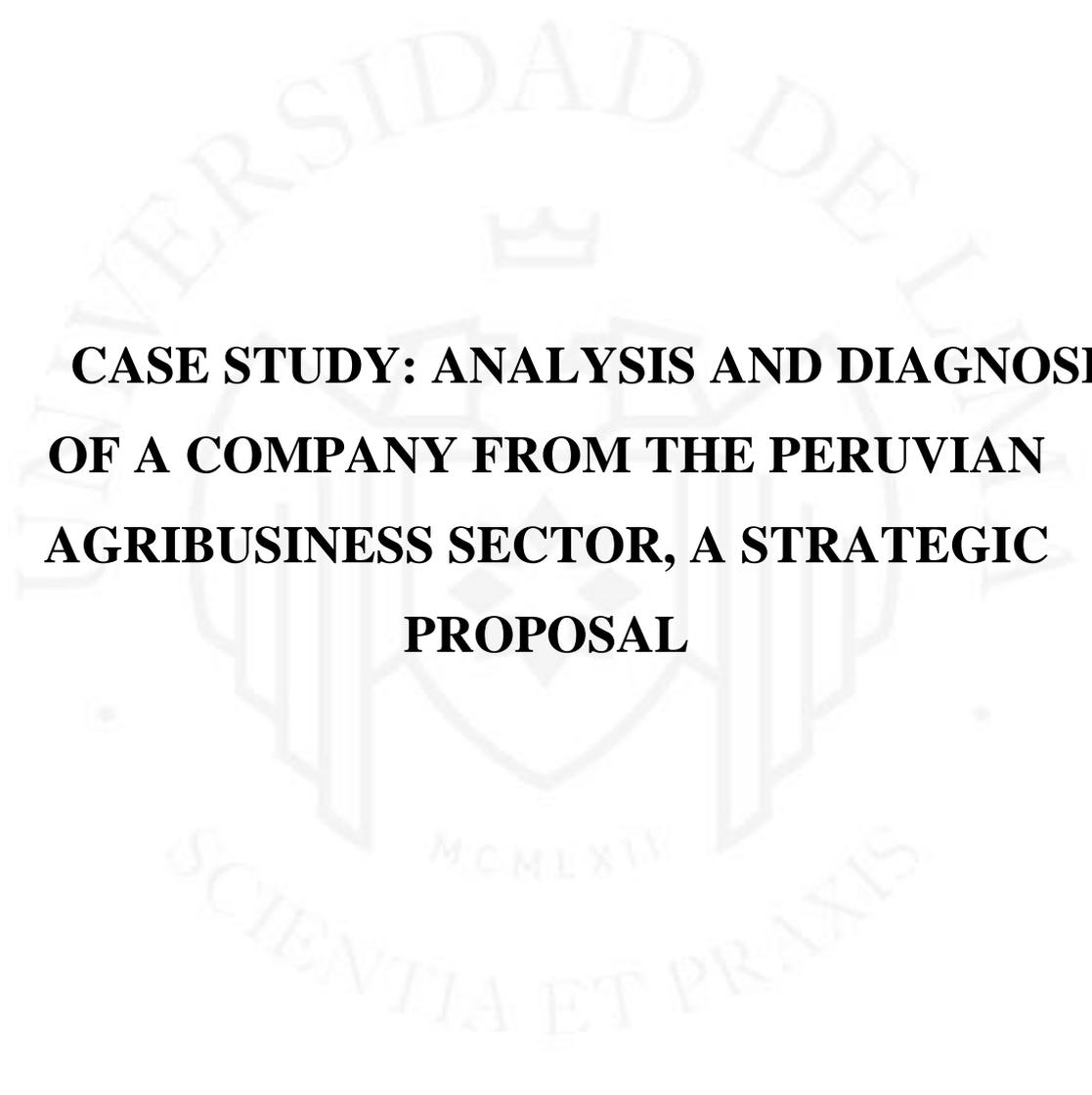
Jorge Ricardo Alarcon Alarcon

Código 20111493

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 <i>competitivas</i> 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).....	8
1.2 Diagnóstico Externo.....	11
1.2.1 Análisis PEST.....	11
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	12
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	16
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	18
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	18
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	19
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)	20
2.4 Matriz FODA (Sustento)	22
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	23

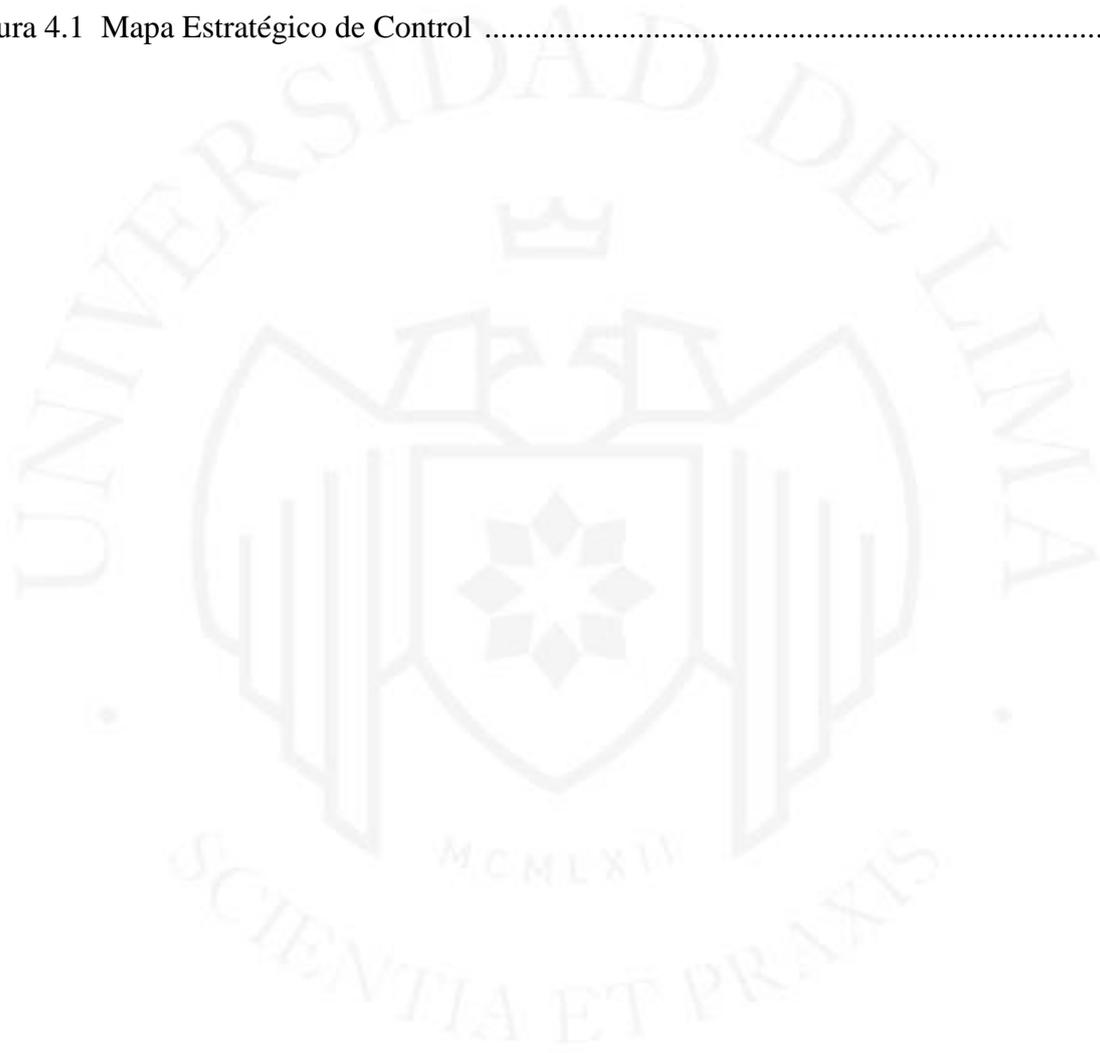
2.6	Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	27
2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio(UEN) o creación de nuevas UEN.....	27
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales.	28
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		33
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	33
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	34
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		37
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.	37
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión.....	39
CONCLUSIONES.....		41
RECOMENDACIONES.....		42
REFERENCIAS.....		43
BIBLIOGRAFÍA.....		45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Modelo de negocio	2
Tabla 1.2: Fortalezas y Debilidades de Camposol.....	8
Tabla 1.3: Fortalezas y Debilidades de la UEN de frutas	9
Tabla 1.4: Fortalezas y Debilidades de la UEN de mariscos.....	10
Tabla 1.5: Fortalezas y Debilidades de la UEN de trading.....	10
Tabla 1.6: Análisis PEST.....	11
Tabla 2.1: Tabla de Análisis de Matriz EFI.....	19
Tabla 2.2: Tabla de Análisis de Matriz EFE.....	20
Tabla 2.3: Matriz FODA.....	22

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor de la empresa Camposol	4
Figura 2.1 Matriz de estrategias genéricas de negocios.....	21
Figura 3.1 Estructura Organizacional Matricial.....	34
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control	38



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de Camposol.....	47
Anexo 2: Exportaciones de Camposol por fruta.....	48
Anexo 3: Ley 27360.....	50



RESUMEN

El caso consiste en un análisis y diagnóstico de la empresa Camposol, que pertenece al sector agroindustrial peruano, para luego proponer un plan estratégico empresarial.

El primer capítulo abarca el diagnóstico interno de Camposol, donde se analiza el modelo de negocio y la cadena de valor para luego hallar las ventajas competitivas con las cuales, cuenta la empresa, según las tres unidades estratégicas de negocio (UEN) en el 2016, UEN frutas y verduras, UEN mariscos y UEN Trading. Además, se analiza las principales fortalezas y debilidades. Para complementar al análisis interno, también se realiza el diagnóstico externo, como el análisis PEST, las fuerzas competitivas del sector y las Oportunidades/Amenazas que estén en el entorno.

El segundo capítulo, consiste en formular la estrategia, usando matrices como la de Evaluación de Factores Internos (EFI), Evaluación de Factores Externos (EFE), matriz de estrategias genéricas, matriz FODA, sustentación de la visión, misión y políticas actuales, los objetivos estratégicos de la empresa, propuesta de redefinición de las UEN o creación de nuevas y finalmente, propuestas de distintos tipos de estrategias como de ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales.

El tercer capítulo abarca la implementación de las estrategias propuestas, a través del rediseño de la estructura organizacional, además de proponer cambios para la mejora de las estrategias.

Finalmente, se propondrá el control estratégico, para controlar y monitorear el avance de las estrategias, a través del mapa estratégico de control y un cuadro de mando integral. Entre los hallazgos más importantes se encuentran las posibilidades de realizar integraciones, diversificaciones, creaciones de UEN, expansión territorial para la producción, tomar un modelo de distribuidor y/o potenciar las capacidades comerciales e integrarse.

Palabras clave: Camposol, análisis, estrategias, sector agroindustrial, agroexportación.

ABSTRACT

The present case it is about an analysis and a diagnosis of Camposol Company. Business that belongs to the Peruvian agribusiness sector, then a proposal of a strategic plan for the Company.

The first chapter it's related to the internal diagnosis of Camposol, where the business model and the value chain are analyzed and then find the competitive advantages that this company has, according to the three strategic business units (UEN) in 2016, UEN fruits and vegetables, UEN seafood and UEN Trading. In addition, the main strengths and weaknesses that the business have, are analyzed on the present inform. To complement the internal analysis, the external diagnosis is also carried out, such as PEST analysis, the competitive forces of the sector, and the Opportunities/Threats that are in the environment.

The second chapter consists in formulate a strategy, using matrices like Internal Factors Evaluation (EFI), External Factors Evaluation (EFE), matrix generic strategies, matrix FODA, current vision, mission and policies, strategic objectives of the company, UEN redefinition proposal, the creation of new and finally proposals of different types of strategies, this could be global environment, corporate or business.

The third chapter covers the implementation of the proposed strategies, through the redesign of the organizational structure, also propose changes to improve those strategies.

Finally, will be proposed the strategic control, to monitor the progress of the strategies, through a strategic control map and a comprehensive scorecard. Among the most important findings, there is the possibility of integrations, diversifications, new UEN, territorial expansion for production, take a distributor model or enhance commercial capabilities and integrate.

