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

Alfredo Eduardo Vicente Talledo

Código 20053050

Lima – Perú

Noviembre de 2019

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXV
SCIENTIA ET PRAXIS

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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN ..... **viii**
ABSTRACT ..... **ix**
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 5
1.1.2.1 Actividades primarias 6
1.1.2.2 Actividades de apoyo 7
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN) 8
1.1.3.1 Calidad Superior 9
1.1.3.2 Eficiencia superior 9
1.1.3.3 Superior capacidad de satisfacción al cliente 10
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN) 10
1.1.4.1 Fortalezas 10
1.1.4.2 Debilidades 12
1.2 Diagnóstico Externo 13
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores) 13
1.2.1.1 Aspecto político-Legal 13
1.2.1.2 Aspecto Económico 14
1.2.1.3 Aspecto Tecnológico 15
1.2.1.4 Aspecto Ecológico 15
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector 16
1.2.2.1 Poder de negociación de los proveedores. - 17
1.2.2.2 Poder de negociación de los clientes. 17
1.2.2.3 Competidores Potenciales. 17
1.2.2.4 Productos sustitutos 18

1.2.2.5 La rivalidad entre las empresas 18
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas 19
1.2.3.1 Oportunidades: 19
1.2.3.2 Amenazas 21
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA 22
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI 22
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE 23
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento) 24
2.4 Matriz FODA (Sustento) 25
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas 26
2.5.1 Visión 26
2.5.2 Misión 26
2.5.3 Políticas 27
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa 28
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN 29
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales. 30
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA 34
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa 34
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa 34
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO 35
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa 35
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión 36
CONCLUSIONES 37
RECOMENDACIONES 38
REFERENCIAS 39
BIBLIOGRAFÍA 40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz EFI.....22

Tabla 2.2 Matriz EFE.....23

Tabla 2.3 Matriz Foda Empresa Camposol 25

Tabla 4.1 Cuadro De Mando.....36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor 5

Figura 1.2 Bloque de la ventaja Competitiva. 9

Figura 1.3 Las 5 fuerzas de Michael Porter 16

Figura 2.1 Objetivos Estratégicos 24

Figura 2.2 Rediseño de Organigrama de Camposol 30

Figura 4.1 Mapa Estratégico de control 35

RESUMEN

En este estudio de caso se analizará el modelo de negocios del sector agroexportador de la empresa Camposol; el cual es líder actualmente en el mercado peruano.

Durante los últimos años la empresa ha tenido un alto crecimiento en sus diferentes unidades de negocio, resaltando entre ellas las unidades de frutas y verduras.

El estudio del caso empieza explicando el modelo de negocio, las principales actividades de la empresa, así como su ventaja competitiva que ha permitido que la empresa sea líder durante los últimos años. Posteriormente se continuará con el diagnostico interno, donde se identifican los factores del macroentorno y la rivalidad de la industria, se explican cómo mejorar las debilidades y aprovechar las oportunidades para reducir las amenazas.

En base a lo mencionado se generan propuestas e indicadores a implementar para la empresa Camposol y finalmente generar las conclusiones y recomendaciones del caso.

Palabras clave: Modelo de negocio, entorno competitivo, empresa agroindustrial, diagnostico empresarial, ventaja competitiva.

ABSTRACT

In this case study, the business model of the agro-export sector of Camposol will be analyzed; which is currently the leader in the Peruvian market.

During the last years the company has had a high growth in its different business units, highlighting among them the units of fruits and vegetables.

The case study begins by explaining the business model, the main activities of the company, as well as its competitive advantage that has allowed the company to be a leader in recent years. Subsequently, the internal diagnosis will continue, where macroenvironment factors and industry rivalry are identified, how to improve weaknesses and take advantage of opportunities to reduce threats are explained.

Based on the aforementioned, proposals and indicators to be implemented for Camposol are generated and finally generate the conclusions and recommendations of the case.

Key words: Business model, competitive environment, agro enterprise, enterprise analysis, competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es para optar por el Título Profesional de Licenciado en Administración en base a los sólidos conocimientos aprendidos durante mi carrera universitaria, el cual vengo aplicando todos estos años durante mi carrera profesional. Por consiguiente, se analizará y abordará todos los parámetros relacionados al modelo de negocio y un plan estratégico del sector agroexportador del mercado peruano para la empresa Camposol. En los últimos años el sector agroexportador vienen creciendo el cual es una gran oportunidad y aprovechada por la empresa Camposol, donde no solo ha ido ingresando a nuevos mercados, sino también con nuevos productos que incluso le otorgan mejores márgenes de rentabilidad.

Así mismo, la empresa Camposol ha venido consolidándose durante estos años, actualmente es líder del mercado peruano como la primera empresa agroexportadora que cuenta con una buena reputación generando que ingrese a los diferentes mercados internacionales debido a la calidad de sus productos. Para concluir se detallará las conclusiones y recomendaciones para la empresa Camposol.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

El modelo de negocio es la estructura propuesta por la organización con la finalidad de identificar puntos importantes relacionados al giro del negocio. Dentro del presente análisis se ha decidido utilizar el Lienzo de Alexander Osterwalder, o también llamado como Modelo Canvas.

Según Caceda (2016), "Osterwalder un modelo de negocio es un instrumento que nos permite de una manera rápida y sencilla conocer el funcionamiento de nuestro negocio y la propuesta de valor" (p. 226).

En el análisis realizado a la empresa Camposol, su modelo de negocio se podría definir de la siguiente manera.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

- Propuesta de valor

La empresa Camposol ofrece una propuesta de valor que implica poder entregar una gran variedad de productos basándose en una buena calidad, cumpliendo en los tiempos acordados y a un precio competitivo de mercado.

- Asociaciones claves

Para la empresa Camposol una de las asociaciones claves identificadas más relevantes consiste en establecer alianzas con los minoristas para utilizar sus plantas de maduración para terminar el proceso de los productos que ofrecen; debido a que la empresa Camposol no cuenta con plantas de maduración propias, proceso que es necesario antes de ser ofrecidos al consumidor final.

- Actividades claves

Las actividades claves identificadas en la empresa Camposol están relacionadas a la producción agrícola de frutas y verduras debido a que era parte del proceso que asegura un buen producto de calidad, por lo cual todos sus campos utilizaban riego por goteo impulsado por la gravedad y agregaron materiales orgánicos al suelo para proporcionar nutrientes para garantizar la calidad de su producción.

Otra actividad clave es el marketing y ventas para ofrecer sus productos; desarrollando de manera planificada su área comercial para lograr una relación directa y confiable, por lo cual se abrieron oficinas en los mercados internacionales como Europa y EE.UU. para lograr estos objetivos.

Otra actividad clave más que se ha podido identificar en la empresa Camposol es la distribución mediante el cual se preocupan por que sus productos lleguen en las mejores condiciones en los tiempos establecidos los cuales se realizan vía aérea o vía marítima.

- Recursos Claves

De acuerdo a lo analizado la empresa Camposol posee los siguientes recursos claves que son importantes para el gran desempeño que viene realizando en la producción de sus productos, entre los cuales se ha identificado los siguientes:

Personal de trabajo: debido al gran volumen de producción que realiza; este recurso es clave para poder cumplir con los plazos establecidos.

Otro recurso clave es el capital para la adquisición de nuevas plantaciones de cultivo, así como la mejora de las tierras que ya posee.

- Relaciones con los clientes

Se ha identificado con el punto relacionado con los clientes que la empresa Camposol mantiene una relación directa, para lo cual se enfocaron en ofrecer directamente sus productos e ir evitando vender sus productos a través de los intermediarios para generar una relación a largo plazo con sus clientes, por lo cual abrió oficinas en el exterior para que puedan atenderlos más rápidos.

- Canales

En base a lo analizado la empresa Camposol contaban con diferentes canales que se utilizaban para poder atender a sus clientes la demanda de sus productos.

Entre los cuales tenemos lo relacionado a la vía marítima y vía aérea, que luego de salir del almacén eran inspeccionados y transportados en los contenedores por camión hacia los puertos del Callao o de Paita dependiendo el producto.

Así mismo, tenemos el canal digital que la empresa Camposol posee para mantener un contacto con sus clientes.

Otro canal más de comunicación son las oficinas que operaban en los distintos continentes para que puedan atender y ofrecer de manera eficiente sus productos.

- Segmentos del mercado

En relación a la segmentación del mercado la empresa Camposol está enfocado a los grandes minoristas, como los supermercados que se encargan de vender productos masivos los cuales se encuentran ubicado en los diferentes continentes.

- Estructura de costos

La estructura de costos de la empresa Camposol; tienden a ser baja porque la eficiencia superior que posee para su proceso de producción y a las economías de escala que maneja logra optimizar sus costos de producción

- Fuentes de Ingresos

La fuente principal de ingresos para la empresa Camposol, proviene de la venta de sus productos a sus clientes minoristas; que están compuestos por los supermercados; mediante el cual la empresa Camposol ha ido creciendo con los años y tiende a seguir creciendo, debido a que ofrece nuevas categorías que le permite ingresar a nuevos mercados; dentro de sus unidades de negocios de frutas y verduras tenemos la categorías de arándanos que ofrece el cual le genera mayores márgenes de rentabilidad así como el incremento de sus ventas.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

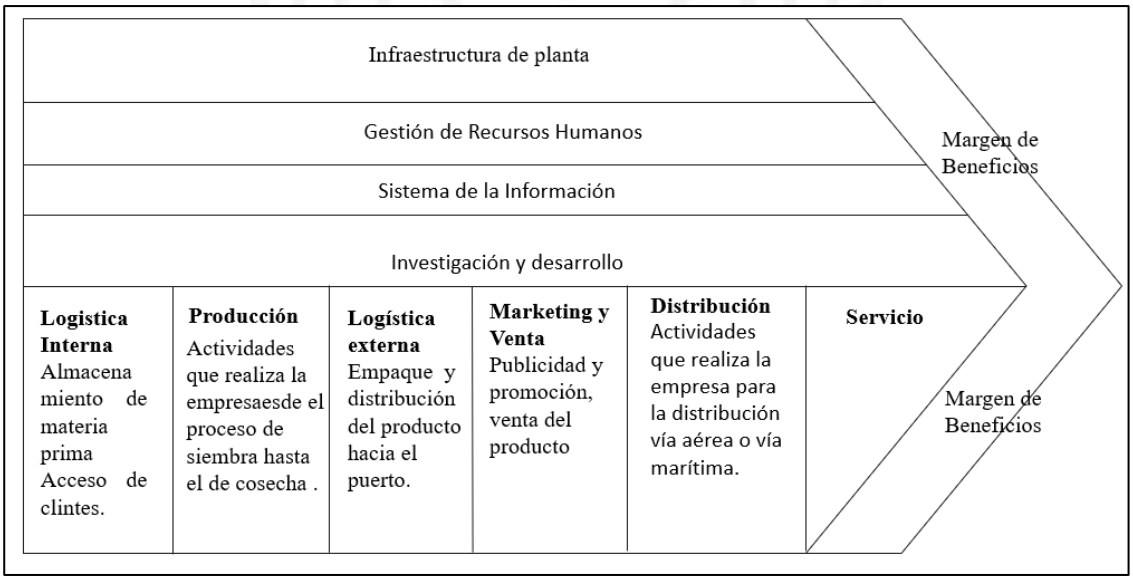
La Cadena de Valor es una de las herramientas más importantes para realizar un análisis interno a detalle de cada una de las actividades que realiza la empresa, tanto primarias como de apoyo.

Según Betancourt (2014), "la cadena de valor es el análisis de como contribuyen las diferentes actividades de la empresa a la creación de valor" (p. 203).

El desarrollo de la cadena de valor es importante por 3 razones fundamentales que permitirá identificar los siguientes aspectos:

- Identificar las actividades y cuanto "valor" generan a la empresa.
- Identificar las "Interrelaciones de actividades" que incrementa este "valor" percibido por los clientes.
- Identificar "interrelaciones con otras cadenas de valor" que mejor contribuyen a crear valor, es decir generar las ventajas competitivas.

Figura 1.1
Cadena de valor



Fuente: Betancourt (2014)
Elaboración Propia

1.1.2.1 Actividades primarias

Las actividades primarias están relacionadas con el diseño, creación y entrega de valor de los productos que oferta.

- Logística de Entrada

La logística de entrada es aquella, mediante el cual la empresa inicia sus operaciones. Respecto a la logística de entrada en la empresa Camposol, se considera a los insumos que necesita la empresa para poder generar los productos que desde la adquisición de tierras con las condiciones adecuadas para poder cultivar, así como las semillas para la plantación de las mismas.

- Producción

En el caso Camposol se ha podido identificar que la empresa se preocupa mucho por la calidad de su producción desde la cosecha, que posean las características necesarias para ofrecerlo en el mercado; esta actividad es importante porque tenía que ver directamente con el giro del negocio con el cual dependerán las futuras ventas.

El proceso productivo de Camposol, tiene mucho cuidado con todos sus campos, utilizaban riego por goteo impulsado por la gravedad, adicionalmente aplicaron fertilizantes y pesticidas a través del agua de riego agregando materiales orgánicos al suelo para proporcionar nutrientes con la finalidad de garantizar la calidad, eficiencia relacionada a la ventaja competitiva que se explicara más adelante.

- Logística de Salida

La logística de salida en la empresa Camposol, está relacionada con la gestión de inventarios, revisar el stock de almacén, previamente antes que los productos sean exportados; para lo cual son trasladados en su gran mayoría hacia el puerto de Piura o desde el Callao.

- Marketing y Ventas

El marketing y ventas es una de las actividades primarias dentro de la organización para generar los ingresos, que la empresa Camposol necesita. (Bell y Kendred, 2016)

Inicialmente ofrecía sus productos a través de intermediarios, por la falta de acceso con los clientes en los mercados internacionales, sin embargo, mientras iban incursionando en nuevos productos fue cambiando de estrategias para mejorar su marketing y ventas, generando una relación con sus clientes directamente, una de sus estrategias fue incrementar la negociación con sus clientes abriendo oficinas comerciales en Europa, EE. UU y Asia. (Bell y Kendred, 2016)

- Distribución

La empresa Camposol posee una distribución basada en la eficiencia, porque se preocupa mucho en que sus productos mantengan los estándares de calidad y en las condiciones adecuadas durante todo el viaje para que puedan ser trasladados por vía aérea o vía marítima hacia el país de destino.

- Servicio al Cliente

Según el análisis realizado la empresa Camposol, busca generar una relación a largo plazo con sus clientes, a través del cual busca generar confianza con sus clientes cumpliendo con los compromisos pactado a la hora de abastecer la demanda para lograr mantener este servicio la empresa Camposol ha decidido abrir oficinas comerciales que le permite brindar un buen servicio post venta. (Bell y Kendred, 2016)

1.1.2.2 Actividades de apoyo

Las actividades de soporte de la cadena de valor brindan apoyo para una adecuada ejecución de las actividades primarias.

- Infraestructura de la empresa

La Infraestructura de una empresa es importante porque esto genera las condiciones adecuadas para que pueda operar de manera eficiente; la empresa Camposol durante los años fue perfeccionando el área de infraestructura, para logar una mejor logística, no solo para una eficiente compra de los insumos necesarios, así como para poder mantener a tiempo su proceso productivo. Adicionalmente también era necesario para poder trasladar a tiempo durante las temporadas de cosecha al personal necesario a los campos de cultivo lo cual era fundamental.

- Recursos Humanos

La actividad relacionada a los recursos humanos es necesaria para que una empresa pueda realizar sus procesos de manera adecuada así mismo mientras más capacitado este el personal generara optimizar los gastos de los procesos. Esta actividad en el caso de la empresa Camposol, es importante porque el giro del negocio demanda mucha mano de obra para los campos y de acuerdo a las zonas de plantación la empresa se encarga de trasladarlos ya que, sin ellos, no podrían cultivar las necesidades del mercado internacional. Adicionalmente en los altos niveles jerárquico Camposol también se preocupó por conseguir personal altamente calificado con experiencia que den un giro al negocio para poder crecer y cambiar la visión de la empresa para convertirse en una empresa especialmente en el área comercial para incrementar sus ventas y lograr mayor rentabilidad.

- Sistema de Información

Los sistemas de información de la empresa Camposol, brindan información del mercado referente a sus competidores en diferentes productos tales como los aguacates tenían, información sobre el mercado en bases a datos de firmas de investigación, con lo cual fijaban precios de los productos.

- Investigación y Desarrollo

En esta actividad de apoyo, le permite a la empresa Camposol nuevas tecnologías para sus procesos. Por ejemplo, la empresa Camposol tiene la práctica de probar constantemente 15 a 20 a nuevos cultivos, así mismo invierte en temas relacionado con el control de plagas naturales, la cría y otras áreas.