Key words: Camposol, analysis, strategies, agribusiness, agro export.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia con respecto a la agricultura, en el Perú, frente a circunstancias climáticas adversas, se fue innovando para adaptarse a los cambios climáticos, creando diferentes tipos de ingeniería para llevar agua. Uno de los más importantes es Chavimochic que convirtió los desiertos en campos de cultivo, y fue un punto de quiebre para varias empresas del agro, para poder industrializarse en niveles más altos.

Una organización que aprovecho el proyecto de Chavimochic fue Camposol, que empezaron a operar desde 1997 al norte del Perú y con el tiempo se ha convertido en los principales agroexportadores del Perú. Además, de Camposol, muchas empresas comenzaron a invertir en tierras y tecnologías para lograr industrializarse, llegando a existir una gran cantidad de organizaciones que hacen una oferta atractiva de alimentos para los principales mercados globales.

Desde la década de 1990, Camposol y otros productores habían convertido vastas áreas de desierto en el noreste de Perú en exuberantes granjas, transformando la región en un centro agrícola y económico peruano clave. En 2015, Perú exportó alrededor de \$ 2,1 mil millones en frutas y vegetales, y muchos mercados nuevos otorgaron acceso a las exportaciones peruanas en 2015 y 2016. (Bell y Kindred, 2016, p. 2)

El siguiente análisis y diagnóstico es sobre la empresa Camposol, la cual opera en el sector agroindustrial peruano, se desarrollara una propuesta de plan estratégico para dicha empresa en base al año 2016, tomando como principal consulta el documento del caso Camposol de la revista Harvard Business School, teniendo como autores del caso a David E. Bell y Natalie Kindred.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Osterwalder y Pigneur (2019) señalan que: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14).

Asimismo, en relación a la definición del modelo de negocio se indica lo siguiente:

Creemos que 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. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (Osterwalder y Pigneur, 2019, p. 15).

El modelo de negocio usado por Camposol se compone de la siguiente manera:

Tabla 1.1

Modelo de Negocio

Asociaciones Claves Gobierno Minoristas	Actividades Claves Ventas Producción Investigación y Desarrollo	Propuesta de Valor Proporcionar alimentos saludables	Relaciones con clientes Calidad de alimento Continuidad de las características del alimento	Segmentos de mercado Mercado masivo
	Recursos Claves Mano de obra y trabajadores corporativos Sistemas de irrigación Tierras Préstamos y recaudos de capital		Canales Intermediarios Distribuidores Minoristas	
Estructura de Costos Producción Investigación y Desarrollo Mano de Obra			Fuente de Ingresos Venta Directa Venta Indirecta	

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2019)
 Elaboración Propia

- **Asociaciones Claves:** El gobierno es considerado una entidad importante para Camposol por la creación de sistemas de irrigación, por ello, gracias a estos proyectos de infraestructura, se suministró agua desde las montañas a los desiertos, lugar donde se encontraban las tierras para el cultivo. Los minoristas son muy importantes en la cadena para llegar al cliente final, ya que son el lugar donde encontrarán los productos que serán vendidos al por menor.
- **Actividades Claves:** La actividad económica se basa en la producción de alimentos frescos y la venta de los mismos al exterior, para mantener en el tiempo ambas actividades es necesario la inversión en Investigación y Desarrollo como control de plagas, tecnologías para calibrar la fruta por tamaño, aumentar la producción, mejora de calidad, reducción de pérdidas, etc.
- **Recursos Claves:** Para poder desarrollar el negocio, Camposol requirió en el 2016, alrededor de 1 000 empleados corporativos y 14 000 trabajadores en granjas y fábricas. Además, para lograr los cultivos se necesitó sistemas de irrigación hacia las tierras pertenecientes a la empresa. Asimismo, los préstamos y recaudaciones permitieron el crecimiento rápido y efectivo de la compañía, aumentando la producción y expansión de tierras para el cultivo.
- **Propuesta de Valor:** Se basa en brindar a los clientes finales, alimentos frescos y saludables, de alta calidad para poder impactar positivamente en las personas.
- **Relaciones con clientes:** La relación de confianza entre el cliente y la marca del producto se basa en la calidad de este, además de una continuidad de sus características como el tamaño, sabor, color, apariencia, etc; fidelizan al cliente.
- **Canales:** Para llegar al cliente la empresa requiere en algunos casos de los distribuidores e intermediarios, pero principalmente son los minoristas el canal más importante para conectarse al cliente.
- **Segmentos de mercado:** La empresa dirige sus productos a un mercado masivo, el cual está conformado por todas aquellas personas que quieren consumir alimentos frescos y saludables.
- **Estructura de costos:** Los costos más representativos para la empresa, son aquellos invertidos en producción, mano de obra, investigación y desarrollo.

- **Fuentes de ingresos:** Sus ingresos solían provenir de ventas a los intermediarios y distribuidores quienes eran los que colocaban sus productos en los minoristas, pero la empresa con el tiempo ha logrado una integración vertical por lo que en su mayoría están realizando ventas directas al minorista.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

El concepto de cadena de valor “se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes” (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 89).

Según Porter. (2010), las actividades de la cadena de valor constan de dos grupos: las primarias, que son las que participan en la creación física del producto, en la venta y traspaso al cliente; mientras, las de apoyo avalan a las primarias y viceversa (p. 67)

Figura 1.1

Cadena de Valor de la empresa Camposol

Infraestructura de la empresa			
Recursos Humanos			
Logística de entrada			
Compras			
Investigación y Desarrollo	Producción	Logística de salida	Marketing y Ventas

Fuente: Porter, M. (2010) y Hill et al. (2015)

Elaboración Propia

Actividades Primarias

- **Investigación y Desarrollo:** Camposol invierte mucho en esta actividad para tener bajo control su producción de plagas, algunos procesos automatizados como el de empaquetado, pero principalmente la actividad tomo un fuerte grado de importancia en el sentido de encontrar la mejor variedad de alimentos para producir según las condiciones climáticas en la que las tierras se encontraban

como la variedad Haas en el caso de la palta, la variedad Biloxi en caso de los arándanos, que eran propicias por sus condiciones y tiempos de cosecha.

- **Producción:** Es la actividad principal de Camposol, produciendo alimentos saludables.
- **Logística de salida:** Es importante esta actividad ya que consiste en el empaque, almacenamiento y distribución de los productos, las operaciones de reparto y transporte, la programación y planificación en la entrega de estos.
- **Marketing y Ventas:** Camposol con el tiempo logro una gran integración vertical, vendiendo directamente a importantes empresas minoristas, abriendo oficinas comerciales en el exterior y ganando mayor poder al ofrecer precios fijos estables; además, enfocándose en su estrategia de marca.

Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa:** Empresa con áreas organizadas que soportan toda la cadena. (Véase el Anexo 1 para ver el organigrama de Camposol).
- **Recursos Humanos:** Camposol requirió en el 2016, alrededor de 1 000 empleados corporativos y 14 000 trabajadores en granjas y fábricas, necesitando estas diferentes actividades como Capacitación, Reclutamiento, Desarrollo, etc.
- **Logística de entrada:** Si bien Camposol es una empresa con una gran integración, requiere de entradas de materiales como embalaje, envases, fertilizantes y pesticidas para sus procesos.
- **Compras:** La adquisición de materiales a proveedores. Además, de compra de producción a terceros, en el caso no cuenten con todo el volumen requerido por los minoristas/mayoristas.

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

“La ventaja competitiva se basa en las competencias distintivas, las cuales son fortalezas específicas de una compañía que le permiten diferenciar sus productos de los que ofrecen sus rivales y tener costos sustancialmente más bajos que los de ellos.” (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 83).

A continuación, se analizará la ventaja competitiva en base a los cuatro elementos constitutivos de cada UEN de Camposol:

UEN de frutas y verduras

➤ Calidad Superior:

Camposol cuenta con altos estándares de calidad en sus productos ofreciendo estabilidad durante todo el año en el sabor, tamaño y apariencia. “Hemos permitido que la calidad haga la venta” (Salazar, como se citó en Bell y Kindred, 2016).

Cuentan con diferentes certificaciones de su sistema de gestión de calidad, al ser una empresa integrada, pueden monitorear la calidad desde el campo hasta el punto de venta en los minoristas/mayoristas.

➤ Eficiencia Superior

Desde los inicios de Camposol, uno de sus intereses era colocar a la empresa al nivel de un reconocido exportador mundial, para ello siempre buscaron expandir su producción por medio de la compra continua de tierras de hectáreas de cultivo, esto los lleva a manejar economías de escala, que son la “disminución de los costos unitarios atribuibles a una producción más grande” (Hill et al, 2015, p. 49)

➤ Innovación superior

Camposol invirtió en investigación y desarrollo relacionado con el control de plagas naturales y otras áreas. Además, están en constantes inversiones en tecnología; por ejemplo, para calibrar la fruta por tamaño. “Una de nuestras fortalezas es la investigación. Tenemos más de 15 productos en análisis para ver si se pueden incorporar al portafolio. El negocio agrario toma tiempo y por ello,

además de productos, también se busca mejorar procesos o encontrar formas en las que el cultivo funcione mejor.” (Salazar, como se citó en Saavedra, 2016).

➤ **Mayor respuesta al cliente**

Camposol al ser una empresa integrada y manejar su propia producción, puede ofrecer un volumen fijo a un precio fijo, durante la temporada sin importar que los precios del mercado suban, a diferencia de la competencia que no están integrados.

UEN de mariscos

➤ **Calidad Superior**

Camposol siempre se caracterizó por ser una empresa preocupada por mantener altos estándares de calidad en todas sus UENs, con el fin de mantener intacta su reputación, invirtiendo en sistemas de control de calidad.

➤ **Eficiencia Superior**

Se esperaba un mayor margen de utilidad de los camarones; sin embargo, el costo del bien vendido reducía notablemente la utilidad deseada.

➤ **Innovación Superior**

Invierten en innovación y desarrollo como en la cría de mariscos. “En el 2015, convirtió 50 hectáreas a sistemas agrícolas intensivos, con más conversiones en curso. Estos estanques estaban cubiertos y alineados para permitir un mejor control del oxígeno, la temperatura y otros factores” (Salazar, como se citó en Bell y Kindred, 2016).

➤ **Mayor respuesta al cliente**

Camposol no cuenta con una óptima respuesta al cliente en esta UEN, puesto que no es capaz de satisfacer las demandas de los minoristas, ni en tiempo ni volumen del producto.

UEN Trading

➤ **Calidad Superior**

Cuentan con los productos de las otras dos unidades, las cuales están monitoreadas bajo altos estándares de calidad.

➤ **Eficiencia Superior**

En el caso de las frutas y verduras, pueden ofrecer un precio estable durante toda la temporada, al ser dueños del producto y no utilizar intermediarios, siendo eficientes al comercializar directamente al tener oficinas en Europa y Estados Unidos.

➤ **Innovación Superior**

Gestión total de los productos a vender con oficinas en ciudades claves para comercializar dichos productos a mercados minoristas y mayoristas, manteniendo relaciones de confianza con los principales retailers.

➤ **Mayor respuesta al cliente**

Al ser Camposol una empresa muy integrada, en el caso de las frutas y verduras, pueden ofrecer volúmenes requeridos por los retailers a tiempo y también precios constantes durante la temporada, al ser ellos quienes producen los alimentos.

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

➤ **Camposol**

Fortalezas y Debilidades de Camposol

Tabla 1.2

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para integrarse verticalmente, abrieron oficinas comerciales en Asia, Estados Unidos y Europa para realizar ventas directas y ofrecer el mejor servicio posible a los minoristas.	<ul style="list-style-type: none">• No contar con infraestructura propia para la maduración de los alimentos y depender de los distribuidores y/o minoristas.• Reducción de Camposol en la calificación crediticia, ocho niveles por debajo del grado

(continuación)

<ul style="list-style-type: none"> • Visión de los empresarios que manejan la empresa. • Excelente formación académica y experiencia laboral del equipo administrativo de la compañía. • Primer agronegocio peruano en pertenecer al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y en publicar informes de sostenibilidad. • Competencia del área de I + D para seguir incorporando productos a su portafolio. • Posicionamiento de la empresa en el mercado, reconocimiento por los años en el mercado desde 1997. • Empresa socialmente responsable. 	<p>de inversión (Moody's, como se citó en Gestión, 2016).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de marca poco desarrollada. • Excesivos gastos en transporte de la mano de obra a los campos. • Ventana de producción limitada, al tener campos solo en territorio peruano, cada alimento tiene su temporada de cosecha según su ubicación geográfica y clima.
---	---

Fuente: David (2013)
Elaboración propia

➤ UEN de frutas y vegetales

Tabla 1.3

Fortalezas y Debilidades de la UEN de frutas y verduras

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para integrarse verticalmente, abrieron oficinas comerciales en Asia, Estados Unidos y Europa para realizar ventas directas y ofrecer el mejor servicio posible a los minoristas. • Capacidad de ofrecer a los minoristas, un volumen y precios fijos durante todo el año o temporada, al ser dueños de la producción de sus alimentos. • Alta calidad de sus productos al estar especializados en pocos tipos y variaciones de estos. • Inversión en Investigación y Desarrollo para control de plagas, cría y tecnología para seleccionar la fruta según su tamaño. • Capacidad de reacción frente a crisis que afecten el negocio, como la caída de precios en espárragos que sirvió para apostar por el aguacate como principal producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con infraestructura propia para la maduración de los alimentos y depender de los distribuidores y/o minoristas. • Estrategia de marca poco desarrollada en los clientes finales. Tomará algunos años, pero finalmente el cliente lo reconocerá. • Excesivo gastos anuales en transporte de trabajadores de sus comunidades a los campos.