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

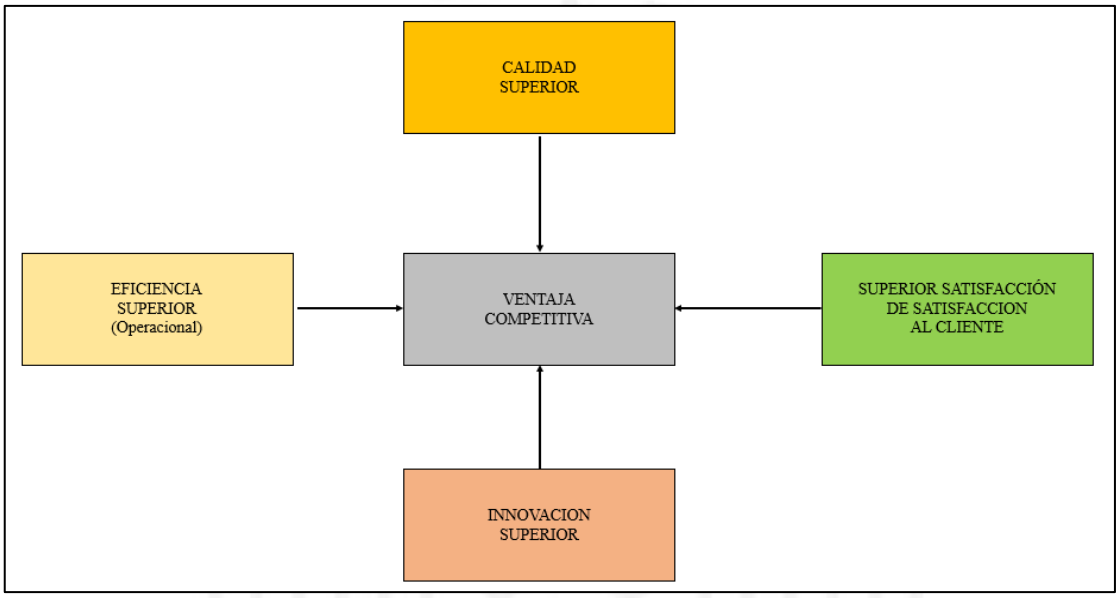
La ventaja competitiva explicada por el profesor Michael Porter se divide en cuatro bloques: eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y respuesta superior al cliente. Según el análisis realizado, la empresa Camposol ha decidido enfocarse para

todas sus unidades de negocio en los siguientes bloques: Eficiencia Superior, Calidad Superior y superior capacidad de satisfacción al cliente.

Según Robbins y Coulter (2018), “la ventaja competitiva es todo aquello que nos hace únicos, diferentes y superior a la competencia” (p. 287).

Figura 1.2

Bloque de la ventaja Competitiva.



Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)
Elaboración propia

1.1.3.1 Calidad Superior

De acuerdo a lo analizado en el caso la empresa Camposol, ha desarrollado la calidad de sus productos porque se preocupan por su forma, características, durabilidad, confiabilidad antes de ofrecerlo al mercado. Camposol se preocupa mucho por distinguirse de los demás y se enfoca hacia sus clientes con lo cual trata de supervisar la calidad superior de su proceso de producción**.**

1.1.3.2 Eficiencia superior

De acuerdo a lo analizado la empresa Camposol se enfoca en desarrollar su eficiencia, ya que sabía que mientras más eficiente sea; requeriría menos insumos para su producción con lo cual estaría optimizando sus recursos y los gastos, así mismo el aprendizaje de la mano obra que poseía generaban que reduzca tiempo en los procesos productivos.

1.1.3.3 Superior capacidad de satisfacción al cliente

En el caso la empresa Camposol que tiene desarrollado los factores previamente mencionado, especialmente el de eficiencia superior genera una respuesta a los clientes; con el tiempo fue logrando como cumplir sus compromisos al 100% y a la vez mejorar su tiempo de respuesta a los clientes para atenderlos más rápido.

Así mismo para un mejor servicio de venta y atención abrió oficinas para atender el mercado de EE.UU, Europa y Asia.

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

Después del análisis de la cadena de valor, así como la identificación de los recursos de la empresa, se ha podido identificar cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa Camposol.

1.1.4.1 Fortalezas

- Brindar productos de alta calidad

La empresa Camposol se enfocaba en brindar productos de buena calidad para mantener la buena reputación que tiene con sus clientes y poder seguir construyendo una marca propia.

- Investigar constantemente nuevos cultivos y variedades

La empresa Camposol se enfocaba en sembrar de 15 a 20 cultivos para probar nuevas variedades que pudieran ofrecer al mercado.

- Empresa exportadora líder en el sector agroindustrial dentro del Perú

La empresa Camposol se consolida como líder en el sector peruano a través de su buen proceso que viene realizado en relación del proceso de producción.

- Mejora continua de sus procesos a nivel operacional para obtener una mejor logística de distribución

La empresa Camposol está en constante búsqueda de la mejora continua como si visualiza en el caso pasaron de cumplir con el 90% de los pedidos que le solicitaban al 100% con lo cual empiezan a cumplir con todos sus compromisos. Ofrecer a sus clientes un volumen y precio fijo durante todo el año o durante la temporada baja que no poseen la fruta. (Bell y Kendred, 2016)

La empresa Camposol basada en su eficiencia superior de producción y a su área de sistemas de información donde analiza las tendencias de mercado y los precios; ofrece a sus clientes un precio competitivo a comparación de otros proveedores internacionales que jugaban con el precio ya que Camposol aseguraba un precio fijo obteniendo ganancia para la organización.

- Constante crecimiento en ventas y participación

La empresa Camposol estaba en constante crecimiento debido a que ingresaba a nuevos mercados con sus nuevos productos; así como la cobertura de la demanda de los mismos.

- Capacidad de generar relaciones a largo plazo con sus clientes

La empresa Camposol buscaba generar lazos con sus clientes para lo cual; además de ofrecer productos de calidad, abrió oficinas para tener una relación más directa con sus clientes tanto para las ventas como para la post- venta.

- Desarrollo de economías de escala

La empresa Camposol desarrolla economías de escala, generando una fortaleza por el gran volumen de producción que realiza y que a la vez le permite reducir sus gastos.

- Entregar de productos dentro de los plazos establecidos

La empresa Camposol cumplía con sus compromisos que generaban con sus clientes relacionado con la entrega con lo cual fue generando la confiabilidad de sus clientes.

- Conocimiento de los campos de cultivo implementándolo en zona desérticas

La empresa Camposol tiene un amplio conocimiento de los procesos productivos y como mejorar sus rendimientos a través de la mejora de sus procesos, el cual era utilizado incluso en zonas desérticas.

1.1.4.2 Debilidades

- Carencia de experiencia comercial al inicio de sus actividades

Al inicio de sus actividades la empresa Camposol dentro del sector de agroexportación carecía de experiencia comercial para lograr mantener relaciones con sus clientes.; recurriendo, tomando la decisión y negociación de la venta con los intermediarios, el cual era una debilidad para la empresa Camposol porque no permitía que la organización crezca. (Bell y Kendred, 2016)

- Dificulta para construcción de marca

La empresa Camposol ofrece productos de calidad y mantiene una gran reputación, por eso intenta construir una marca, la cual es difícil porque el consumidor final no asocia el producto a una marca específica en el caso de frutas y vegetales.

- Escasez de mano de obra para nuevos cultivos

La empresa Camposol, invierte mucho en sus colaboradores relacionados al proceso de producción de cultivo porque sabe lo difícil que es conseguir personal en las temporadas altas de producción; y no desea debilitar su eficiencia de producción.

- Camposol no posee instalaciones de maduración para sus productos

Para la empresa Camposol esto determinaba una debilidad, porque estaba limitado a depender del uso de estas plantas de maduración que poseía antes de puedan ser ofrecidos a sus clientes, con lo cual al inicio de su operación se ofrecía a través de los grandes distribuidores internacionales como Mission Produce.

Dejando a la empresa Camposol sin mucho poder de negociación con sus clientes.

- Bajo almacenamiento entre la granja, empaque y el área comercial.

La empresa Camposol al inicio de sus actividades carecía de planificación interna porque no tenía alineado el almacenamiento con la granja, el empaque y lo comercial.

- Crecimiento desordenado dentro de los primeros años.

Durante los primeros años la empresa Camposol creció desordenadamente, por la falta de planificación que poseía, así como la inexperiencia de ventas para llegar al cliente final sin incurrir en intermediarios.

Se puede identificar la empresa Camposol tiene más fortalezas que debilidades de las cuales muchas de las debilidades ya han sido superadas con el paso de los años; con lo cual la empresa fortalece la organización.

1.2 Diagnóstico Externo

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

El análisis Pest es una de las herramientas que se utiliza para desarrollar el macroentorno e identificar las externas.

1.2.1.1 Aspecto político-Legal

- Nivel de estabilidad política

La estabilidad política afecta de manera positiva porque esto da confianza a los inversionistas a invertir en dicho país.

- Leyes del medio ambiente

Las leyes del medio ambiente son una gran oportunidad debido a que la industria son productos agrícolas, las leyes favorables ayudan a proteger los cultivos.

- Tratados con otros países

Los tratados que realiza el Perú con los diferentes países apoya a que sus productos puedan ingresar con mayor facilidad reduciendo las barreras de ingreso y haciéndolo más competitivo.

Para la empresa Camposol tenemos los acuerdos comerciales con EE.UU donde se encuentra operando actualmente, así como en el mercado europeo y china.

1.2.1.2 Aspecto Económico

- Crecimiento económico

El crecimiento económico favorece a las empresas porque genera que los ciudadanos tengan mayor poder adquisitivo y por ende puedan adquirir diferentes productos del mercado.

Por ejemplo, desde los inicios de Camposol el factor económico en el país fue evolucionando de manera positivo en el año 2000; el aumento de los precios de las materias primas impulso un fuerte crecimiento económico, aumentando así el poder adquisitivo de la población con lo cual impulso su clase media y reduciendo la tasa de pobreza del 49% en el 2006 al 23% en el 2014. (Bell y Kendred, 2016)

- Aumento de las exportaciones.

Es otro factor económico relevante ya que Camposol en el 2015 exporto alrededor 2.1 mil millones en frutas y vegetales, a muchos mercados nuevos, otorgando acceso a las exportaciones peruanas en 2015 y 2016.

- Crisis financiera mundial

Durante los años 2007 hacia adelante se generó una fuerte caída en los precios de los espárragos y de la demanda de las exportaciones.

- Aspecto Socio-Cultural

Son aquellos aspectos relacionados con la sociedad y cultura de cada país que pueden generar influenciar en oportunidad o amenazas a favor de las empresas.

- Cambios de costumbres

El cambio de costumbre que se puede apreciar en el caso de la empresa Camposol, era divido al creciente gusto por la comida mexicana con el cual genero una oportunidad de

crecimiento a la empresa Camposol relacionado a los productos de aguacate que ofrecía en dicho mercado.

- Conciencia del consumidor de los benéficos para la salud

Se puede apreciar con el cambio de estilo de vida que genera una oportunidad para la empresa Camposol, porque se ha incrementado las preferencias por la alimentación saludable.

1.2.1.3 Aspecto Tecnológico

- Invento de nueva tecnología para procesos de cultivo

En este factor podemos apreciar que con el desarrollo de nuevas tecnologías, la empresa Camposol, va mejorando sus procesos productivos para lograr mantener la calidad de sus productos.

Por ejemplo: La empresa Camposol invirtió mucho en el factor de investigación y desarrollo enfocado en el control de plagas naturales, la cría y otras áreas

- Internet

Es otro factor importante en la industria, porque actualmente muchas de las negociaciones o pedidos se realizan de manera digital.

Para la empresa Camposol es una oportunidad, porque podría desarrollar otro canal de ventas como los de online, respaldándose en la reputación que ha ganado en estos años.

1.2.1.4 Aspecto Ecológico

- Factores climatológicos

Son aquellas relacionadas al medio ambiente y como esto afecta de manera positiva o negativamente en la industria.

En el caso Camposol hubo amenazas, porque los factores climatológicos, tales como el fenómeno del Niño generó que los rendimientos de los espárragos de Camposol

disminuyeran, mientras que su negocio de productos de mar tuvo que hacer frente a la caída de los precios finales de año.

- Desarrollo geográfico agrícola

Debido a la inversión del gobierno por desarrollar el sector agrícola con proyectos de regadío al Noroeste del Perú, se crearon campos de cultivo en donde la zona era propicia porque tiene temperaturas estables durante todo el año, es decir viento mínimo y lluvias previsibles, tierra adecuada una ventaja porque no enfrentaban inundaciones, helada ni sequías por falta de lluvias, con los cual era una ventaja frente a otros competidores internacionales.

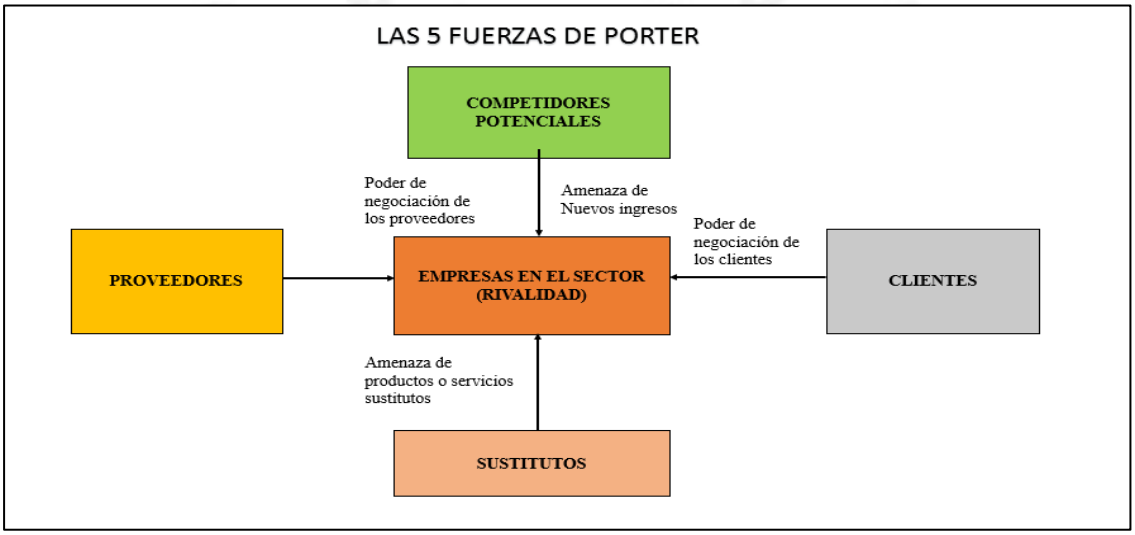
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

El análisis a continuación dentro del diagnóstico externo se centra en los actores principales del microentorno que rodea a la empresa Camposol, dicho análisis se realizara a través de la herramienta de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter que identifica si existen oportunidad y amenazas dentro de la industria.

Una de las herramientas que tenemos para hacer el análisis de las fuerzas competitivas son las 5 fuerzas de Michael Porter.

Figura 1.3

Las 5 fuerzas de Michael Porter



Fuente: Porter (2009)
Elaboración propia

1.2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

En base a lo analizado el poder de negociación de los proveedores es baja porque lo que ofrecen no es un producto exclusivo y donde hay muchos que también pueden ofrecer los insumos requeridos en la industria.

1.2.2.2 Poder de negociación de los clientes

Los grandes minoristas que se mencionan en el caso; que compran altos volúmenes con relación a las ventas del proveedor; en algunos casos comprando toda su producción, tienen un poder alto, porque son cadenas importantes que compran altos volúmenes, prestan su planta de maduración para que la empresa Camposol pueda madurar su fruta, pero a la vez también la empresa Camposol maneja ya una marca para brindar ese servicio. Otro factor relevante, es que para estos clientes tiene costos bajos para cambiar de proveedor debido a la gran cantidad de competidores que pueden abastecerlos.

Muchos de los proveedores como no tienen ni poseen planta de maduración, por lo costoso, habiendo pocas en la región, lo cual es indispensable para madurar los productos con lo cual el proveedor tiene poco poder negociación; porque depende de terceros para ofrecer el producto final.

Camposol es una de las pocas empresas que puede abastecer a los mercados durante todo el año el cual le das un poder de negociación alta; desarrollando una confianza y compromiso ante la demanda que existía para poder lograr construir una marca e introducir nuevos productos a estos clientes.

1.2.2.3 Competidores Potenciales

En el caso se ha podido analizar que la industria no hay muchos competidores potenciales en vista que la barreras ingresos es alta, por la inversión que requiere, así mismo de difícil acceso a los canales de distribución ya que la mayoría de las empresas lo hacen a través de intermediario, porque no es una industria donde puedan ingresar muchos competidores, esto implica una gran inversión.

Por lo tanto, es muy difícil ingresar a esta industria la amenaza de competidores potenciales es muy mínima.

1.2.2.4 Productos sustitutos

Son aquellos productos que pueden satisfacer las necesidades básicas que ofrece en el mercado.

En base a lo mencionado los productos sustitutos en el sector eran muchos, porque se trataba de una industria de frutas y vegetales, las cuales se pueden reemplazar por otra variedad; como lo hizo el mismo la empresa Camposol con los espárragos cuando sus márgenes de ganancia bajaron y cada vez se volvieron menos rentable hasta se retiró de dichas categorías buscando nuevas alternativas más atractivas, sin embargo, para la misma fruta no hay otros sustitutos.

1.2.2.5 La rivalidad entre las empresas

En base a lo mencionado dentro del sector de agroexportaciones, se evaluará los siguientes factores para determinar la rivalidad de la industria.

- Estructura de la industria

La estructura de la industria para el mercado peruano era consolidado debido a que pocas empresas posee gran porcentaje de mercado entre ella la empresa Camposol como líder peruano de este sector por lo cual la rivalidad tiende a ser baja.

- Crecimiento de la demanda

Respecto al crecimiento de la demanda se puede visualizar que la demanda de productos que ofrece la empresa Camposol está en crecimiento con lo cual la rivalidad es baja, porque hay mayor participación de mercado para todos los competidores que se encuentra en la industria.

- Costo de cambio

Nos referimos a que es el poder que los clientes tienen para escoger una empresa u otra y cuanto le cuesta hacer eso.

Para el caso la empresa Camposol, tiene un costo de cambio bajo con tendencia a subir porque sus clientes minoristas pueden conseguir otros proveedores que los abastezcan,

sin embargo, la confiabilidad que ha logrado Camposol por entregar los productos rápidos y de calidad le da una ventaja sobre los demás competidores.

- Diferenciación de producto

Referente a la diferenciación de producto, hay poca diferenciación del producto de la industria, generando una tendencia a aumentar la rivalidad del sector.

- Barreras de salida

Las barreras de salida en la industria son altas, por la gran inversión que demandaba pertenecer, mantenerse y mejorar dicha industria como lo viene haciendo Camposol, por ejemplo; la tecnología en la que se invertía para los procesos productivos agrícolas y sus mejoras, la mano de obra que se necesita en temporadas altas.