Fuente: David (2013)
Elaboración propia

➤ **UEN de mariscos**

Tabla 1.4

Fortalezas y Debilidades de la UEN de mariscos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en Investigación y Desarrollo para la cría y tecnología. • Alta calidad de sus productos al estar especializados en pocos tipos y variaciones de estos. • Respaldo económico de la organización Camposol • Integrados verticalmente en manejo de tierras, estanques de camarones y procesamiento de planta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sus ventas son indirectas, no están integrados verticalmente hacia adelante, requieren de intermediarios. • Falta de capacidad para poder suministrar grandes volúmenes a tiempo a los minoristas.

Fuente: David (2013)
Elaboración propia

➤ **UEN Trading**

Tabla 1.5

Fortalezas y Debilidades de la UEN Trading

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas en Estados Unidos y Europa, planean abrir una oficina en China. • Relación con principales minoristas de Estados Unidos y Europa (Wal – Mart, Costco, Sam’s Club, Edeka, OGL, Kauland. 	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con oficinas en otros mercados tentativos como el sudeste asiático o el medio oriente.

Fuente: David (2013)
Elaboración propia

1.2 Diagnóstico Externo

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

Tabla 1.6

Análisis PEST

Factores Político-Legal	Impacto
Inestabilidad Política del Perú debido a la disputa de poderes entre el legislativo y el ejecutivo.	1 año: Seguirá aplicándose (Amenaza) 3 Años: Seguirá aplicándose (Amenaza) 5 Años: Elecciones generales podrían generar un cambio y lograr estabilidad. (Oportunidad)
Inversiones del Gobierno en proyectos de infraestructura de irrigación.	1 año: Seguirá aplicándose (Oportunidad) 3 Años: Seguirá aplicándose (Oportunidad) 5 Años: Seguirá aplicándose (Oportunidad)
Política del gobierno peruano de seguir concretando acuerdos comerciales con otros países.	1 año: Seguirá aplicándose (Oportunidad) 3 Años: Seguirá aplicándose (Oportunidad) 5 Años: Seguirá aplicándose (Oportunidad)
Ley de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360) que otorga básicamente beneficios tributarios y laborales. (Véase el Anexo 3 para ver la ley 27360).	1 año: Iniciativas por reducir beneficios a las agroexportadoras (Amenaza) 3 Años: Prorroga de ley (Oportunidad) 5 Años: Prorroga de ley (Oportunidad)
Tensiones comerciales entre países potencias, podría abrir mayor mercado y demanda a países como Perú, por ejemplo, Estados Unidos y China en una posible guerra comercial, subiendo los aranceles entre estos países.	1 año: Posible aumento de aranceles entre estos dos países (Oportunidad) 3 Años: Posible aumento de aranceles entre estos dos países (Oportunidad) 5 Años: Posible aumento de aranceles entre estos dos países (Oportunidad)
Factores Económico	Impacto
Economía de los Estados Unidos, se desacelero el crecimiento en el 2016 durante gobierno de Trump, fue la peor tasa en cinco años (Agencia EFE, 2016).	1 año: Desaceleración del crecimiento económico (Amenaza) 3 Años: Posible enfrentamiento económico con China (Amenaza) 5 Años: Posible enfrentamiento económico con China (Amenaza)
Economía en Europa.	1 año: Recuperación en varios países (Oportunidad) 3 Años: Crecimiento económico (Oportunidad) 5 Años: Crecimiento económico (Oportunidad)
Tipo de cambio, siendo importante para las empresas exportadoras, ya que sus ingresos son en dólares en su	1 año: Estable, se mantiene en el promedio de los últimos años (Oportunidad)

(continúa)

(continuación)

mayoría.	3 Años: Pequeña caída del Tipo de cambio (Amenaza) 5 Años: Estabilidad (Oportunidad)
Factores Sociales - Culturales	Impacto
Escases de mano de obra, viviendas de la mano obra distantes a los campos.	1 año: Excesivos costos para transportar la mano de obra a los campos.(Amenaza) 3 Años: Personal de trabajo viviendo más cerca a los campos (Oportunidad) 5 Años: Personal de trabajo viviendo más cerca a los campos (Oportunidad)
Sindicatos de trabajadores, Camposol cuenta con tres sindicatos, Sindicato de Trabajadores de la Empresa Camposol S.A. (SITECASA), Sindicato de Trabajadores de Planta y Sindicato de Trabajadores de Campo. (Aguilar, Loyola y Montezuma, 2016, p. 27).	1 año: Iniciativas por exigir más derechos en la Ley 27360. (Amenaza) 3 Años: Exigencia de más derechos y beneficios laborales (Amenaza) 5 Años: Exigencia de más derechos y beneficios laborales (Amenaza)
Nuevas tendencias globales como la alimentación saludable, la cultura vegana y saludable. “Comer sanamente para llevar una vida más saludable, con la consecuente mejora de apariencia física, se ha convertido en una tendencia entre la población de todas edades” (García, 2015).	1 año: Viviendas de los trabajadores se encuentran muy distantes (Oportunidad) 3 Años: Crecimiento económico (Oportunidad) 5 Años: Crecimiento económico (Oportunidad)
Factores Tecnológicos	Impacto
Disponibilidad de nuevas tecnologías como la cosecha mecánica que se usaba en otros mercados y/o empresas.	1 año: Avances tecnológicos (Oportunidad) 3 Años: Avances tecnológicos (Oportunidad) 5 Años: Avances tecnológicos (Oportunidad)

Fuente: David (2013)
Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Según Porter (2009):

Un análisis estructural se determina por las cinco fuerzas competitivas, ya que afectan a todas las compañías del sector. Estas fuerzas determinan la intensidad y el potencial de rentabilidad en el sector; además, son importantes porque “sus distintas capacidades decidirán el éxito o fracaso”. (p. 43)

El análisis de las cinco fuerzas competitivas del sector agroindustrial peruano, donde se encuentra Camposol, se precisa a continuación:

- **Rivalidad entre empresas actuales**

Estructura de la industria: es una industria fragmentada debido a que son muchas las organizaciones que pertenecen al sector que operan en el Perú, analizando la base de datos de Veritrade durante el 2016, las empresas se reparten porcentajes no muy significativos de participación de mercado, si bien existen empresas más grandes que otras manejando más líneas de productos y obteniendo más utilidades, estas no manejan una participación considerable para concluir que manejan el mercado. Cabe resaltar que hay empresas que lideran las ventas de ciertos productos, en el caso de Camposol sus productos estrellas son los arándanos y paltas, también están importantes empresas nacionales y extranjeras como Danper, Virú, Drokasa, Hortifruit, Talsa, Mission, etc. (Véase el Anexo 2 para ver la participación en las exportaciones de Camposol por fruta). Cada una con diferentes productos estrellas. Además, de las empresas antes mencionadas que operan en Perú, también se suman a la competencia en agro exportación, empresas de países como Chile, Brasil, Argentina, Colombia y otros.

Crecimiento de la demanda: La demanda se encuentra en crecimiento con respecto a los alimentos saludables, como las frutas y verduras, por ejemplo los arándanos:

Varios factores impulsaron la demanda, incluida la mayor disponibilidad durante todo el año de bayas de buena calidad, su reputación como un aperitivo divertido y conveniente para los niños y el interés de los consumidores en alimentos frescos y saludables. La imagen de los arándanos como alimento saludable se vio potenciada por la creciente ciencia en torno a los antioxidantes: sustancias que se encontraban en muchas frutas y verduras que protegían contra las enfermedades y el envejecimiento. (Bell y Kindred, 2016, p. 8).

Diferenciación del producto: El servicio de entregas y disponibilidad de productos a tiempo a los canales o los altos estándares de calidad, hacen que los productos obtengan diferenciación de los demás. Tanto para el minorista en cuanto al servicio y calidad y los clientes finales en cuanto a la calidad, hacen que la diferenciación sea alta.

Costo del cambio: Los costos de cambio son altos, ya que si bien muchas empresas manejan productos de alta calidad, el costo de cambiar de proveedor se enfoca más en la capacidad de las organizaciones en dar un mejor servicio al minorista, para responder en

cuanto a volumen y calidad a tiempo, esto genera una relación de confianza entre el proveedor y el minorista.

Barreras de salida: Son altas debido a los activos costosos con los que manejan las empresas del sector como terrenos, plantas, maquinaria especializada y otros. Además de relaciones internacionales con canales de distribución, personal de trabajo especializado en el rubro y sindicatos de trabajadores que velan por su estabilidad laboral.

En conclusión, luego de analizar los principales factores para determinar la rivalidad entre las empresas competidoras, se determina que el nivel de rivalidad es alto.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Camposol al ser una empresa grande, importante e integrada, demuestran que tienen la capacidad de seguir integrándose y producir sus propios insumos necesarios para llegar a su producto final, por lo que, el poder de negociación de los proveedores es menor al que tiene Camposol, por ejemplo, cuentan con su propia planta de empaquetado.

Además, dentro de la gran cantidad de empresas agroexportadoras, Camposol, lideró el listado durante el 2016 “El gremio [Asociación de Exportadores] destacó que durante enero-junio del 2016, la principal empresa agroexportadora peruana fue Camposol, con despachos por US\$ 71.979.966 representando el 3.4% del total del rubro” (León Carrasco, 2016, párr. 2).

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es medianamente bajo.

- **Poder de negociación de los compradores**

Es bajo, en el caso de las familias y personas que acuden a los canales de venta (minoristas-mayoristas) debido a que el volumen de compra del cliente final no es significativo en cuanto a la producción que realizan las empresas agroindustriales. Por parte de los minoristas-mayoristas su nivel de negociación es alto, en un documento realizado por Camposol, se informó que trabajaban con los principales retailers en Estados Unidos y Europa como Wal-Mart, Costco, Sam’s Club, Edeka, OGL, Kauland. Por ello toman mayor poder en la negociación debido a su posicionamiento y ser un mercado consolidado el de retail en los países donde opera Camposol, que necesita de ellos como canal de distribución y venta.

- **Amenaza de productos**

En primer plano las frutas, verduras y mariscos no tienen sustitutos, pero si se ve la necesidad de satisfacer el consumo nutricional que contienen estos alimentos, se pueden encontrar en los suplementos alimenticios como vitaminas y/o multivitamínicos.

- **Riesgo de nuevas empresas**

Porter (2009) señala: “El riesgo de que ingresen más competidores en una industria dependerá de las barreras actuales de entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas” (p. 47). A continuación, el análisis de las principales barreras:

Economías de escala: Las más importantes empresas manejan grandes producciones por lo que pueden optimizar sus costos y ofrecer precios competitivos. Se requiere una gran inversión para poder llegar a contar con economías de escala.

Diferenciación del producto: Los productos más competitivos manejan altos estándares de calidad, además de la capacidad de respuesta a las exigencias de las empresas de retail.

Necesidades de capital: Para entrar a la agroindustria, la necesidad de capital es alta, se requiere de una gran inversión, en tierras de cultivo, maquinarias de calibración, importante cantidad de mano de obra, compra de insumos, oficinas comerciales y otras necesidades. En el caso de Camposol, estos fueron uno de los montos que invirtió en el 2016:

Durante 2016, la Compañía invirtió USD 24.8 millones, de los cuales USD 14.3 millones se invirtieron en arándanos, USD 4.6 millones en maquinaria y equipos (para plantas y campos), USD 2,4 millones para plantaciones permanentes de otros cultivos y otros (mandarinas, uvas, aguacates y mangos), USD 2,0 millones en el segmento de camarones y otros productos del mar y USD 1,5 millones en mejoras tecnológicas y administrativas, entre otros. (Camposol, 2017, p.8)

Política Gubernamental: En el Perú, existe una política de libre mercado, entonces para ingresar a la industria teniendo como operación de producción Perú, no existen altas barreras de ingreso.