Se puede concluir que la rivalidad para Camposol en sus inicios es alta porque posee una fuerte barrera de salida por toda la inversión que ha venido realizando, en mejorar de sus procesos y crecimiento; pero tienden a bajar porque se encuentra en una industria consolidada, donde el costo de cambio es bajo, tiene un alto crecimiento de la demanda y buena diferenciación de sus productos.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades y amenazas son aquellas que surgen cuando una compañía aprovecha las condiciones de su entorno para formular e implementar estrategias que le sirven para ser más rentable contrastando las amenazas que surgen y ponen en peligro la integridad y rentabilidad de la compañía.

1.2.3.1 Oportunidades

- Apoyo del gobierno para el desarrollo agrícola y empleo en el oeste del Perú: lo cual genero una oportunidad para Camposol, debido a que con esta inversión generaba mejorar las condiciones de agricultura en zonas que era impensable cultivar por falta de agua, reduciendo evitar los problemas climatológicos que enfrentaban en otras zonas del país.

- Ley de protección al medio ambiente: Este factor externo es una oportunidad ya que la empresa Camposol, debido al giro de negocio que es una empresa agroexportadora, el cuidado del medio ambiente es indispensable, para cuidar el entorno y las tierras donde posee sus cultivos. Aumento de la demanda de aguacates por parte de EE.UU, el cual era consecuencia a la creciente popularidad de la comida mexicana; así como también el aumento de conciencia del consumidor de los beneficios para la salud que poseía el producto

- Aumento de las exportaciones: debido a los diferentes tratados que el Perú; conseguía con los países de EE.UU., Europa y China. - el cual generaba una gran oportunidad para que empresas exportadoras como Camposol puedan ser más competitivas internacionalmente reduciendo las barreras de ingresos en esos países.

- Estabilidad política: La estabilidad política ayuda al país a mantener las inversiones; Así como generar nuevas inversiones con la cual la empresa puede trabajar, ingreso a otros mercados, debido a la expansión mundial de arándanos esto le dio a Camposol la oportunidad de mejorar su rentabilidad, porque era el producto que le generaba más rentabilidad de los que ofrecía con una proyección de crecimiento en los años siguientes.

- Aumento de comercialización de nuevos productos: a través de la venta directa, con lo cual Camposol podía dejar de depender de los intermediarios; y por ende lograr una relación directa con sus clientes, mejorando la calidad y lo tiempos a la hora de entregar sus productos.

- Generar compromisos con los minoristas: en EE.UU. y Europa; con lo cual Camposol lograría mejorar su relación con los clientes y a la vez tener la oportunidad de ofrecer más productos, a dichos mercados.

- Desarrollo de la comida saludable: Resalta las propiedades y los benéficos para la salud de los productos que comercializa la empresa Camposol aumentando sus ventas.

- Clima optimo: En el noroeste del Perú, poseía condiciones climatológicas optimas demanda durante todo el año, el cual era una excelente oportunidad que le daba una ventaja frente a otros exportadores de la región, ya que podían atender la necesidad de la demanda incluso fuera de temporada.

1.2.3.2 Amenazas

- Firmar un acuerdo de licencia a largo plazo en el que el distribuidor vendería los productos de Camposol bajo la marca del distribuidor

Para la empresa Camposol firmar un acuerdo de licencia a largo plazo con un distribuidor, es una gran amenaza, porque pierde control sobre su mercado a la hora de comercializarlo; incluso en el caso, está la posibilidad que el distribuidor que comercializa los productos de la empresa Camposol, lo realice bajo una marca diferente.

- El Fenómeno del niño que disminuyo la producción de Camposol y bajar los precios

El fenómeno del Niño significo una gran amenaza después de una fuerte inversión que realizo la empresa Camposol; aparece el Fenómeno del Niño que generaron que disminuya los rendimientos de espárragos, así como los demás productos que ofrecía. (Bell y Kendred, 2016)

- La crisis financiera mundial

Que provoco caída en los precios y de la demanda. La crisis financiera era una amenaza porque generaba una fuerte caída a los precios, así como también la demanda de la exportación de los productos que Camposol ofrecía al mercado internacional, reduciendo el margen de las ventas.

- Alta exigencia para ingresar a nuevos mercados.

El ingreso a nuevos mercados como el mercado asiático, generaba grandes exigencias porque el consumidor de dicho mercado se preocupa mucho por la apariencia de los productos a consumir.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Según David, F. y David, F. (2017), "es una herramienta de la administración que nos sirve para poder analizar de manera específica nuestras fortalezas y debilidades" (p.116).

Tabla 2.1

Matriz EFI

	VALOR	CALIFIC.	V.POND.
Fortalezas			
1.- Investigar constantemente nuevos cultivos y variedades	0,1	4	0,4
2.- Desarrollo de economías de escala a nivel de empresa líder en su industria	0,12	4	0,48
3.- Brindar productos de calidad	0,13	4	0,52
4.- Mejora continua de sus procesos a nivel operacional para obtener una mejor logística de distribución	0,12	4	0,48
5.- Conocimiento de los campos de cultivos implementadolo en zonas desérticas.	0,11	3	0,33
Debilidades			
1.- Crecimiento desordenado en los primeros años.	0,08	2	0,16
2.- Bajo capital de trabajo laboral par a nuevos cultivos.	0,07	1	0,07
3.- Carece de planta de maduración.	0,11	1	0,11
4.- Categoría defectuosa para construir una marca	0,09	2	0,18
5.- Falta desarrollo del servicio post-venta	0,07	2	0,14
	1		2,87

Fuente: David, F. y David, F. (2017)
Elaboración propia

De acuerdo a lo analizado en la siguiente matriz EFI; podemos concluir de acuerdo al resultado de 2.87 que la empresa Camposol se encuentra por encima del promedio entendiendo que tiene mayores fortalezas que debilidades pero que aún puede mejorar dichas fortalezas para lograr una posición Interna más sólida en la organización.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Según David, F. y David, F. (2017), "la matriz efe Es una herramienta de la administración que nos sirve para poder analizar de manera específica todos los elementos del entorno externo" (p. 80).

En este aspecto; conoceremos las oportunidades y amenazas de la empresa, que presenta el entorno y ver si estamos preparados para hacerle frente.

Tabla 2.2

Matriz EFE

	Valor	Calific.	V.Pond.
Oportunidades			
1.- Aumento de las exportaciones	0,15	4	0,6
2.- Estabilidad política	0,13	4	0,52
3.- Generar compromisos con sus clientes.	0,13	4	0,52
4.- Desarrollo del mercado por la comida saludable.	0,14	3	0,42
Amenazas			
1.- Crisis financieras que provoca la caída de los precios y la demanda.	0,12	2	0,24
2.- Presión de distribuidores para comercializar bajo su propia marca.	0,12	3	0,36
3.- Alta exigencia para ingresar a nuevos mercados.	0,11	2	0,22
4.- Desastres naturales como el fenómeno del El Niño reduciendo los rendimientos de producción agrícola.	0,1	3	0,3
	1		3,18

Fuente: David, F. y David, F. (2017)
Elaboración propia

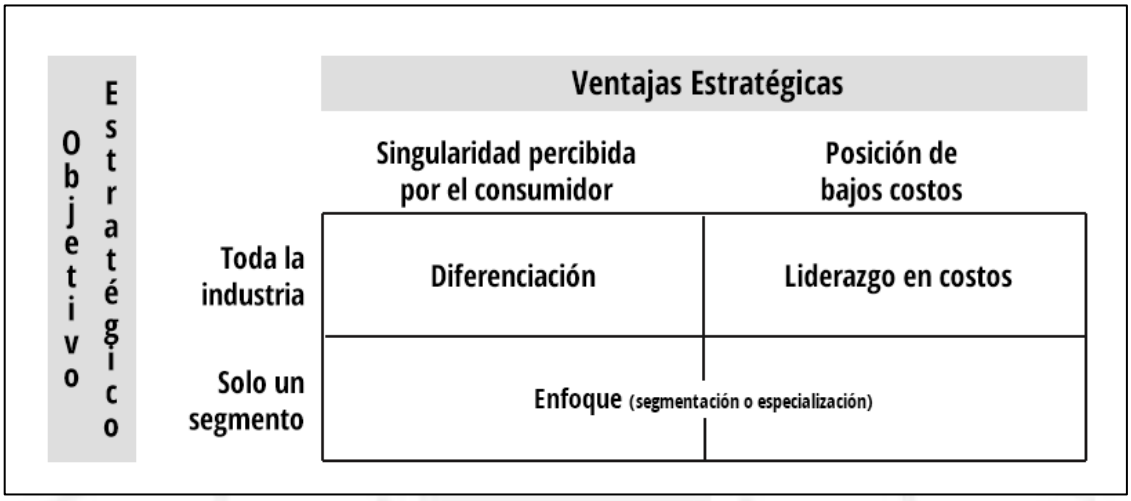
De acuerdo a lo analizado en la siguiente matriz EFE; podemos concluir respecto al resultado de 3.18 que la empresa Camposol, se encuentra por encima del promedio entendiendo que aprovecha las oportunidades y enfrenta las amenazas medianamente, pero puede desarrollar una mejor capacidad de reacción antes las oportunidades y reducir mejor los riesgos que aparecen.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

Según Hill, Jones y Schilling (2015), “la estrategia genérica es aquella forma que permite a una empresa tener un desempeño superior y diferente a la de sus competidores” (p.164).

Figura 2.1

Objetivos Estratégicos



Fuente: Porter (2009)
Elaboración propia

Las estrategias genéricas buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Diferenciación
- Liderazgo en costo
- Diferenciación con liderazgo en costo
- Diferenciación con enfoque
- Liderazgo en costo con enfoque

Para la empresa Camposol se ha identificado que la estrategia genérica que viene aplicando en el sector es la de liderazgo en costo con diferenciación; el costo de producción que vienen manejando es muy bajo debido a que utilizan la economía de escala para optimizar sus gastos, generando producción de alto volumen para atender los

diferentes mercados internacionales, y a la vez se preocupa mucho por la diferenciación de los productos para ganar la confiabilidad de sus clientes, y generar una relación con los mismos por eso se preocupa mucho en cumplir con sus compromisos tanto en abastecer la demanda solicitada como reducir los tiempos de entrega.

2.4 Matriz FODA (Sustento)

Según Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012), "el análisis FODA es un instrumento de fácil uso que nos permite hacer una lista de nuestras fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas para poder crear acciones estratégicas." (p. 83).

Tabla 2.3

Matriz Foda Empresa Camposol

	Fortalezas - F	**Debilidades - D**
	F.1.- Investigar constantemente nuevos cultivos y variedades F.2.- Desarrollo de economías de escala a nivel de empresa líder en su industria F.3.- Brindar productos de calidad F.4.- Mejora continua de sus procesos a nivel operacional para obtener una mejor logística de distribución F.5.- Conocimiento de los campos de cultivos implementadolo en zonas desérticas.	D.1.- Crecimiento desordenado en los primeros años. D.2.- Bajo capital de trabajo laboral par anuevos cultivos. D.3.- Carece de planta de maduracion. D.4.- Dificultad para construir una marca con la categoria de frtuas. D.5.- Falta desarrollo del servicio post-venta
Oportunidades - O	**Estrategia - Fo**	**Estrategia - Do**
O.1.- Aumento de las exportaciones	F5 - O4 : Desarrollar campos cultivo organicos en principales frutas y verduras.	D3-O.3: Generar alianzas estrategicas con sus clientes para utilizar sus plantas de maduracion .
O.2.- Estabilidad politica	F4 - O4 : Penetracion de mercado aprovechar los productos de calidad que ofrece con el aumento de las exportaciones.	D.2-O.2: Aprovechar la estabilidad politica para generar y obtener mayores beneficos para el capital de trabajo laboral.
O.3.- Generar compromisos con sus clientes. O.4.- Desarrollo del mercado por la comida saludable.	F4 - O3 : Aprovechar su eficiencia superior de la mejora continua de sus procesos para lograr generar realaciones con sus clientes a largo plazo.	D.5- O.3: Incrmenetar el servicio post- venta a traves de los compromisos con sus clientes a largo plazo.
Amenazas - A	**Estrategia - Fa**	**Estrategia - Da**
A.1.- Crisis finacieras que provoca la caida de los precios y la demanda.	F4 - A1 : Reduccion de costos a traves de la mejora continua para afrontar crisis finaciera.	D.2.-A.1: Generar aprendizaje de los procesos productivos par enfrentar las crisis finacieras.

(continúa)

(continuación)

A.2.- Presion de distribuidores para comercializar bajo su propia marca. A.3.- Alta exigencia para ingresar a nuevos mercados. A.4.- Desastes naturales como el fenomeno del El Niño reduciendo los rendimientos de produccion agricola.	F.1- A.3 : Adaptacion de productos para el mercado chino en base a la investigacion y desarrollo que realiza la empresa camposol. F.5-A.4: Prevecion en el cuidado de cultivos contra futuros desastres naturales que puedan dañar la produccion.	D.3- A.2: Generar alianzas estrategicas con sus principales clientes para evitar de intermediarios de venta. D.5- O.3: Desarrollar un plan de contigencia en temas ambientales para poder afrontar los desastres naturales y no afecte los compromisos generados con sus clientes.

Fuente: David, F. y David, F. (2017)
Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

2.5.1 Visión

Se denomina visión a la imagen que la organización desea conseguir en el largo plazo; el cual debe ser alcanzable y estar alineada con la misión.

Según Hitt, Ireland, y Hoskisson (2015), "la visión de una organización es la forma en que una empresa desear ser considerada en un futuro" (p. 19).

Por ejemplo, en la página web de la empresa Camposol (s.f.) se encuentra la siguiente misión:

> "Ser el proveedor preferido y superior de alimentos saludables y frescos para familias de todo el mundo."

2.5.2 Misión

Se puede entender por misión al motivo o la razón de ser por parte de una organización, una empresa o institución; ósea cual es el propósito de dicha organización las cuales deben considerar algunos componentes para realizar una buena misión como, por ejemplo: clientes, mercados, filosofía, productos y servicios, tecnología interés en los empleados por mencionar algunos.

La misión actual de Camposol de acuerdo a lo que podemos apreciar en su página web es la siguiente: "Proporcionar a los consumidores de todo el mundo alimentos saludables a través de la excelencia operativa, la innovación, las prácticas sostenibles;

generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; creando valor constante a largo plazo para nuestros accionistas". (Composol, s.f.)

Por lo cual se hace la siguiente propuesta de la misión para la empresa Camposol para lograr una mejor compresión de los componentes que se deben considerar. Ser la primera empresa agrícola peruana multinacional en otorgar consistencia y confiabilidad a los pequeños, medianos y grandes minoristas a nivel mundial, proporcionando alimentos saludables, a través de la eficiencia operacional, investigación, buenas relaciones laborales con sus colaboradores, logrando un impacto positivo en la zona de influencia de la empresa; construyendo un valor constante que aumenta la rentabilidad a futuro para sus accionistas.

2.5.3 Políticas

Entendemos por política, a la orientación o directriz que la empresa propone la cual debe ser publicada y comunicada a todos los miembros de la organización, en los cuales se mencionan las normas y responsabilidades que se van a implementar.

Según Gimbert (2010), "las políticas son las referencias o criterios en los cuales la empresa se apoya para la toma de algunas decisiones" (p. 53).

- La empresa Camposol viene implementado las siguientes políticas:
- Establecer que ningún miembro de la familia accionista de la empresa Camposol a partir del 2015 desempeñarían funciones operativas en la misma.
- Brindar al trabajador el derecho a oponerse al trabajo que sea en contra de su dignidad, la buena moral y las buenas costumbres
- Comercializar sus productos directamente a los diferentes mercados internacionales.
- Probar constantemente de 15 a 20 nuevos cultivos y variedades.
- Mejorar su calidad de servicio de los productos que comercializaban.
- Brindar las mejores condiciones laborales.
- Reducir los tiempos de entrega de los pedidos.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Según Dess, Lumpkin y Eisner (2010):

> Los objetivos estratégicos se emplean para poner en práctica la declaración de la misión, es decir sirven para orientar la forma en que la organización puede cumplir o avanzar hacia las metas más altas de su jerarquía: la misión y la visión; por tanto, son más específicas y tienen un marco de tiempo más definido. (p. 28)

- Incrementar para el 2011 la participación de mercado en un 30% el cual se dio ingresando al mercado de EE.UU.
- Incrementar las ventas de la unidad de negocio de frutas y vegetales en 40% para el 2015, el cual se dio a través de la exportación de los arándanos a los EE.UU.
- Incrementar la producción de la unidad de negocio de frutas y vegetales en 80% para el 2011, el cual se dio a través de la adquisición de 2000 hectáreas para plantar aguacates, siendo la plantación más grande del mundo.
- Incrementar su penetración de mercado en 40% ingresando a varios países del mercado asiático.
- Incrementar para el 2022 sus ventas de la unidad de negocios de camarones en 40%
- Dejar de ser un productor simplemente y convertirse en un negocio de servicio completo que pueda ofrecer consistencia y confiabilidad a los clientes todo el año.
- Convertir a Camposol en la primera empresa productora multinacional peruana para el año 2020.
- Aumentar las ventas directas abriendo oficinas en Roterdam y Miami.
- Construir una marca de sus productos diferenciado para el 2025 que sea reconocida por el consumidor final.

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

La empresa Camposol cuenta con diversas unidades estratégicas de negocio las cuales comparten la misión, la visión y objetivos que existe a pesar de la diferencia de productos que ofrece la compañía.

Además, se ha podido identificar que cada unidad estratégica de negocio ofrece o proporciona diferentes opciones de rentabilidad y de crecimiento. De esta manera se requiere un planteamiento competitivo para cada una de la presente unidad.