En conclusión, el riesgo de ingreso de nuevas empresas para operar en el Perú, es alto, por las facilidades que da el país, pero se requiere de una gran inversión de capital.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Inversión por parte del Gobierno del Perú en construir proyectos de infraestructura de irrigación. Ayudando a producir en tierras donde el agua es escasa.
- Clima favorable al norte del país, produciendo un efecto invernadero, gracias a la combinación de altas temperaturas y aguas frías de la corriente. Además, de temperaturas estables, viento mínimo y lluvias previsibles.
- Mano de obra y tierras de bajo costo en el país.

“En un mercado como los EE.UU. donde una pagaba alrededor de \$ 110 por día por cada persona que cosechaba, uno tenía un gran incentivo para encontrar una solución para reemplazar a esa persona, pero en Perú, los costos laborales son, digamos, \$20 por día, entonces el incentivo no es tan bueno.” (Gómez, como se citó en Bell y Kindred, 2016, p. 35).
- Aumento de popularidad del arándano a nivel global, aumento su consumo del 2008 al 2014 con un crecimiento anual promedio de 13% en América del Norte, de 32% en Europa y en Asia un 49%. Consumo de arándanos se duplicó a 558 000 TM del 2008 al 2014 y se proyecta una demanda mundial de 5.7 millones de TM para
- Acuerdos comerciales que facilitan las exportaciones, según la Ministra de Comercio Exterior y Turismo en su momento, Magali Silva, “el Perú tiene 17 acuerdos comerciales vigentes con China, Estados Unidos, Canadá, Japón, México, Singapur, Venezuela, Corea del Sur, Cuba, Chile, Panamá, Costa Rica, Tailandia, Unión Europea, Comunidad Andina, Mercosur y EFTA (que lo conforman Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia)” (como se citó en Radio Programas del Perú, 2016).

- La Ley de Promoción del Sector Agrario 27360, que da beneficios a las empresas con incentivos tributarios como un impuesto a la renta de 15% y depreciación del 20% anual en las inversiones de obras hidráulicas y de riego (Ver **anexo 3** para ley 27360).

Amenazas

- Los mercados podrían saturarse, por una desaceleración de la economía, como en el 2014 cuando el mercado norteamericano no pudo abarcar toda la producción récord de aguacate peruano.
- Desastres y Fenómenos Naturales, cambios climáticos, que puedan afectar los procesos de la empresa, como el Fenómeno del Niño, que disminuyó los rendimientos del espárrago en el 2014. Este mismo fenómeno ocasiona el gasto en fungicidas para prevenir y/o controlar, así mismo, frena los envíos tanto al sur (Callao) como al norte (Paita).
- La Federación Nacional de Trabajadores de la Agroindustria y Afines (FENTAGRO) tienen la iniciativa para cambiar la Ley de Promoción del Sector Agrario 27360, para modificar condiciones laborales de los trabajadores del rubro (Aguilar et al, 2016, p. 9).
- Existencia de sindicatos, tres organizaciones dentro de Camposol, que estarán pendientes de sus derechos y exigencias laborales. Sindicato de Trabajadores de la Empresa Camposol S.A. (SITECASA), Sindicato de Trabajadores de Planta y Sindicato de Trabajadores de Campo. Estos grupos podrían generar conflictos para la empresa.
- Inestabilidad política en el Perú, podría afectar con cambios en la reglamentación del sector agroindustrial, en las relaciones internacionales para realizar acuerdos de comercio.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Según David y David (2017):

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) permite sintetizar y evaluar las fortalezas y debilidades más notables en las áreas funcionales de una organización y también compone la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. A cada factor se asigna una ponderación dentro de la escala de 0.0 (no importante) al 1.0 (muy importante), esto indicara la notabilidad que tiene cada factor para lograr el éxito en la industria donde está la empresa. La suma de todas las ponderaciones tiene que ser igual a 1.0. Además, se debe calificar del 1 al 4 (1 es debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza importante), luego se multiplica los valores con su respectiva ponderación para finalmente realizar una sumatoria que va entre 1.0 y 4.0, siendo 2.5 el promedio, por encima del promedio significa que la empresa tiene una posición fuerte y muy por debajo que cuenta con muchas debilidades (p. 116).

Tabla 2.1

Tabla de análisis de Matriz EFI

	VALOR	CALIFIC.	V.PONDERADO
FORTALEZAS			
Capacidad para integrarse	0.27	4	1.08
Visión de los empresarios de la empresa	0.07	4	0.28
Excelente formación académica y experiencia laboral del equipo administrativo	0.2	3	0.6
Pertenecer al Pacto Mundial de las Naciones Unidas	0.03	2	0.06
Competencia del área I+D de la empresa	0.07	3	0.21
Posicionamiento y reconocimiento en el mercado	0.06	3	0.18
Empresa socialmente responsable	0.05	2	0.1
DEBILIDADES			
No contar con infraestructura propia de maduración de alimentos	0.05	2	0.1
Reducción de la empresa en calificación crediticia	0.04	2	0.08
Excesivos gastos en transporte de la mano de obra	0.04	2	0.08
Estrategia de marca poco desarrollada	0.04	1	0.04
Ventana de producción limitada	0.08	2	0.16
	1		2.97

Fuente: David y David (2017)

Elaboración Propia

Luego del análisis EFI, se determinó que la empresa tiene un puntaje de 2.97, el cual es mayor a 2.5 que es el promedio en la industria. Significa que la empresa tiene una posición fuerte, gestionando óptimamente sus fortalezas y controlando sus debilidades.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Según David y David (2017):

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite concentrar y evaluar factores externos que afectan a la empresa, siendo oportunidades y amenazas. A cada factor se asigna una ponderación dentro de la escala de 0.0 (no importante) al 1.0 (muy importante), esto indicara la notabilidad que tiene cada factor para lograr el éxito en la industria donde está la empresa. La suma de todas las ponderaciones tiene que ser igual a 1.0. Además, se debe asignar una calificación a cada factor del 1 al 4 para apreciar que tan eficaz son las estrategias de la organización a ese factor. Finalmente, se multiplica la ponderación de los factores con su respectiva calificación, para hallar su

puntuación ponderada. Se obtiene de la sumatoria teniendo como máximo 4.0 (empresa responde bien a las oportunidades y amenaza) y como mínimo 1.0 (empresa no aprovecha oportunidades y no evita amenazas). (p. 77)

Tabla 2.2

Tabla de análisis de Matriz EFE

	VALOR	CALIFIC.	V.PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Inversiones del Gobierno en infraestructura de irrigación	0.08	4	0.32
Clima favorable al norte del Perú	0.08	4	0.32
Mano de obra y tierras de bajo costo en el Perú	0.08	4	0.32
Aumento de la popularidad y consumo del arándano globalmente	0.08	4	0.32
Acuerdos Comerciales	0.1	4	0.4
Ley de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360)	0.12	3	0.36
Tendencia global de alimentación saludable	0.06	3	0.18
Disponibilidad de nuevas tecnologías	0.04	2	0.08
Opción de tierras para cultivo en otras ubicaciones	0.1	3	0.3
AMENAZAS			
Mercados internacionales podrían saturarse	0.04	3	0.12
Desastres y Fenómenos Naturales	0.08	2	0.16
Federaciones y Sindicatos de trabajadores	0.05	2	0.1
Inestabilidad Política del Perú	0.03	2	0.06
Escases de mano de obra	0.06	3	0.18
	1		3.22

Fuente: David y David (2017)
Elaboración Propia

Luego del análisis EFE, se concluyó que la empresa está preparada para aprovechar óptimamente las oportunidades y superar las amenazas que se presenten, con un resultado de 3.22 muy por encima del promedio 2.5, indicando que la empresa se encuentra con muy buenas capacidades para afrontar fuerzas externas.

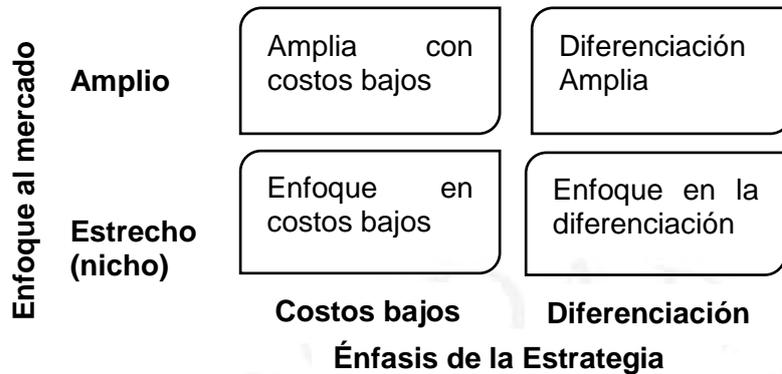
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

Las estrategias genéricas de negocio son “lo que otorga a una compañía una forma específica de posición y de ventajas competitivas frente a sus rivales y que genera una rentabilidad superior al promedio.” (Hill et al, 2015, p. 155).

A continuación, la matriz de estrategias genéricas de negocios con sus factores.

Figura 2.1

Matriz de estrategias genéricas de negocios



Fuente: Hill et al. (2015)

Diferenciación del producto: Alta. El portafolio de productos que manejan, siempre estuvo orientado a la más alta calidad posible. Además, el servicio de Camposol con los minoristas se diferencia de la competencia, al ser una empresa muy integrada, tienen la capacidad de responder las exigencias de los minoristas, proveerlos del volumen requerido y ofrecerles un precio fijo durante la temporada al ser ellos dueños del producto, son los líderes en la industria en minimizar los tiempos de entrega de los productos. Finalmente, sus productos son diferentes para cada país, dependiendo de las exigencias y preferencias se adaptan a los cambios, puede variar el color, tamaño y apariencia.

Segmentación: Alta. Al dirigir sus productos a un mercado masivo; es decir, varios segmentos, ofreciendo diferentes productos para distintos clientes que tienen diferentes requerimientos en color, tamaño, apariencia del alimento. Por ejemplo para el mercado chino, el color, tamaño y apariencia son más importantes que el sabor del alimento, donde pagan más por frutas más grandes.

Habilidades Distintivas: Si bien diferencian sus productos, manejando altos estándares de calidad en todas las etapas que manejan, también han logrado manejar menos costos a través de economías de escalas, pudiendo ofrecer precios estables durante toda la temporada.

En conclusión, la estrategia genérica de negocios que maneja Camposol es la de Diferenciación Ampliada. “Cuando una compañía diferencia de algún modo su producto, por ejemplo, reconociendo segmentos diferentes u ofreciendo productos diferentes a cada segmento” (Hill et al, 2015, p. 164). Esta estrategia es un mix de Diferenciación más

Liderazgo en costos, considerando la reducción de sus costos al producir grandes volúmenes y obtener economías de escala, como también al manejar toda la cadena en caso de las frutas y verduras al realizar ventas directas.

2.4 Matriz FODA (Sustento)

Según David (2013):

Esta matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), desarrolla cuatro tipos de estrategias:

Las estrategias FO usan las fortalezas para aprovechar las oportunidades, las FA usan las fortalezas para precaver el efecto de las amenazas, las DO consisten en vencer las debilidades aprovechando las oportunidades y las DA consisten en disminuir las debilidades y precaver las amenazas a través de tácticas defensivas. (p. 176)

A continuación, la matriz FODA:

Matriz FODA

Tabla 2.3

Camposol	Fortalezas	Debilidades
	F1 Capacidad para integrarse F2 Visión de los empresarios F3 Formación académica y experiencia laboral del equipo administrativo F4 Pertenecer al Pacto Mundial de las Naciones Unidas F5 Competencia del área I+D de la empresa. F6 Posicionamiento y reconocimiento en el mercado. F7 Empresa socialmente responsable.	D1 No contar con infraestructura propia de maduración de alimentos D2 Reducción de la empresa en calificación crediticia D3 Excesivos gastos en transporte de la mano de obra. D4 Estrategia de marca poco desarrollada. D5 Ventana de producción limitada.

(continúa)

(continuación)

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>O1 Inversiones del Gobierno en infraestructura de irrigación.</p> <p>O2 Clima favorable al norte del Perú.</p> <p>O3 Mano de obra y tierras de bajo costo en el Perú.</p> <p>O4 Aumento de la popularidad y consumo del arándano globalmente.</p> <p>O5 Acuerdos Comerciales</p> <p>O6 Ley 27360</p> <p>O7 Tendencia global de alimentación saludable</p> <p>O8 Disponibilidad de nuevas tecnologías</p> <p>O9 Opción de tierras para cultivo en otras ubicaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de mercado, insertar los productos en nuevos mercados geográficos. (F2, F3, O5, O7) • Aumentar la operación agrícola en otras tierras para producir nuevas productos como los súper granos. (F2,F3,F5,O3,O7,O8,O9) • Desarrollo de productos, como los orgánicos. (F2, O5, O7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir las operaciones agrícolas a nivel internacional, para aumentar la ventana de producción.(D5, O9) • Construcción de proyecto inmobiliario cercano a los campos, para incentivar la migración de mano obra. (D3,O1)
<p>Amenazas</p> <p>A1 Mercados internacionales podrían saturarse</p> <p>A2 Desastres y Fenómenos Naturales</p> <p>A3 Federaciones y Sindicatos de trabajadores</p> <p>A4 Inestabilidad Política del Perú</p> <p>A5 Escases de mano de obra</p>	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un plan de desarrollo sostenible que impacte en las familias de los trabajadores.(F2,F3,F7,A3) • Desarrollo de mercado, insertar los productos en nuevas ubicaciones geográficas.(F2,F3,F5,A1) • Construcción de proyecto inmobiliario cercano a los campos, para incentivar la migración de mano obra. (F2, F3, A5) 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificación relacionada, aumentar una UEN de súper granos para entrar a nuevos mercados. (D4,D5,A1,)

Fuente: David (2013)
Elaboración Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Visión:

Ser el proveedor preferido y superior de alimentos saludables y frescos para familias de todo el mundo (Camposol, 2017, p. 6).

La visión que emplea Camposol, proyecta a convertirse el mejor globalmente, en proveedor del tipo de alimentos en los que se desempeña, haciendo énfasis en lo que ofrece y para quien, siendo un análisis realista y centrado.

Misión:

Proporcionar a los consumidores de todo el mundo, a través de nuestros clientes, alimentos saludables por medio de productos diferenciados. Esto se logra gracias a la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de equipo, lo que genera un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades donde operamos, creando un valor sostenible para nuestros accionistas (Camposol, 2017, p. 6).

La misión que emplean indica a que se dedican en la actualidad, lo que ofrecen, a quienes lo ofrecen, como hacen lo que ofrecen, el impacto que generan, y finalmente aclarando el beneficio que se llevan tanto los clientes/consumidores como los accionistas que se preocupan por la rentabilidad de la empresa. En conclusión, es una misión correctamente redactada, abarcando todos los puntos necesarios para su construcción.

Políticas:

- **Prohibición del trabajo infantil:**

Camposol prohíbe el trabajo infantil. Debe tener al menos 18 años de edad cuando sea contratado. El trabajo infantil se refiere a cualquier mental, físico, social o actividad moralmente peligrosa o perjudicial para niños o cualquier actividad que interfiera directamente en sus necesidades de educación obligatoria definidas como por la autoridad igual, así como la más alta estándares internacionales (Camposol, 2017, p. 25).

- **Prohibición de la privación de libertad y Trabajo forzado:**

Camposol prohíbe la explotación o cualquier forma de trabajo forzado. Camposol tampoco requerirá ningún depósito ni retener documentos de identificación originales como condición de trabajo. Asimismo, la Compañía deberá no subcontratar proveedores o instalaciones de producción que obligan a los trabajadores a realizar trabajos bajo cualquier explotación o trabajo forzado (Camposol, 2017, p. 25).

- Seguridad y salud en el trabajo:

Camposol proporciona un producto seguro, higiénico y saludable en el lugar de trabajo y toma las medidas necesarias para prevenir accidentes y lesiones que puedan surgir, ser relacionado con, o tener lugar durante el trabajo o resultante de las operaciones de la Compañía. Camposol tiene sistemas para detectar, evitar o responder a posibles riesgos para la seguridad y la salud de sus trabajadores, quienes pueden negarse a realizar cualquier trabajo inseguro o cualquier trabajo que pueda arriesgar su vida (Camposol, 2017, p. 25).

- Libertad de asociación y colectivo Negociación:

Camposol respeta las decisiones de sus trabajadores, el derecho de asociación y la colectiva negociación. La empresa no interfiere de ninguna manera en el establecimiento, operación o administración de tales organizaciones de trabajadores, ni en actividades de negociación colectiva (Camposol, 2017, p. 25).

- No discriminación:

Camposol prohíbe las prácticas discriminatorias en contratación de personal y en su labor profesional a causa de la raza, color, religión, sexo, edad, capacidades físicas, nacionalidad o cualquier otro condición legalmente prohibida (Camposol, 2017, p. 25).

- Medidas disciplinarias:

Camposol debe tratar a todos sus trabajadores con dignidad y respeto. El castigo físico y/o psicológico, violencia, amenazas o cualquier otra forma de acoso o abuso, no se practica ni se tolera (Camposol, 2017, p. 25).

- Salario:

Camposol debe proporcionar a sus trabajadores salarios y beneficios que cumplan con lo aplicable leyes y convenios colectivos correspondientes, incluidos los que se refieren al pago de horas extras y otros acuerdos de pago extra (Camposol, 2017, p. 25).

- **Horario de trabajo:**

Camposol es responsable de garantizar el empleo de sus trabajadores de acuerdo a la ley y normas laborales aplicables con respecto al número de horas y días de trabajo. Si hay cualquier conflicto entre un estatuto y un obligatorio estándar industrial, Camposol debe resolver esta situación garantizando el mayor beneficio para el trabajador. Ellos deben tener al menos un día libre después de un período consecutivo de seis días hábiles (Camposol, 2017, p. 25).

- **Sostenibilidad:**

Camposol desarrolló una Política de responsabilidad social integral, con prioridad para sus trabajadores y las comunidades, el uso adecuado de sus recursos en todas sus operaciones y especialmente enfatizando el uso del agua y la energía (Camposol, 2017, p. 25).

- **Ambiente:**

Camposol realiza sus operaciones bajo las normas aplicables y sus compromisos con la comunidad, que incluyen el monitoreo de emisiones, gestión de aguas residuales, ruido ambiental y residuos sólidos, entre otros; esto nos permite mitigar nuestra significativamente impactos ambientales y ayuda a continuamente mejorar nuestro desempeño ambiental (Camposol, 2017, p. 25).

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

- Retención de la fuerza de trabajo local sostenible por medio del desarrollo de un proyecto inmobiliario asequible para el público en general y con descuentos para la fuerza laboral (Bell y Kindred, 2016, p. 15).
- Expandir el área de cultivo de arándanos a 2,500 hectáreas (como se citó en Bell y Kindred, 2016, p. 15).
- Diversificar la variedad de arándanos (como se citó en Bell y Kindred, 2016, p. 15).
- Con el proyecto de arándanos, “emplear a 20,000 trabajadores y producir cerca de 30,000 TM” (como se citó en Bell y Kindred, 2016, p. 15).
- Abrir una oficina comercial en Shanghai en el 2017 (como se citó en Bell y Kindred, 2016).
- Expandir la presencia en mercados, principalmente China y el sudeste asiático, llegando directamente, sin intermediarios (Ramírez, como se citó en Saavedra, 2017).
- Doblar el tamaño de la organización, ventas, utilidades y crear 7,000 puestos de trabajo más, dentro de cinco años (Ramírez, como se citó en Saavedra, 2017).
- Cambiar los productos al tipo: orgánico, obteniendo más tierras certificadas para la producción de estos alimentos (Ramírez, como se citó en Saavedra, 2017).

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

Según los documentos de la compañía, Camposol maneja tres UEN que son Camposol Frutas y Verduras, Camposol Mariscos y Camposol Trading. Considero que las unidades definidas son las adecuadas según sus objetivos, estrategias y modelo de negocio, salvo la de Trading que según el análisis, se convertiría en un área más.

Al ser el principal foco la exportación de alimentos, pienso que una UEN como Trading, debería especializarse y ver todo el proceso de comercialización de los productos en

el extranjero que maneja Camposol por división y trabajo en equipo, más no como una UEN, es lo más ideal.

Considerando que en un futuro, teniendo en cuenta la visión de la empresa, podrían ampliar el portafolio de productos o crear una nueva UEN, por lo que, la creación de UEN de otro tipo de alimento alineado a la visión y misión de la empresa, sería de los súper granos (quinua, chía y amaranto), los cuales vienen siendo muy bien vistos en el mercado global, debido a su rico contenido nutricional.

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

Estrategia en el ambiente global

Para determinar la estrategia en este entorno es necesario analizar los siguientes factores:

Presiones por bajar los costos: En un mercado fragmentado como es el agroindustrial, existe muchas empresas la cual presionan para reducir los costos y poder seguir siendo competentes, estas empresas pueden ser la misma competencia o las empresas de retail que comercializan con Camposol, por ejemplo, Walmart, que es un minorista.

Walmart podría presionar a sus proveedores (que también sean fabricantes) para que bajen sus precios (de hecho, la presión que esta compañía ha aplicado a sus proveedores para que bajen los precios ha sido mencionada como una de las principales causas de la tendencia de los fabricantes estadounidenses a trasladar a China sus operaciones de producción). (Hill et al, 2015, p. 259)

Es por ello, Camposol sufre presiones para reducir sus costos, “que puede lograrse a través de economías de ubicación que son los beneficios económicos que se derivan de desarrollar una actividad que crea valor en una ubicación óptima” (Hill et al, 2015, p. 256) y las economías de escala.

Presiones para tener capacidad de responder a lo local: Camposol al producir alimentos saludables, no tiene una alta presión por responder a lo local, “las presiones nacen de las diferencias en los gustos y preferencias de los consumidores, la infraestructura y las prácticas tradicionales, los canales de distribución y las exigencias del gobierno anfitrión” (Hill et al, 2015, p. 259). La diferencia en sus productos para los diferentes mercados a los

que provee, se basa básicamente en la apariencia, por ejemplo, “en China, donde los consumidores pagan más por fruta grande” (Gómez, como se citó en Bell y Kindred, 2016, p. 14). Esto Camposol viene manejándolo a través de su planta de empaque, donde calibran la fruta, según el tamaño.

En conclusión, la estrategia más adecuada es la de **Estandarización global**, “esta estrategia tiene más sentido cuando la presión para bajar los costos es muy fuerte y la exigencia de responder a lo local es mínima” (Hill et al, 2015, p. 263).

Estrategias Corporativas

Según Hill et al (2015), en términos generales, estas estrategias se relacionan a las opciones estratégicas que tienen los administradores:

- 1) tienen que decidir en cuáles negocios e industrias debería competir la compañía; 2) tienen que escoger qué actividades para crear valor debería desempeñar en esos negocios, y 3) tienen que decidir cómo debería ingresar, consolidar o abandonar negocios o industrias para maximizar su rentabilidad en el largo plazo (p. 288).
- **Diversificación Relacionada:** Una nueva unidad de negocio serían los súper granos, los cuales abarcan los siguientes productos: quinua, chía y amaranto, que son muy demandados a nivel internacional gracias a sus propiedades nutritivas.
 - **Alianza estratégica:** al estar lejano el lugar de origen de la fuerza de trabajo hacia los campos, una alianza estratégica con un grupo inmobiliario para la creación de viviendas en Chao-Trujillo, abaratarían los costos excesivos que tienen en transporte de los trabajadores y se reduciría la escasez de mano de obra al incentivarlos a vivir y trabajar en Chao, a través de un proyecto inmobiliario atractivo. Además, alianzas con productores de los productos que maneja Camposol, ayudaría a aumentar la ventana de producción, por ejemplo, productores en otros territorios geográficos con distintos climas para abarcar mayor parte de la temporada productiva del alimento.

Estrategia de Negocio

El grupo Camposol, luego del análisis de los factores que determinan la estrategia más adecuada según la diferenciación del producto, la segmentación y las habilidades distintivas es la de Diferenciación Ampliada, ya que si bien siempre buscan diferenciar el producto, con el tiempo van reduciendo sus costos al aumentar el volumen de producción (economías de escalas).

Estrategias Funcionales

Marketing

- Penetración de Mercado: Buscar aumentar la participación de mercado para los productos existentes en los mercados actuales, a través de una mayor ventana de producción.
- Desarrollo de producto: Aumentar el portafolio de productos para exportar a otros mercados, como el de súper granos, y así tener mayor participación y presencia en la industria. Además, de aprovechar nuevas tendencias como la demanda orgánica, para ello deben certificar sus cultivos para poder comercializar este tipo de producto y llegar a un nuevo segmento.
- Desarrollo del mercado: Insertar el portafolio de productos en nuevos mercados, como el sudeste asiático, el medio oriente y Oceanía.

Recursos Humanos

Relaciones con las personas: Contar con una política participativa, para llevar una mejor relación con el personal.

Se caracteriza por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores por un lado, y a la organización, sus dirigentes y sus supervisores por el otro, lo que propicia una evaluación amplia y objetiva de cada reivindicación o situación en cuanto a su viabilidad, naturaleza, oportunidad validez y, sobre todo, a su integración e identificación con las demás políticas y objetivos de la organización (Chiavenato, 2011, p. 305).

- **Capacitación:** Diseño de planes de capacitación en todos los niveles de la organización, “Camposol tenía alrededor de 1,000 empleados corporativos y 14,000 trabajadores de granjas y fábricas en pleno apogeo, por lo que lo convertía en uno de los principales empleadores del Perú.” (Bell y Kindred, 2016, p. 9). Por ello, se debe buscar prepararlos en sus tareas más cercanas enfatizando en el uso de tecnologías, darles oportunidades para su desarrollo personal y buscar una actitud positiva que ayude a crear un buen clima organizacional.
- **Reclutamiento:** Priorizar el reclutamiento interno para darles oportunidades a los empleados actuales, además de ser el método más económico, rápido, y desarrollar al personal que ya viene siendo capacitado. Sin embargo, al necesitar mucha mano de obra en los campos y fábricas, se debe priorizar que estos residan lo más cercanos al área de operación.

Producción

- **Economías de escalas:** La producción masiva ayuda a disminuir los costos de producción unitarios, para ello es necesario seguir expandiéndose geográficamente con nuevos campos de cultivos para aumentar la masificación de producción.
- **Estandarización:** Para lograr las economías de escala, es de gran ayuda, que la producción sea estándar, los cambios son mínimos, básicamente solo se aplica la calibración de tamaños.

I+D

- Seguir investigando y analizando la posibilidad de incorporar nuevos productos al portafolio, además de nuevas tecnologías para simplificar procesos. Por ejemplo, nuevas variedades en arándanos y uvas.
- Buscar nuevos territorios geográficos para la producción de sus alimentos, los cuales permitan aumentar la ventana de producción y poder abastecer al mercado, al tener diferentes tiempos de cosechas por alimento al estar en distintas estaciones o climas.

- Analizar la posibilidad de nuevas tecnologías que puedan remplazar la mano de obra y optimizar procesos.

Logística

- Ampliar el número de oficinas en el exterior para poder gestionar directamente la entrega de los productos, en el caso de la UEN de mariscos, es necesario poder controlar el proceso de distribución.



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

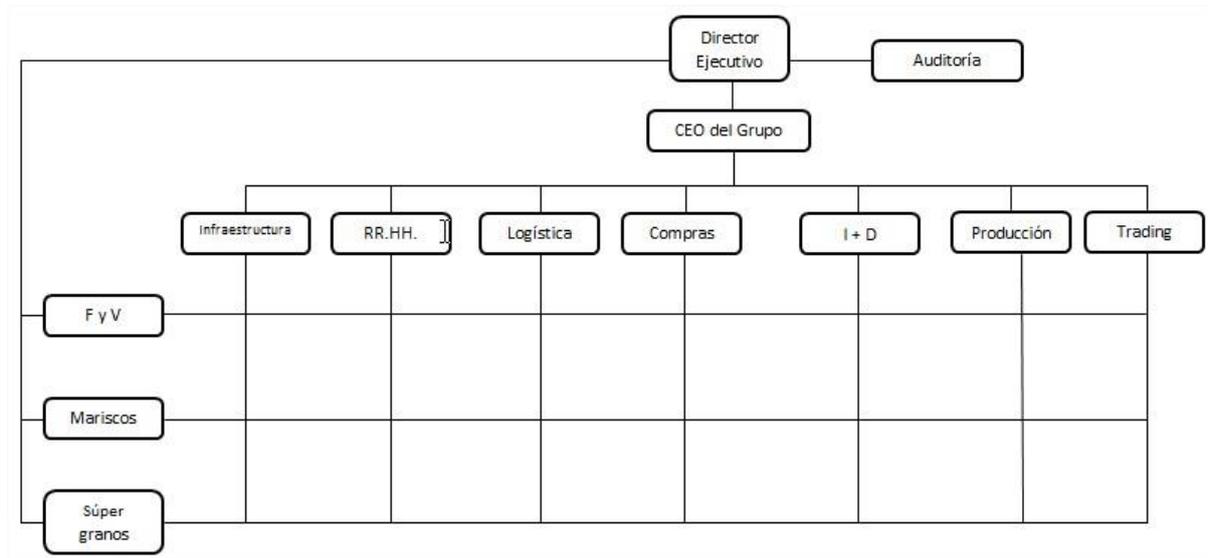
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento)

El diseño de la estructura organizacional para Camposol más adecuado es la **estructura matricial**, “modo de agrupar a los empleados de dos maneras al mismo tiempo (por función y por producto o proyecto) para maximizar el ritmo al que desarrolla diferentes clases de producto” (Hill et al, 2015, p. 427).

En el análisis hecho anteriormente, de las UENs de Camposol, se propone la creación de una nueva unidad de súper granos, con la estrategia de seguir llegando a mercados internacionales a través del área de trading el cual trabajara paralelamente con las UNEs. Es por ello, al ser unidades relacionadas, algunas más que otras, como las frutas y verduras y los súper granos, la necesidad de integración es alta, por lo que se requiere realizar sinergias entre las unidades mediante esta estructura.

Una estructura matricial ayuda a la transferencia de conocimientos entre áreas y unidades para lograr una mayor innovación. “Implementar una estructura matricial propicia la innovación y acelera el desarrollo de productos porque es una clase de estructura que permite una integración considerable de distintas funciones.”(Hill et al, 2015, p. 428).

Figura 3.1
Estructura Organizacional Matricial



Fuente: Hill et al. (2015)
Elaboración propia

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

Para llegar a implementar las estrategias, se está considerando los siguientes factores: las personas, la estructura organizacional, las áreas claves y el sistema de dirección. Los cuales deben estar alineados a las estrategias que se aplicaran. A continuación, los cambios en los factores ya mencionados.

Estructura organizacional: La propuesta es una estructura matricial, ya que la realizar sinergias entre unidades y funciones y compartir conocimientos, al eliminar la UEN de Trading y convertirla en una función a cual intervendrá en todas las UEN que cuente Camposol, la idea es poder alzar la rentabilidad en las otras unidades aparte de frutas y verduras, las cuales son el fuerte del grupo.

Personas: Un factor importante en el cambio de la estructura matricial, son las personas, las cuales son las que recibirán el mayor impacto de los cambios; por ello se deberá comunicar los cambios en la organización y transmitir las nuevas estrategias a los empleados,

ya que son la parte principal de la empresa. “En total, Camposol tenía alrededor de 1,000 empleados corporativos y 14,000 trabajadores de granjas y fábricas en pleno apogeo, por lo que lo convertía en uno de los principales empleadores de Perú”. (Bell y Kindred, 2016, p. 9). Esta fuerza laboral, se deberá adaptar a los cambios a través de la transmisión de la cultura organizacional, incentivos para optimizar el clima organizacional, promociones de personal, rotación de trabajadores.

Sistemas de dirección: Al proponerse una estructura matricial para la organización, esta causa descentralización, organizados por equipos que intercambien competencias y conocimientos. Para ello, se propone una política de empoderamiento y delegación de responsabilidades al personal de trabajo, para que cada persona tome un rol importante en la organización. Además, dentro de las políticas de la organización, una muy importante es la de “ningún miembro de la familia desempeñaría funciones operativas” (Bell y Kindred, 2016, p. 1), esto en alusión a la familia Dyer, quienes no entrarían en las operaciones, dejando las tareas a los mejores profesionales del medio.

Para decidir si deben participar o no los miembros de la familia de la siguiente generación en las empresas familiares, tenga en cuenta que es necesario que haya un buen ajuste entre las habilidades e intereses de estos miembros de la familia y las necesidades de la empresa en su fase actual de desarrollo. (Poza, 2011, p. 86)

Por ello, el riesgo es de que los familiares no estén aptos para tomar funciones operativas; entonces, una manera de mitigar ese riesgo, es delegando a profesionales. Con ello, se crea también una línea de carrera en la empresa, motivando a sus empleados.

Áreas claves: Anteriormente, en la cadena de valor, se definieron las actividades primarias y las actividades claves en el Lienzo, tomando estos datos, las áreas más importantes serían, Producción, I+D y Ventas.

En lo que respecta a Producción, esta área es el foco de la empresa, donde la demanda es grandes volúmenes, por lo que la producción debe ser constante y tratar de conseguir la mayor ventana de producción posible; es decir, tener disponibilidad de productos durante todo el año a través de producción en diferentes ubicaciones geográficas con distintos climas.

Por el lado de I+D, es un área indispensable, para la búsqueda continua de nuevos alimentos a producir u otras variedades de los alimentos actuales. Al término del año 2016,

ya proyectaron nuevas variedades, “estamos pasando de la variedad red globe a seedless [en uvas]” (Ramírez, como se citó en Saavedra, 2017).

Finalmente, en Ventas o Comercial, es indispensable seguir creando relaciones con empresas de retail, además de seguir abriendo oficinas comerciales en otros mercados como el sudeste asiático o el medio oriente, para poder tener mayor presencia globalmente y aumentar las ventas.



CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

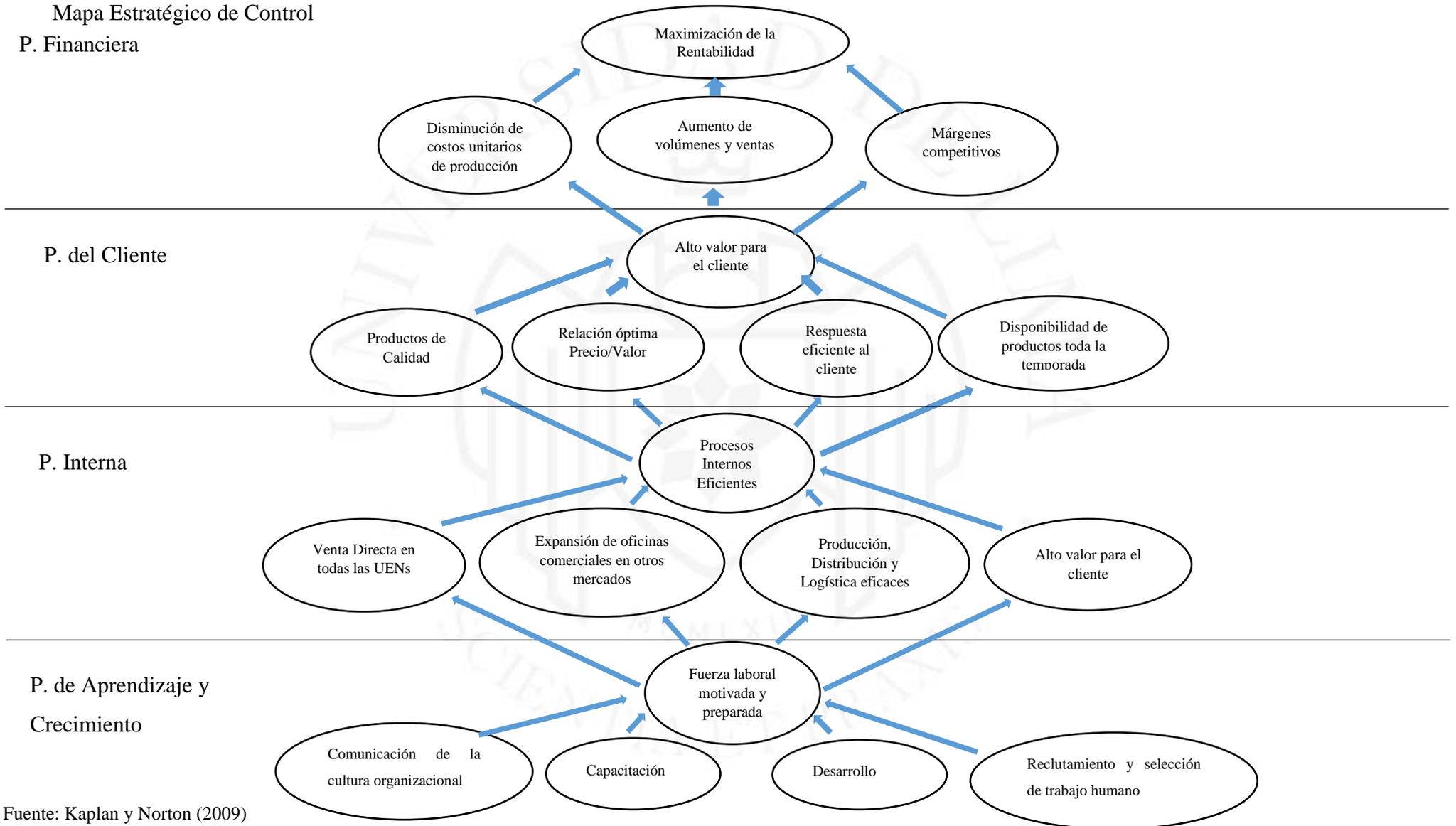
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

“El mapa estratégico de un cuadro de mando integral” aclara con relación a las estrategias, las hipótesis que pueda dejar. Los indicadores que estén en el cuadro se ajustan a una secuencia causa-efecto que enlaza los resultados que se desean de la estrategia con los generadores que harán ello posible. Este mapa ayuda a la empresa a ver “sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática” y consta de cuatro perspectivas, la financiera, la del cliente, la interna y la del aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 2001, pp. 79, 80, 81, 82).

A continuación, se grafica el mapa según el análisis hecho anteriormente.



Figura 4.1
 Mapa Estratégico de Control
 P. Financiera



Fuente: Kaplan y Norton (2009)
 Elaboración propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión

El cuadro de mando integral es una estructura la cual compone indicadores procedentes de la estrategia, financieros y no financieros. Sirve para plasmar un “proceso sistemático” y conseguir “feedback sobre la estrategia”. (Kaplan y Norton, 2009, pp. 38 y 39)

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Peso BSC
Financiera	Maximizar la rentabilidad	ROE= Rendimiento sobre el patrimonio	50%
		ROA= Rendimiento sobre los activos	50%
Financiera	Aumento de volúmenes y ventas	Cantidad de ventas por volumen	100%
Financiera	Márgenes competitivos	Margen de ventas netas	100%
Financiera	Disminución de costos unitarios	Costos unitarios promedio	100%
Cliente	Productos de calidad	Índice de satisfacción del cliente	70%
		Índice de productos con fallas	30%
Cliente	Relación optima precio/valor	Índice de satisfacción del cliente	100%
Cliente	Respuesta eficiente al cliente	Cantidad de pedidos atendidos sobre total de pedidos	100%
Cliente	Disponibilidad de productos toda la temporada	Porcentaje de stock de productos disponibles	100%
Interna	Expansión de oficinas comerciales	Cantidad de oficinas por sector geográfico	100%
Interna	Expansión de tierras	Cantidad de hectáreas	100%
Interna	Producción, distribución y logística eficaces	Cantidad de respuestas de pedidos a tiempo sobre total de pedidos	100%
Interna	Venta directa en todas las UENs	Cantidad de distribuidores usados	100%
Aprendizaje y crecimiento	Buen clima laboral	Índice de ausentismo	50%
		Índice de rotación de personal	50%
	Capacitación	Índice de satisfacción del trabajador	100%
	Desarrollo	Cantidad de trabajadores ascendidos o promovidos sobre total de trabajadores	100%

(continúa)

(continuación)

	Reclutamiento y selección de talento humano	Cantidad de personas contratadas sobre total de requerimiento de personal	100%
--	---	---	------

Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración propia

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se basa en los recursos humanos como base para lograr el objetivo final que es la maximización de la rentabilidad, para ello, se consideró que el buen reclutamiento y selección de talento humano, debido a la escasez de mano de obra, ayudaría ya que en la agricultura en el Perú se necesita una gran cantidad de personas, porque los costos son menores que usar tecnología. Además, la formulación de planes en Desarrollo, Capacitación y Clima Organizacional llevara a la fuerza laboral a estar motivados para realizar sus labores con mayor eficiencia y eficacia.

La perspectiva del proceso interno, se basó en los objetivos de expansión de oficinas para lograr llegar más mercados geográficos, como el sudeste asiático, el medio oriente y demás países europeos; la expansión de tierras de cultivo y producción tienen la finalidad de lograr tener a disposición los alimentos toda la temporada, esto a través de tierras en distintos lugares geográficos con distintas estaciones climáticas y también lograr mayores volúmenes de producción; las ventas directas a los minoristas en todas sus UENs a través de la integración vertical para lograr un mayor control de los productos y precios; finalmente la distribución, logística y producción eficaz será lograda con la fuerza laboral capacitada y motivada.

La perspectiva del cliente aplica para los minoristas/mayoristas que son el canal de venta, así como los clientes-consumidores finales, se busca tener la capacidad de responder a las necesidades del mercado, con productos de calidad relacionados a un buen precio.

La perspectiva financiera, debe mostrar los resultados de los objetivos y estrategias de las otras perspectivas, llegando a obtener el fin que cada empresa tiene, que es la maximización de la rentabilidad.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado un análisis y diagnóstico de la empresa Camposol en la agroindustria, además de proponer un plan estratégico, se determinó lo siguiente:

- Camposol se encuentra en una industria fragmentada, en la cual la rivalidad es alta, debido a las facilidades para el ingreso de nuevas empresas, el gran número de empresas agrícolas operando, la competencia extranjera de Argentina, Chile y otros países en exportaciones.
- Camposol cuenta con mayor poder de negociación frente a los proveedores, por ser una de las agroexportadoras más grande del país, pero frente a los minoristas/mayoristas del exterior su poder de negociación se reduce, ya que son cadenas de retail importantes.
- De acuerdo a la industria donde se encuentra, la estrategia genérica más adecuada para Camposol es la de Diferenciación Ampliada (Diferenciación más Liderazgo en Costos)
- La industria agroindustrial peruana aún está en crecimiento y seguirán buscando nuevos territorios de mercados, por ello se basan en estrategias como el desarrollo de mercado y desarrollo de productos.
- Camposol está gestionado por un gran equipo, que siempre está en búsqueda de nuevos productos/ variedades; además, de saber adaptarse a los cambios.
- La UEN de mariscos, aún le falta camino para estar integrado al nivel de la UEN de frutas y verduras, por lo que tienen un reto en esa UEN para equiparar sus unidades.

RECOMENDACIONES

- La estrategia de posicionar la marca puede ser una apuesta en falso, por la dificultad y el largo tiempo que tomaría; además de ser difícil por el tipo de producto, por lo que se recomienda desistir.
- Diversificar productos relacionados como los super granos, los cuales están siendo bien vistos en el extranjero en los últimos años.
- Aplicar la estrategia de estandarización global, al ser una industria la cual le exige reducir sus costos para poder liderar, pero también existe un requerimiento mínimo en adaptación a lo local que es básicamente el tamaño y apariencia.
- Realizar alianzas estratégicas con otros productores de los mismos alimentos del portafolio de Camposol para obtener mayor ventana productiva, mayores volúmenes.
- Realizar alianza estratégica con una empresa inmobiliaria, para la construcción de residencias cerca a los campos de cultivo de Camposol.
- Abrir nuevas oficinas comerciales en Asia.
- Desarrollar nuevos productos como los orgánicos y más variedades de los actuales.
- Desarrollar óptimamente un plan de recursos humanos, basado en el clima organizacional, capacitación y desarrollo, para mitigar posibles exigencias de los sindicatos y optimizar el trabajo de la fuerza laboral.
- Rediseñar la estructura organizacional y usar una matricial para transferir conocimientos entre UEN.

REFERENCIAS

- Aguilar Meza, E., Loyola Álvarez, N., y Montezuma Brenner, O. (2016). Plan Estratégico de Recursos Humanos para la mejora de relaciones laborales en Camposol S.A. (tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1658/Nelly_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1
- Bell, D. E y Kindred, N. (15 de diciembre de 2016). Camposol. Harvard Business School, (caso 518-S10). Recuperado del sitio de Internet de Universidad de Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Camposol (15 de febrero de 2017). Fourth Quarter and Preliminary Full Year 2016 Results. [Resultados del cuarto trimestre y preliminares del año 2016]. Recuperado de <http://hugin.info/138464/R/2078941/862679.pdf>
- Camposol (2017). Anual Report 2016. [Reporte Anual de 2016]. Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2016.pdf
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9ª. ed.). México.: Mc Graw Hill Educación
- David, Fred. R., y David Forest. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. (15ª. ed.). México.: Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14ª. ed.). México.: Pearson Educación.
- Agencia EFE. (30 de marzo de 2017). La economía de EE.UU. creció en 2016 un 1,6 %, su peor tasa en cinco años. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-economia-de-ee-uu-crecio-en-2016-un-1-6-su-peor-tasa-cinco-anos/20000011-3223686>
- García, N. (2015). Con todo gusto. Grupo Reforma. Recuperado de <https://2019.vlex.com/#WW/vid/582815546>
- Gestión. (08 de junio del 2016). Peruana Camposol recurre a los arándanos para pagar su deuda. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/peruana-camposol-recurre-arandanos-pagar-deuda-123102-noticia/>
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral* (11.a ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2001). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral Para implantar y gestionar su estrategia* (1ª. ed.). Barcelona.: Gestión 2000.

- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. (3ª. ed.). Barcelona.: Gestión 2000.
- León Carrasco, J. C. (12 de agosto del 2016). Ranking de las diez principales empresas agroexportadoras peruanas. Agraria. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/ranking-de-las-diez-principales-empresas-agroexportadoras-11778>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2019). *Generación de modelos de negocio* (1ª. ed.). Lima.: Editorial Planeta del Perú.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. (6ª. ed.). Madrid.: Ediciones Pirámide
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. (6ª. ed.). Madrid.: Pirámide.
- Poza, E. J. (2011). *Empresas Familiares*. (3ª. ed.). México.: Cengage Learning
- Radio Programas del Perú. (08 de febrero del 2016). Mincetur: Perú debe tener 27 acuerdos comerciales al 2025. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/mincetur-peru-debe-tener-27-acuerdos-comerciales-al-2025-noticia-936471>
- Saavedra, M. (13 de junio del 2016). Camposol: "Retomaremos nuestros volúmenes de palta. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/camposol-retomaremos-volumenes-palta-220700>
- Saavedra, M. (21 de febrero del 2017). Ramírez: "Queremos duplicar tamaño de Camposol en cinco años". *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ramirez-queremos-duplicar-tamano-camposol-cinco-anos-404752>

BIBLIOGRAFÍA

Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing (13ª. ed.). México.: Pearson.

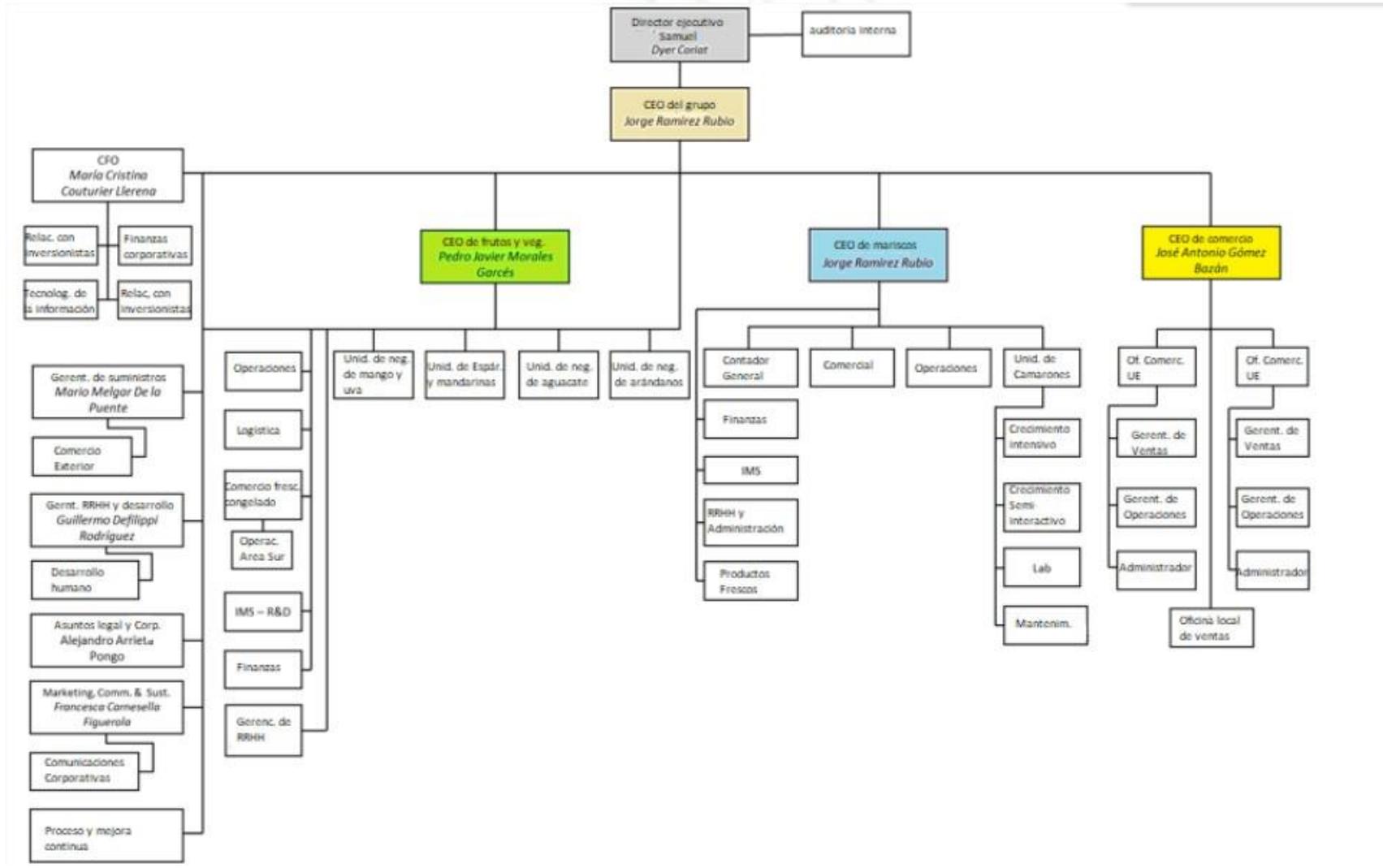
Roy, J., Olve, NG., y Wetter, M. (2002). Implantando y Gestionando El cuadro de Mando Integral (Performance Drivers). (1ª. ed.). Barcelona.: Gestión 2000.





ANEXOS

Anexo 1: Organigrama de Camposol



Fuente: Harvard Business School

Anexo 2: Exportaciones de Camposol por fruta

Exportaciones de Arándano



Fuente: Veritrade (2016)

Exportaciones de Mango



Fuente: Veritrade (2016)

Exportaciones de Palta



Fuente: Veritrade (2016)

Exportaciones de Uva



Fuente: Veritrade (2016)

Exportaciones de Espárragos



Fuente: Veritrade (2016)

Exportaciones de Mandarina



Fuente: Veritrade (2016)

Anexo 3: Ley 27360

LEY Nº 27360

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

POR CUANTO:

El Congreso de la República
ha dado la Ley siguiente:

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;
Ha dado la Ley siguiente:

LEY QUE APRUEBA LAS NORMAS DE PROMOCIÓN DEL SECTOR AGRARIO

TÍTULO I

GENERALIDADES

Artículo 1°.- Objetivo

Declárase de interés prioritario la inversión y desarrollo del sector agrario.

Artículo 2°.- Beneficiarios

2.1 Están comprendidas en los alcances de esta Ley las personas naturales o jurídicas que desarrollen cultivos y/o crianzas, con excepción de la industria forestal.

2.2 También se encuentran comprendidas en los alcances de la presente Ley las personas naturales o jurídicas que realicen actividad agroindustrial, siempre que utilicen principalmente productos agropecuarios, producidos directamente o adquiridos de las personas que desarrollen cultivo y/o crianzas a que se refiere el numeral 2.1 de este artículo, en áreas donde se producen dichos productos, fuera de la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. No están incluidas en la presente Ley las actividades agroindustriales relacionadas con trigo, tabaco, semillas oleaginosas, aceites y cerveza.

2.3 Para efecto de lo dispuesto en el numeral 2.2 de este artículo, mediante decreto supremo aprobado con el voto aprobatorio del Consejo de Ministros y refrendado por los Ministros de Agricultura y de Economía y Finanzas, se determinará los porcentajes mínimos de utilización de insumos agropecuarios según tipo de actividad agroindustrial, entre otros aspectos.

2.4 En la presente Ley solamente está comprendida aquella actividad avícola que no utilice maíz amarillo duro importado en su proceso productivo.

Artículo 3°.- Vigencia

Los beneficios de esta Ley se aplicarán hasta el 31 de diciembre de 2010.

TÍTULO II

DEL RÉGIMEN TRIBUTARIO

Artículo 4°.- Impuesto a la Renta

4.1 Aplíquese la tasa de 15% (quince por ciento) sobre la renta, para efecto del Impuesto a la Renta, correspondiente a rentas de tercera categoría, a las personas naturales o jurídicas comprendidas en los alcances del presente dispositivo, de

acuerdo a las normas reguladas mediante Decreto Legislativo Nº 774 y demás normas modificatorias.

4.2 Para efecto del Impuesto a la Renta, las personas naturales o jurídicas que estén comprendidas en los alcances del presente dispositivo podrán depreciar, a razón de 20% (veinte por ciento) anual, el monto de las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y obras de riego que realicen durante la vigencia de la presente Ley.

Artículo 5°.- Impuesto General a las Ventas

Las personas naturales o jurídicas comprendidas en los alcances del presente dispositivo, que se encuentren en la etapa preproductiva de sus inversiones, podrán recuperar anticipadamente el Impuesto General a las Ventas, pagados por las adquisiciones de bienes de capital, insumos, servicios y contratos de construcción, de acuerdo a los montos, plazos, cobertura, condiciones y procedimientos que se establezcan en el Reglamento. La etapa preproductiva de las inversiones en ningún caso podrá exceder de 5 (cinco) años de acuerdo a lo que establezca el Reglamento.

Artículo 6°.- Obligaciones de los beneficiarios

A fin de que las personas naturales o jurídicas gocen de los beneficios tributarios establecidos en el presente dispositivo, deberán estar al día en el pago de sus obligaciones tributarias de acuerdo con las condiciones que establezca el Reglamento.

TÍTULO III

DEL RÉGIMEN LABORAL Y DE LA SEGURIDAD SOCIAL

Artículo 7°.- Contratación Laboral

7.1 Los empleadores de la actividad agraria comprendidos en el Artículo 2° de la presente Ley podrán contratar a su personal por período indeterminado o determinado. En este último caso, la duración de los contratos dependerá de la actividad agraria por desarrollar, pudiendo establecerse jornadas de trabajo acumulativas en razón de la naturaleza especial de las labores, siempre que el número de horas trabajadas durante el plazo del contrato no exceda en promedio los límites máximos previstos por la Ley. Los pagos por sobretiempos procederán sólo cuando se supere el referido promedio.

7.2 Los trabajadores a que se refiere el presente artículo se sujetarán a un régimen que tendrá las siguientes características especiales:

a) Tendrán derecho a percibir una remuneración diaria (RD) no menor a S/. 16.00 (dieciséis y 00/100 Nuevos Soles), siempre y cuando laboren más de 4 (cuatro) horas diarias en promedio. Dicha remuneración incluye a la Compensación por Tiempo de Servicios y las gratificaciones de Fiestas Patrias y Navidad y se actualizará en el mismo porcentaje que los incrementos de la Remuneración Mínima Vital.

b) El descanso vacacional será de 15 (quince) días calendario remunerados por año de servicio o la fracción que corresponda, salvo acuerdo entre trabajador y empleador para un período mayor.

c) En caso de despido arbitrario, la indemnización es equivalente a 15 (quince) RD por cada año completo de servicios con un máximo de 180 (ciento ochenta) RD. Las fracciones de años se abonan por dozavos.

Artículo 8°.- Impuesto Extraordinario de Solidaridad

Exonérase del Impuesto Extraordinario de Solidaridad a las remuneraciones de los trabajadores que laboren para empleadores de la actividad agraria, bajo relación de dependencia.

Artículo 9°.- Seguro de Salud y Régimen Previsional

9.1 Manténgase vigente el Seguro de Salud para los trabajadores de la actividad agraria en sustitución del régimen de prestaciones de salud.

9.2 El aporte mensual al Seguro de Salud para los trabajadores de la actividad agraria, a cargo del empleador, será del 4% (cuatro por ciento) de la remuneración en el mes por cada trabajador.

9.3 Los afiliados y sus derechohabientes tienen el derecho a las prestaciones del seguro social de salud siempre que aquellos cuenten con 3 (tres) meses de aportación consecutivos o con 4 (cuatro) no consecutivos dentro de los 12 (doce) meses calendario anteriores al mes en el que se inició la causal. En caso de accidente, basta que exista afiliación.

9.4 ESSALUD podrá celebrar convenios con el Ministerio de Salud o con otras entidades, públicas o privadas, a fin de proveer los servicios de salud correspondientes.

9.5 Los trabajadores podrán afiliarse a cualquiera de los regímenes previsionales, siendo opción del trabajador su incorporación o permanencia en los mismos.

Artículo 10°.- Trabajadores agrarios con contrato vigente

10.1 Los trabajadores que se encontrasen laborando a la fecha de entrada en vigencia del presente dispositivo en empresas beneficiarias comprendidas en los alcances de la presente Ley, podrán acogerse al régimen de contratación laboral establecido en esta norma previo acuerdo con el empleador. El nuevo régimen no será aplicable a los trabajadores que cesen con posterioridad a la vigencia de esta Ley y que vuelvan a ser contratados por el mismo empleador bajo cualquier modalidad, salvo que haya transcurrido un año del cese.

10.2 Los trabajadores a que se refiere el presente artículo mantendrán el régimen vigente sobre indemnización por despido arbitrario.

10.3 Asimismo, los trabajadores podrán ejercer la opción prevista en el último párrafo del Artículo 9° de la presente Ley.

Artículo 11°.- Derogatorias

Derógase toda norma que se oponga a lo dispuesto en la presente Ley.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS Y FINALES

Primera.- Reglamentación

Por decreto supremo refrendado por los Ministros de Agricultura, Economía y Finanzas, Trabajo y Promoción Social y Salud se dictarán las medidas reglamentarias y complementarias para la aplicación de esta Ley, así como las normas de simplificación de los registros correspondientes. Se mantiene vigentes las normas reglamentarias del Decreto Legislativo N° 865 y modificatorias, en tanto no se opongan a lo establecido en la presente Ley y no se publique el Reglamento correspondiente.

Segunda.- Deducción y pagos a cuenta del Impuesto a la Renta

Las personas naturales o jurídicas comprendidas en los alcances de la presente Ley podrán aplicar, durante la vigencia de la misma, lo dispuesto en la Décima Disposición Transitoria y Final del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por Decreto Supremo N° 054-99-EF.

Tercera.- Exclusión de los alcances del Título III

No están comprendidos dentro de los alcances del Título III de la presente Ley la contratación del personal administrativo que desarrolle sus labores en la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao.

Cuarta.- Vigencia

La presente Ley entrará en vigencia a partir del primer día del mes siguiente al de su publicación, con excepción de lo dispuesto en el Artículo 4°, el cual regirá a partir del 1 de enero de 2001.

Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación.

En Lima, a los veinte días del mes de octubre de dos mil.

MARTHA HILDEBRANDT PÉREZ TREVIÑO
Presidenta del Congreso de la República

LUZ SALGADO RUBIANES DE PAREDES
Primera Vicepresidenta del Congreso
de la República

AL SEÑOR PRESIDENTE CONSTITUCIONAL
DE LA REPÚBLICA

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los treinta días del mes de octubre del año dos mil.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI
Presidente Constitucional de la República

FEDERICO SALAS GUEVARA S.
Presidente del Consejo de Ministros

JOSE CHLIMPER ACKERMAN
Ministro de Agricultura

CARLOS BOLONA BEHR
Ministro de Economía y Finanzas

12490