En base al análisis que se ha realizado en los capítulos anteriores se puede percibir que la empresa Camposol no ha logrado diferenciar con claridad sus unidades de negocio; con lo cual podría mejorar la definición de cada una de las estrategias de negocio, se recomienda dividirlas de la siguiente manera:

- Unidad de negocio de Frutas y Verduras.

En la siguiente unidad de negocio se caracterizaba por ofrecer productos frescos tales como se menciona a continuación:

  - Las uvas
  - Los mangos
  - Los arándanos
  - La mandarina

- Unidad de Negocio de Mariscos

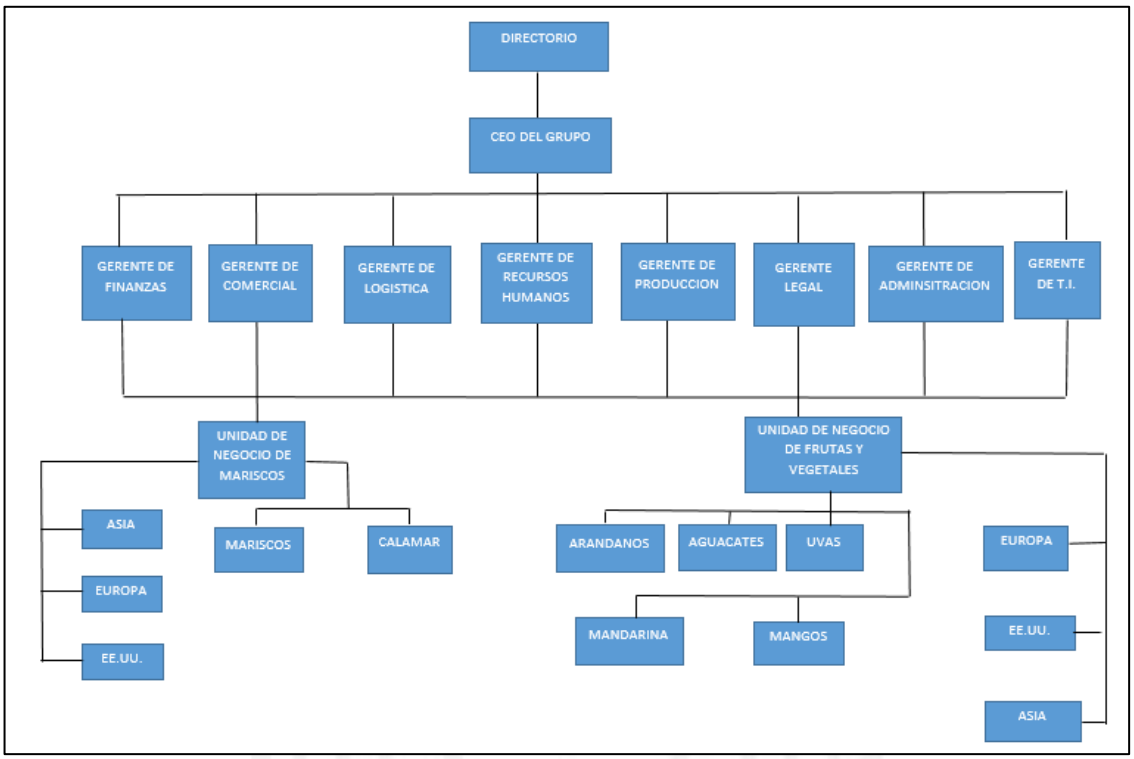
En la siguiente unidad de negocio se caracterizaba por ofrecer productos marinos tales como se menciona a continuación:

  - Camarones
  - Calamares

Por lo tanto, en el rediseño de nuestras unidades de negocio no se ha tomado en cuenta el trading; se le ha considerado como una unidad de apoyo como se visualiza a continuación.

Figura 2.2

Rediseño de Organigrama de Camposol



Elaboración propia

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

Las estrategias globales son aquellas que la empresa decide aplicar cuando se encuentra en los mercados internacionales tomando en consideración las presiones para tener capacidad de responder a lo local de los mercados donde se encuentra o desea ingresar; así como la presiones para bajar los costos y pueden ser las siguientes:

- Estrategia de estandarización global.
- Estrategia de adaptación local.

- Estrategia transnacional.

- Estrategia Internacional.

De acuerdo a lo analizado en el caso podemos concluir que las propuestas que se vienen utilizando en la empresa Camposol son las correctas de acuerdo a la realidad del mercado y de lo que ofrece, son las más óptimas las siguientes:

- Estrategia de estandarización global

En el caso Camposol podemos observar, que viene aplicando en la actualidad la estrategia de estandarización global, porque se ha concentrado en incrementar la rentabilidad durante los últimos años, aprovechando la disminución de sus costos a través de las economías de escala, la empresa no pretendía adaptar sus productos por el contrario era un producto estandarizado de buena calidad; así mismo aprovechar sus costos bajos para lograr precios agresivos en los mercados internacionales.

- Estrategias de Trasnacional

Por otro lado, para el caso específico de los productos de arándanos en el mercado de China, la empresa debe aplicar la estrategia de adaptación local; porque los consumidores de dicho país están dispuestos a pagar mucho más por una fruta grande, ya que el tamaño; el color y la apariencia general son más importantes que el sabor. Esto quiere decir que el mercado mayorista chino tiene un precio basado solamente en la apariencia porque su presión para bajar costos era baja, sin embargo, la presión para tener capacidad de responder a lo local era alta.

- Estrategias Corporativas

Según David (2013), "la estrategia corporativa describe la gerencia general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento de la gestión de sus diversas líneas de negocio y productos" (p. 21).

A continuación, mencionaremos las siguientes:

- Estrategias Intensivas.
- Estrategias de Integración.

- Estrategia de Diversificación.
- Estrategias Defensivas.

Propuesta:

- Diversificación Relacionada

En este punto se ha analizado una propuesta para la empresa Camposol para que implemente con el cual dependiendo previo estudio de mercado podría implementar una estrategia de diversificación relacionada en el mercado de EE.UU. relacionado ofreciendo jugos naturales de los productos que comercializa en dicho mercado.

- Penetración de mercado

Aumento de la inversión en sus oficinas de Shanghái para incrementar las ventas en China e ingresar nuevos productos para generar mayor rentabilidad a la empresa.

- Integración Horizontal

En este punto se ha analizado una propuesta para la empresa Camposol la implementación de una integración Horizontal, para adquirir competidores dentro de los mercados internacionales previa evaluación financiera en busca de ganar mayor cobertura de demanda y maximizar sus beneficios de rentabilidad.

- Estrategias funcionales

Son aquellas estrategias que realiza cada área funcional dentro de la organización entre las cuales las más importantes para la empresa tenemos las siguientes:

- Recursos Humanos

Capacitar a los colaboradores para lograr un mayor aprendizaje en los procesos con el cual optimizaran sus gastos operativos.

Generar actividades de integración en la empresa para mejorar la comunicación entre las diferentes áreas y evitar futuros conflictos internos.

Evaluación de 360 para el personal de la organización viendo las mejoras que puede realizar a través de feedbacks.

- Marketing

Co-branding. - La empresa camposol puede generar alianzas comerciales para ofrecer un producto en común por ejemplo una gaseosa de sabor de arándanos. Aumentar la inversión en sus oficinas comerciales para un mejor soporte a las ventas con los clientes, en los diferentes mercados internacionales.

- Hacer investigación de mercado

La empresa Camposol debe realizar mayor investigación de mercado para ver las tendencias y los precios; con lo cual puede ofrecer precios competitivos manteniendo sus márgenes de rentabilidad.

- Operaciones:

Generar procesos de supervisión para verificar la calidad con el cual pueda mantener y mejorar los estándares de supervisión. Atender de manera rápida y eficiente los reclamos de los clientes.

Sistematizar los procesos productivos para reducción de costos.

- Finanzas

Aumentar los márgenes de rentabilidad a través de reducción de los gastos operativos.

Mejorar la solvencia de la empresa Camposol.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

La estructura organizacional define como se centraliza quien toma las decisiones, los niveles jerárquicos, los cuales deben estar alineados a las estrategias que la organización quiere lograr.

De acuerdo a lo analizado para el caso la empresa Camposol, posee una estructura vertical en los niveles jerárquicos que posee mediante el cual la toma de decisiones es realizada por los altos mandos de la organización, las cuales son centralizadas en la casa matriz en Perú.

En base a lo mencionado se recomienda que la empresa adopte una estructura más horizontal empoderando a los altos medios en la toma de decisiones y tomando en cuenta las decisiones de las demás personas, potenciando las áreas funcionales para crear mayor sinergia.

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

Para realizar las siguientes propuestas de implementación según las estrategias corporativas se explicará a continuación:

- Propuesta 1

Se recomienda a la empresa Camposol para la propuesta de penetración de mercado, incrementar su inversión en las oficinas de Asia, generando un mayor cercamiento con sus clientes, debido a las exigencias de dicho mercado en mención a las preferencias de sus productos.

- Propuesta 2

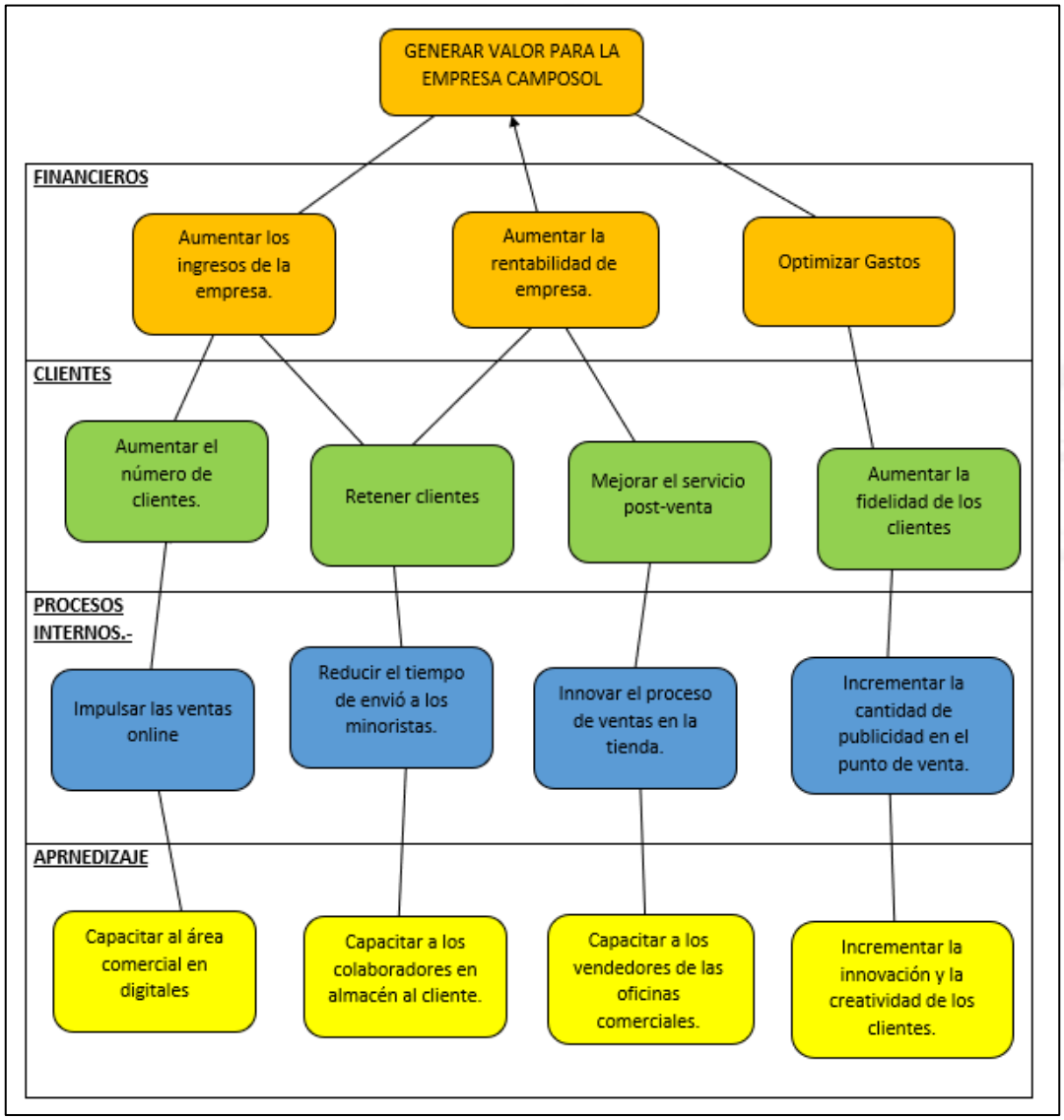
Se recomienda a la empresa Camposol evaluar dentro del mercado internacional para la adquisición de algunos de sus competidores para poder incrementar su participación en dichos mercados, así como aprovechar la infraestructura y logística para reducir costos en distribución.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Figura 4.1

Mapa Estratégico de control



Fuente: Kaplan y Norton (2000)
Elaboración propia

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

Según Kaplan y Norton (2000), "el cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integrales, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo" (p. 34).

Tabla 4.1

Cuadro De Mando

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Financieras	Aumentar los ingresos en un 15% al finalizar 2020	Ventas totales 2020-ventas total 2019 Ventas totales 2019
	Aumentar la utilidad neta en un 8% al finalizar 2020	Utilidad neta 2020- Utilidad 2019 Utilidad neta 2020
	Optimizar el costo y gastos de producción durante el 2019	Costos y Gastos de producción Presupuesto anual
Clientes	Aumentar el # de clientes en 20%	# clientes 2020- #clientes 2019 #clientes 2020
	Aumentar la satisfacción de los clientes	% de clientes satisfecho 2020- % de clientes satisfecho 2019 % de clientes satisfecho 2020
	Establecer precios competitivos	Precio de la empresa Camposol Precio promedio del mercado.
	Reducir el tiempo de envíos a los minoristas	Tiempo de envío 2020- tiempo de envío 2019 Tiempo de envío 2020
Procesos Internos	Innovar los procesos de empaque para la empresa.	# innovaciones de empaques 2020 # total de empaque 2020
	Impulsar la venta online.	# ventas online # ventas Total
Aprendizaje	Capacitar cada 3 meses a los colaboradores para una buena atención y rápida atención al cliente.	N# de capacitaciones aprobadas Total, de capacitaciones.
	Incentivar la innovación y la creatividad de los colaboradores	N # de proyectos innovadores por semestre.
	Realizar trimestralmente integraciones que motiven al equipo de trabajo.	N# de integraciones anuales.

Fuente: Kaplan y Norton (2000)
Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Se puede concluir que la ventaja competitiva de la empresa Camposol se basa en la eficiencia superior y la calidad superior la cual ha ido desarrollando y perfeccionando durante estos años.

- Se concluyó que la empresa Camposol posee más fortalezas que debilidades mediante cual le permite ser líder dentro del Mercado peruano como empresa agroexportadora.

- La empresa Camposol durante el desarrollo de sus actividades realizo la estrategia de integración vertical hacia adelante obteniendo mayor control sobre su cadena de valor.

- La empresa Camposol viene generando esfuerzo por desarrollar el posicionamiento de marca en los mercados internacionales.

- La empresa Camposol ha identificado que la mano de obra es escaza en temporada altas, por lo tanto, la empresa Camposol se ha preocupado en brindar las facilidades a sus colaboradores como transporte gratuito y viviendas cerca de los campos de cultivo.

- Se puede concluir que la empresa Camposol, aumenta las ventas de sus exportaciones cada año en la categoría de frutas y verduras.

RECOMENDACIONES

- Después del análisis de las debilidades se recomienda que la empresa Camposol invierta en una planta de maduración propia para no depender de intermediarios y tener mayor control de negociación.

- Se recomienda a la empresa Camposol un mayor desarrollo de su servicio post venta para consolidar las relaciones con sus principales clientes.

- Se recomienda a la empresa Camposol que se realice integraciones en la empresa para una mayor involucración de sus colaboradores para un mejor clima laboral.

- Se recomienda a la empresa Camposol que la empresa a través de sus oficinas comerciales se impulse la marca y su posicionamiento resaltando las características del producto.

- Después del análisis realizado se recomienda que la empresa Camposol innovar en los procesos de empaque.

- Se recomienda que la empresa Camposol, impulsar el canal de ventas online.

REFERENCIAS

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

Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad.* Santa fe de Bogotá: Ecoe.

Caceda, A. (2016). *Estrategia para el éxito de los Negocios: La prospectiva empresarial más allá del planeamiento estratégico.* México DF: Cengage Learning Editores.

Composol. (s.f.). Vision & Mission. Recuperado de https://www.camposol.com.pe/vision-mission/

David, F. (2013). *Administración estratégica.* México: Editorial Pearson.

David, F. R. y David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. México DF: Pearson

Dess, G., Lumpkin, T. y Eisner, A. (2010). *Administración estratégica: Textos y casos.* Mexico: MC Graw-Hill

Gimbert, X. (2010). *Pensar Estratégicamente*. Barcelona: Deusto.

Hill, C., Jones, G. y Schilling, A. (2015) *Administración estratégica: un enfoque integral*. México: Cengage Learning.

Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2015). Administración Estratégica: Competitividad y globalización: Concepto y casos. México: Cengage learning Editores

Kaplan, R., y Norton, D. (2000). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral – Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000, SA.

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: "Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* Madrid: Grupo Editorial Pirámide.

Robbins, S., y Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación.

Thompson, A., Gamble, A., Peteraf, M. y Strickland J. (2012). *Administración Estratégica.* México: MC Graw Hill.

BIBLIOGRAFÍA

Hill, C., Jones, G. y Schilling, A. (2015) *Administración estratégica: un enfoque integral*. México: Cengage Learning.

Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2015). Administración Estratégica: Competitividad y globalización: Concepto y casos. México: Cengage learning Editores

Osterwalder, A. (2014). *Generación de modelos de negocios: un Manual para visionarios, revolucionarios y retadores.* (12 ed.) Barcelona: Deusto.

Robbins, S., y Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación.