

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

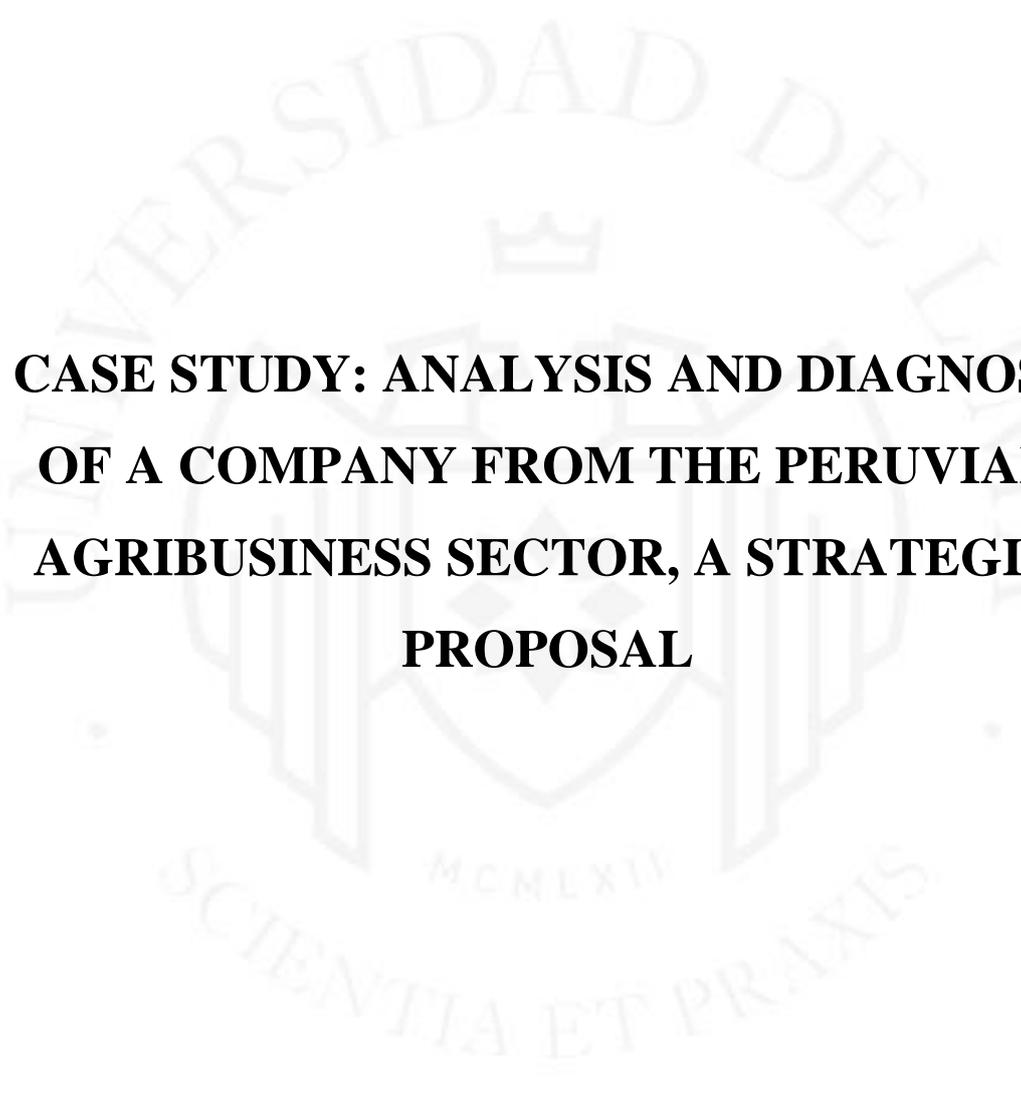
Daniela Giannina Pajares Vargas

Código 20130949

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	6
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	9
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	11
1.2 Diagnóstico Externo	13
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)	13
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	16
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	18
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	20
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	20
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	21
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)	22
2.4 Matriz FODA (Sustento)	25
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	27
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	30
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN	31
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales	32

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	34
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	36
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	38
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	38
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión.....	39
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS.....	42
BIBLIOGRAFÍA	44



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de negocio Camposol	5
Tabla 1.2 Análisis de escenarios futuros	15
Tabla 1.3 Las 10 principales exportadoras peruanas del sector agroindustrial y participación de mercado 2016 US\$ FOB	16
Tabla 2.1 Matriz EFI con principales fortalezas y debilidades de Camposol.....	20
Tabla 2.2 Matriz EFE con principales oportunidades y amenazas del sector.....	21
Tabla 2.3 Matriz de estrategias genéricas para las UEN y tipos de productos Camposol.....	22
Tabla 2.4 Factores que integran la matriz PEYEA Camposol.....	24
Tabla 2.5 Matriz FODA Camposol.....	26
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral para el logro de objetivos Camposol	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor Camposol.....	8
Figura 2.1 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	25
Figura 2.2 Organización de las nuevas UEN Camposol.....	31
Figura 3.1 Estructura organizacional por UEN Camposol	34
Figura 3.2 Estructura organizacional divisional por área geográfica Camposol	35
Figura 3.3 Estructura organizacional matricial Camposol.....	35
Figura 4.1 Mapa estratégico de control para el logro de objetivos Camposol.....	38



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Gestión de calidad Camposol.....	46
Anexo 2: Principales exportaciones de Perú agroindustriales 2016.....	47



RESUMEN

El presente trabajo trata sobre la empresa Camposol, una compañía agroindustrial peruana enfocada principalmente en la exportación y venta de alimentos saludables hacia proveedores internacionales de alimentos al consumidor final, que se encuentra en un mercado con crecimientos positivos en los próximos 5 años, de oferta poco diferenciada y con muchos clientes potenciales con alto poder de negociación.

Actualmente Camposol compete con un portafolio poco diferenciado, a excepción del arándano, su producto bandera de alto margen de rentabilidad y crecimiento, con una alta reputación de calidad entre sus clientes y con una fuerza financiera capaz de conseguir los recursos necesarios que la colocan en una posición agresiva con potencial de desarrollar nuevas estrategias de negocio que ayudarán a lograr los objetivos para los próximos 5 años.

Camposol deberá utilizar las fortalezas actuales para aprovechar las oportunidades que se presentan y combatir las amenazas. Al realizar esto, podrá diversificar su negocio y expandirse a nuevos horizontes que mejorarán aún más la rentabilidad y llevarán resultados favorables y sostenibles a los accionistas.

Palabras clave: plan estratégico de negocio, sector agroindustrial, exportación de alimentos saludables en Perú, súper alimentos.

ABSTRACT

This paper is about Camposol, a Peruvian agribusiness company focused mainly on the export and sale of healthy food to international food suppliers that delivered it to the final consumer, which develops in a market with positive growth for the next 5 years, with little offer differentiated and with many potential clients with high bargaining power.

Camposol currently competes with a slightly differentiated portfolio, with the exception of blueberry, its core product with a high margin of profitability and growth, with a high reputation for quality among its clients and with a financial force capable of obtaining the necessary resources that place them in an aggressive position with the potential to develop new business strategies that will help achieve the objectives for the next 5 years.

In order to do so, Camposol must use the current strengths to take advantage of the opportunities that arise and combat future threats. By doing this, they can diversify their business and expand it to new horizons that will further improve profitability and bring favorable and sustainable results to shareholders.

Key Words: business strategy, agribusiness sector, Peruvian healthy food trade, super foods.

INTRODUCCIÓN

Camposol es una empresa agroindustrial peruana con más de 15 años de historia, desde su fundación en 1997 con la primera granja de espárragos. Desde ello, la compañía ha pasado por muchos cambios tanto organizacionales como de negocio desde pertenecer a un empresario venezolano a ser una compañía familiar y ser un negocio de productos enlatados a ser uno de productos frescos.

Hoy, la empresa cuenta con más de 5,000 hectáreas de cultivo activo, una fuerza laboral de más de 15,000 trabajadores, un centro de investigación y desarrollo, un portafolio variado de frutas y verduras, alimentos orgánicos, y productos del mar y oficinas internacionales que permiten tener un canal de venta directa. Con todo ello logran facturar más de 280 millones de dólares al año y se convierten en uno de los principales proveedores internacionales de alimentos saludables para tiendas minoristas.

Además de contar con lo mencionado, Camposol tuvo una oportunidad en el año 2013 cuando una variedad de arándanos llamada Biloxi apareció en Estados Unidos como una variedad que podía ser cultivada en las condiciones climáticas que ofrecía Perú. Desde allí, la compañía empezó a crecer con mayor velocidad y a ganar mayor rentabilidad con la llamada “ola azul”

Sin embargo, no todo es felicidad para la compañía, ya que, si bien cuentan con un portafolio variado, los alimentos no cuentan con mucha diferenciación (a excepción de los arándanos) y es difícil llegar a posicionarse en los clientes. Es por ello por lo que deben enfocarse también en brindar un servicio diferenciado que los ayude. Actualmente, logran diferenciarse entre los clientes por la reputación de alta calidad obtenida durante los años, sin embargo, ésta se ha dado sin un apoyo comercial detrás.

Durante los próximos años, Camposol deberá enfocarse en el desarrollo comercial e innovación para lograr diferenciarse y posicionarse como una marca de calidad y confianza entre los clientes minoristas y también los consumidores finales.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

La empresa Camposol, dedicada desde sus inicios al sector agroindustrial peruano, tiene como objetivo ser más que un productor agrícola y convertirse en un negocio de servicio completo capaz de ofrecer consistencia y confiabilidad a los clientes todo el año y convertirse en la primera empresa productora multinacional peruana (Bell y Kindred, 2016).

Camposol ha transformado su modelo de negocio y lo enfoca en brindar siempre la máxima calidad y confianza a sus clientes a través de toda su cadena de valor para así, obtener la mejor reputación en el sector agroindustrial y entregar los productos finales de manera confiable para obtener una gran diferenciación entre los demás proveedores de productos agrícolas.

Para entender mejor la propuesta de valor que entregan actualmente, se utilizará el lienzo del modelo de negocio Canvas, una herramienta que ayuda a describir la forma en la empresa crea, entrega y captura valor (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2014, p. XVI).

- Segmentos de clientes: Camposol diferencia a sus segmentos de acuerdo al tipo de cliente, si este es minorista o consumidor:
 - Segmento de consumidores finales: consumidores que buscan calidad y valor nutricional. De acuerdo al tipo de cliente, tienen dos sub segmentos con la marca:
 - Marca Camposol: segmento más detallado de personas de NSE A y B.
 - Marca Sol Produce: productos de menor gama para consumidores del día a día.
 - Segmento de clientes minoristas medianos y pequeños: minoristas que no cuentan con relaciones con productor directo y tampoco oficinas en Perú.

- Segmento de clientes minoristas grandes: con capacidad de compra de grandes volúmenes y con instalación de sistema de maduración de aguacates.
- Propuesta de valor: brindar productos agrícolas de alta calidad y confianza a través de un servicio completo que asegure una entrega óptima y de acuerdo a las necesidades de los clientes minoristas en todo el mundo (Bell y Kindred, 2016).
- Canales: Camposol comunica su propuesta de valor a través de:
 - Canal venta directa: se comunica la eficacia en la entrega en cuanto a tiempos y estado de los pedidos. Permite ofrecer servicio personalizado a clientes.
 - Distribución: comunicar a los clientes solo la calidad en los productos. Se mantiene este canal ya que brinda cobertura, ayuda en cobranzas, foco en core del negocio.
 - Información: a través de folletos que comuniquen el valor y uso de los alimentos a los consumidores finales. También ayuda a comunicar la marca.
- Relaciones con los clientes: El tipo de relación que mantiene Camposol con cada segmento es de confianza con clientes minoristas. Captación de clientes: a través de la reputación con importadores con la calidad de los alimentos. Retención de clientes a través de entregas fijas en el tiempo establecido, posibilidad de satisfacción de demanda en tiempos cortos, mantener precios fijos con contratos de largo plazo, ofrecer variedad de productos dentro de una categoría con un mismo proveedor.
- Fuentes de ingresos: Los ingresos de Camposol regularmente provienen de las ventas por exportación a países como EEUU, China, Holanda, España y otros países de la UE de cada UEN. Ingresos con mayor rentabilidad provienen de la categoría “super foods” por un precio mayor por unidad vendida de 10 USD por kg. Su mayor fuente de ingresos por volumen son las categorías de aguacates y mariscos con precios menores. Otras fuentes de ingresos son los ingresos por reprivatización y otras fuentes de financiamiento.
- Recursos clave: Los recursos que van a lograr que se obtengan los ingresos mencionados son:

- Humanos: la cosecha a mano y el empaquetado son procesos clave para asegurar la calidad y confianza en los productos.
- Físicos: Zona de cultivo. La infraestructura debe estar acondicionada de acuerdo a cada tipo de alimento a cultivar. En cuanto a las oficinas, estas también son clave ya que es a través de ellas, que se venderán los alimentos directamente a los clientes minoristas. Finalmente, el centro de I+D es clave para desarrollar nuevos métodos de agricultura, variedades de alimentos, métodos de riego, etc.
- Intelectuales: El know how de todos los procesos a través de la cadena de valor es indispensable. Sobre todo el cultivo, la cosecha y el transporte.
Económicos: inversiones en plantación de más hectáreas para cumplir demanda.
- Actividades clave: Camposol debe cumplir con excelencia las siguientes actividades:
 - Cultivo: desde la plantación, el sistema riego, control de plagas naturales, proceso de cría para la unidad del mar, control del tiempo para la replantación y satisfacción de la demanda en periodos específicos.
Cosecha: aseguramiento de la calidad a través de la selección de cada fruta/verdura con procesos manuales.
 - Logística: Tercerización de sistema de transporte desde el cargado de los pallets a los contenedores, se deben mantener la temperatura adecuada y controlar el manejo de la carga hasta llegar al puerto en el que serán cargados al método de transporte elegido.
 - Distribución: seguimiento a intermediarios de distribución extranjera.
Ventas directas a minoristas: actividad clave para asegurar las entregas, las relaciones a largo plazo con los clientes y la comunicación de la propuesta de valor.
- Asociaciones clave: Camposol ha creado una red de socios y proveedores para poder proporcionar su propuesta de valor a lo largo del servicio:
 - Socios clave: Intermediarios importadores en países extranjeros encargados de llevar los productos hacia los distintos destinos. Mission Produce encargados de vender los productos y negociar con el cliente minorista.

Walmart, socio clave en proporcionar instalación de maduración de aguacates en tienda.

- Proveedores clave: Proveedores de semillas para la plantación, producción de terceros en alimentos como uvas, en poco volumen. Tercerización de transporte. Vendedores/Arrendadores de contenedores.
 - Estructura de costos: Los costos que Camposol incurre para realizar cada actividad son los siguientes:
 - Costos variables: Costos de producción por volumen: Varían de acuerdo a cada tipo de alimento, en el caso de los arándanos, son más costosos ya que solo el 37% del costo se convierte en unidades de venta finales.
 - Costos fijos: Mantienen altos costos fijos en el salario de colaboradores, más de 15,000 empleados. Mantenimiento de la planta y granja, inversión en I+D y nuevas herramientas tecnológicas, tercerización del transporte.
- Costos variables: Pago por contenedor, pago por cultivo adicional por hectárea, costo de cada unidad empaquetada, gastos de marketing.

Tabla 1.1
Modelo de negocio Camposol

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
Socios clave: Intermediarios importadores. Distribuidores (Mission Produce) Walmart: maduración aguacate Proveedores clave: Proveedores de semillas. Producción de terceros en poco volumen. Empresa de transporte. Vendedores/ arrendadores de contenedores.	Cultivo: plantación, el sistema riego, control de plagas, proceso de cría. Cosecha: selección de cada fruta/verdura. Logística: transporte: a los contenedores. Distribución: tercerización de distribución extranjera. Ventas directas a minoristas.	Brindar productos agrícolas de alta calidad y confianza con servicio completo que lo asegure y cumpla con necesidades de los clientes (Bell y Kindred, 2016).	Relación de confianza. Captación a través de calidad. Marketing boca a boca. Retención a través de: Pedidos fijos, satisfacción de demanda en tiempos cortos, precios fijos, variedad de productos dentro de una categoría con un mismo proveedor.	Segmento de clientes minoristas: grandes, medianos y pequeños. Segmento de consumidores finales: Marca Camposol y Marca Sol Produce.

(continúa)

(continuación)

	<p>Recursos clave</p> <p>Humanos: la cosecha a mano y el empaquetado Físicos: Ha, cultivos, oficinas s y centro de I+D. Intelectuales: know how de todos los Económicos: inversiones en plantación de más hectáreas para cumplir demanda.</p>		<p>Canales</p> <p>Canal venta directa: clientes minoristas. Distribución: comunica calidad. Información: folletos valor y uso de los alimentos, comunicar la marca.</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Costos de producción por volumen:</p> <p>Costos fijos: salario de colaboradores, mantenimiento de la planta y granja, inversión en I+D, capacidad instalada en planta que genera gastos así se produzca a toda capacidad o no, tercerización del transporte.</p> <p>Costos variables: Pago por contenedor, pago por cultivo adicional por hectáreas, costo de cada unidad empaquetada, gastos de marketing.</p>		<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Ventas por exportación a EEUU, China, Holanda, España y otros países de la UE de cada UEN.</p> <p>Ingresos con mayor rentabilidad 80%: categoría “super foods”.</p> <p>Principal fuente de ingresos por volumen: aguacates y mariscos con precios menores.</p> <p>Otras fuentes de ingresos son los ingresos por reprivatización y otras fuentes de financiamiento.</p>		

Fuente: Bell y Kindred (2016)
Elaboración propia

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor ayuda a analizar las fuentes de la ventaja competitiva (Porter, 2010, p. 63). A continuación, se detallará la misma en función a las actividades de Camposol.

Actividades Primarias

- Investigación y Desarrollo: Camposol invierte mucho para buscar constantemente un control de plagas más natural que no afecte mucho a sus alimentos. También se busca generar nuevos conocimientos sobre el proceso de plantación para entender mejor el crecimiento de cada una de sus unidades clave de negocio y el desarrollo de nuevas variedades de alimentos.

- **Proceso de cultivo:** Desde la plantación de los insumos, por el sistema de riego, la implementación de los pesticidas y fertilizantes hasta la cosecha y recolección de los alimentos, Camposol realiza todo en su propio terreno a través de sus más de 5,000 hectáreas plantadas y 14,000 trabajadores.
- **Producción:** El procesamiento de las cosechas obtenidas se realiza dentro de las plantas que Camposol posee. En ellas se realiza el empaquetado, envasado y sellado de cada una de las unidades de negocio.
- **Logística Externa:** La producción es enviada a los mercados finales a través del transporte tercerizado. Se realiza a través del llenado con pallets a cada contenedor con la temperatura adecuada de acuerdo a cada alimento. Luego, se transporta la producción hacia el puerto del Callao.
- **Ventas:** El proceso de ventas se realiza en las oficinas de EEUU, UE y pronto en China. Este se da para la UEN frutas y verduras, especialmente en las frutas como el arándano. El 50% de la venta de aguacate todavía se realiza a través de los distribuidores. La UEN mariscos es 100% a través de distribuidores.
- **Post venta:** De acuerdo a Camposol (2017), luego de entregar los productos, mantienen un “diálogo con los clientes para mantener un buen índice de satisfacción” (p. 10). Esto se logra a través de su UEN Trading la cual funciona a través de sus oficinas internacionales (Bell y Kindred, 2016).

Actividades de apoyo

- **Infraestructura:** A partir del 2016, se empezó a dar la planificación y el alineamiento entre las áreas de plantación, producción y comercial para entregar pedidos completos y a tiempo para ganar la confianza del cliente. También, de acuerdo a Camposol (2017), se señala la realización de gestiones de diálogo con cada uno de sus grupos de interés tales como: comunidades, colaboradores, gobierno, clientes y el medio ambiente (p.10). Infraestructura física de grandes campos de cultivo activos y en desarrollo, inversión en mantenimiento constante.
- **Administración y Recursos Humanos:** Cuenta con más de 15,000 empleados por lo que ocurre un choque de culturas. Para todo ello, la gestión de

personas se centra en “asegurar la paz laboral a través de las buenas relaciones con el sindicato, y atender con eficiencia el reclutamiento masivo y la retención de personas que necesita la organización” (Camposol, 2017, p. 28).

- **Área legal:** Se concentran en mantenerse en regla con todas las certificaciones de buenas prácticas de manufactura, programas de sanitización, buenas prácticas agrícolas, etc. Además de cumplir con las regulaciones nacionales e internacionales para ingresar a nuevos mercados.
- **Marketing:** Comunicación del valor nutricional de los alimentos en China y modos de consumo. En el último año se empezó a desarrollar una estrategia de marca para comunicar la calidad y la confianza a los clientes y consumidores. Esto no se ha dado con tanta agresividad, por lo tanto se mantiene como un área de apoyo dentro de la cadena de valor.
- **Desarrollo de la tecnología:** Invierte constantemente en nuevas tecnologías en planta para poder adaptar sus productos a los mercados internacionales de acuerdo a las características de compra del consumidor (Bell y Kindred, 2016).

Figura 1.1

Cadena de valor Camposol

Infraestructura: Planificación de los ciclos, alineamiento entre áreas de plantación, producción y comercial, gestiones de diálogo con grupos de interés. Infraestructura física, inversión en mantenimiento constante					
Administración y Recursos Humanos: Gestión centrada en 2 ejes: asegurar paz laboral y atender con eficiencia procesos de reclutamiento y retención de personas. Retención con programa de viviendas y transporte de colaboradores locales.					
Legal: Certificaciones de buenas prácticas de manufactura, programas de sanitización, buenas prácticas agrícolas, etc. Cumplir con regulaciones nacionales e internacionales para ingresar a nuevos mercados.					
Marketing: Estrategias de comunicación a consumidores (folletos con información de valor nutricional y modos de consumo). Estrategia de marca a través del desarrollo de Camposol como marca de consumo.					
Desarrollo de la tecnología: Inversión en nuevas tecnologías en planta para adaptar productos a mercados internacionales de acuerdo a las características de compra del consumidor					
<u>Investigación y Desarrollo:</u> - Control de plagas sostenible. - Nuevos conocimientos en procesos de plantación. - Desarrollo de variedades de alimentos.	<u>Proceso de cultivo:</u> - Plantación de los insumos - Sistema de riego - Implementación de pesticidas y fertilizantes - Cosecha manual	<u>Producción:</u> - Empaquetado de alimentos. - Envasado - Sellado	<u>Logística Externa:</u> - Llenado de pallets - Transporte tercerizado a puerto. - Embarque a destino	<u>Ventas:</u> - Venta directa a través de oficinas comerciales. - Venta de mariscos y 50% de venta de aguacates a través de distribuidores	<u>Post Venta:</u> - Diálogo con clientes para aumentar satisfacción de clientes.

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

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

De acuerdo a Porter (2010), a través de la cadena de valor es que se obtiene la diferenciación cuando ésta se relaciona con la del cliente (p. 82). Con Camposol se puede observar que su grado de integración vertical logra la diferenciación en el servicio como proveedor de alimentos a sus clientes, convirtiendo ésta en la principal ventaja competitiva que poseen. Esta ventaja se muestra como un grupo de cuatro factores (Hill, Jones y Schilling, 2015). De acuerdo a esto, se puede identificar la ventaja competitiva de Camposol y de cada unidad estratégica de negocio:

Para Camposol:

- Eficiencia Superior: Gracias a la integración vertical hacia adelante pueden asegurar la calidad y entrega del producto desde su cosecha hasta realizar correctamente los envíos al punto de destino sin necesidad de depender de otra empresa con la cual no tendrían control en cuanto al tiempo, volumen, y estado del producto.
- Calidad superior: Cuentan con una excelente gestión de calidad a través de buenas prácticas agrícolas, programas de sanitización, buenas prácticas de manufactura, control de químicos y prácticas higiénicas en infraestructura (Camposol, 2017, p. 44). **(ver Anexo 1 para mayor detalle en la gestión).**
- Innovación superior: Con el centro de I+D están constantemente buscando nuevas maneras de desarrollar alimentos más naturales con procesos más sostenibles y con mayor valor nutricional para las personas.
- Capacidad de satisfacción al cliente superior: Con servicio completo pueden satisfacer las necesidades como precios fijos, variedad, volumen a tiempo, pedidos cortos y otros, de los clientes minoristas que ningún otro proveedor puede satisfacer.

Para Frutas y verduras:

- Eficiencia Superior: Oferta de grandes variedades de frutas y verduras a través de un solo productor, entregas a tiempo y con volúmenes de acuerdo a la solicitud de los clientes.

- Calidad superior: Cosecha a mano para obtener productos de alta calidad y buen estado.
- Innovación superior: Innovación a través de moldear y diseñar frutas y verduras de acuerdo a requerimientos del consumidor al país exportado.
- Capacidad de satisfacción al cliente superior: Satisfacen mejor las necesidades con precios fijos, grandes variedades, tiempos de cosecha casi todo el año, volumen a tiempo, pedidos en corto tiempo, etc.

Para Mariscos:

- Eficiencia Superior: Sistema de estanques cubiertos y alineados para conseguir rendimientos de mayor capacidad que estanques convencionales. A esto se suman dos plantas de procesamiento de camarones que permiten controlar la gran oferta de camarones durante cambios climáticos
- Calidad superior: Alto control en sistema de congelamiento para envíos al exterior que aseguran la calidad del producto.
- Innovación superior: El centro de I+D permite innovar en el método de crianza de los camarones en los estanques y esto es de gran importancia ya que los camarones deben llevar un dieta estricta de minerales para diferenciarse en calidad.
- Capacidad de satisfacción al cliente superior: Por el momento no tienen mucha llegada a los clientes minoristas ya que la distribución se da a través de importadores externos.

Para Trading:

- Eficiencia Superior: Oficinas permiten tener mejor planificación y alineación entre proceso productivo y comercial que a la vez permite entregar con toda confianza y precisión los productos.
- Calidad superior: Gerentes enfocados especialmente en ventas, operaciones y administración para cada país importador que permite asegurar la calidad de los productos al cliente minorista. Promesa que no pueden realizar otros productores con una cadena no integrada.
- Innovación superior: Oficinas se encuentran localizadas en mercados de países con mayor nivel de demanda de productos para generar relaciones a

largo plazo y asegurar el posicionamiento de la marca en cada uno de los clientes del país.

- Capacidad de satisfacción al cliente superior: Oficinas comerciales capaces de desarrollar y mantener relaciones más cercanas a los clientes minoristas que, a través de la calidad y confianza, satisfacen de mejor manera las expectativas de los clientes.

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

Para Camposol:

- Fortalezas:
 - a. Control total en todas las fases de crecimiento, cultivo, empaquetado y venta de los productos finales.
 - b. Fuerte departamento de investigación y desarrollo.
 - c. Fuerte respaldo financiero para recibir préstamos.
 - d. Grandes terrenos de campos con potencial para plantar en el futuro.
 - e. Capacidad para producir de manera constante que permite entregas completas y a tiempo.
 - f. Gran reputación de calidad con clientes minoristas.
 - g. Mayor flexibilidad para servir a clientes minoristas.
 - h. Cuenta con todas las certificaciones de calidad e higiene
 - i. Gran capacidad de contratar, reclutar, desarrollar y mantener fuerza laboral humana.
 - j. Cuenta con productos orgánicos que sirven como herramienta para evitar la reducción del volumen en pedidos de clientes.
- Debilidades:
 - a. Falta de control en indicadores comerciales y de producción.
 - b. Equipo comercial en desarrollo
 - c. Posicionamiento como marca de consumo en desarrollo.
 - d. Obstáculos culturales.
 - e. Reputación de confianza con clientes minoristas todavía en desarrollo.

- f. Gran dependencia en área geográfica de Perú al contar con granjas sólo en este país.
- g. Altos gastos administrativos en recurso humano.

Para Frutas y verduras

- Fortalezas:
 - a. Altos márgenes de ganancia para unidad de frutas “Super Foods”
 - b. Capacidad de ofrecer grandes variedades en un solo campo de plantación.
 - c. Capacidad de producción para entregar arándanos en estado constante.
 - d. Oferta de gran variedad en portafolio para ofrecer a clientes.
- Debilidades:
 - a. Falta de posicionamiento de marca en frutas y verduras clave para Camposol (arándanos y aguacates).
 - b. Aproximadamente un 50% de producción de aguacates todavía depende de venta por importador.
 - c. Bajos márgenes de ganancia en verduras como espárragos y alcachofas.

Para mariscos

- Fortalezas:
 - a. Centros de criaderos con todos los factores necesarios alineados para obtener rendimientos óptimos mejores que producciones convencionales.
- Debilidades:
 - a. Falta de capacidad para suministrar grandes volúmenes a tiempo de acuerdo a necesidades de clientes.

Para Trading:

- Fortalezas:
 - a. Oficinas comerciales posicionadas en principales países importadores.
 - b. Capacidad logística para abastecer gran cantidad de centros de distribución para clientes minoristas
 - c. Mayor control sobre entrega de bienes y satisfacción del cliente.
- Debilidades:
 - a. Fuerza de ventas todavía no se encuentra muy desarrollada.

- b. No se menciona gerentes de cuentas clave para crear relaciones más estrechas con el cliente.
- c. No se encuentra gerente de marketing que pueda analizar las necesidades cualitativas del mercado si se quiere posicionar a los productos con la marca adecuada.

1.2 Diagnóstico Externo

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

De acuerdo a la información proporcionada por Bell y Kindred y demás fuentes secundarias, se ha realizado un análisis del mercado y se identificaron los siguientes factores:

Factor Político - Legal:

- El Pacto con las Naciones Unidas causa estándares para exportar, complejos y contradictorios.
- Existen contradicciones entre ley Peruana y las leyes internacionales.
- Hay similitud entre las condiciones sanitarias de los importadores que permite estandarizar tratamientos en alimentos (Zamalloa, 2016).

Factor Económico:

- Fronteras para ingresar al mercado de arándanos de China se abrieron en el 2016. Reduce las barreras de ingreso a nuevos mercados.
- Bajo costo de mano de obra en Perú ofrecen reducción de costos para empresas.
- Inercia económica global genera oferta de precios bajos por exportadores chinos en mercados de Europa.
- Proyección de crecimientos positivos para los próximos 5 años en mercado de Asia.
- Sector minorista de alimentos en China es muy fragmentado, muchos clientes que abastecer y negociar.

- Demanda para aguacates en China con proyecciones positivas de crecimiento.
- Mercado Europeo enfatiza ventas de marcas propias.
- Mercado Estadounidense priorizan más ventas de productos de terceros que marcas propias.
- Crecimiento en exportaciones de arándanos de 1,103% entre el 2014 y 2017 (Rothschild, 2018).
- Proyección creciente en exportaciones de bienes en dólares FOB (Free on Board) para los próximos 4 años.

Factor Social:

- Mayor consciencia por parte del consumidor de comer saludable y los beneficios que brinda para las personas.
- Mayor uso de arándanos en comidas, alimentos envasados e industria cosmética y de cuidado de la piel.

Factor Tecnológico:

- Implementación de drones en el “monitoreo, evaluación y control de los cultivos agrícolas...una alternativa más rápida y eficiente” (LA NACIÓN, 2015, párr. 4).
- Para Villareal, Chimil, Tonatiuh, Serrano y Franco (2015), se están “desarrollando abejas robóticas para ayudar en la polinización de los campos de cultivo... Estas tareas se pueden automatizar utilizando drones... [y] se haría más productiva la producción” (párr. 3-4).

Factor Ambiental:

- Condiciones climáticas apropiadas y estables del oeste del Perú para la agricultura permiten producción constante durante el año y oportunidades de venta a mercado extranjero.
- Fenómenos climáticos naturales como “El Niño y “La Niña” generan incertidumbre climática y afecta precios y oferta de productos marinos.

Tabla 1.2

Análisis de escenarios futuros

FACTOR	12 Meses	Resultado	1 a 3 años	Resultado	3 a 5 años	Resultado
POLÍTICO						
Estándares para exportar, complejos y contradictorios.	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Contradicciones entre ley peruana y las leyes internacionales	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Similitud entre condiciones sanitarias de importadores	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
ECONÓMICO						
Apertura de fronteras en China	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Negativo	Amenaza
Oferta de precios bajos por importadores chinos en Europa.	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Proyección de crecimientos positivos para próximos 5 años en Asia	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Sector minorista en China fragmentado	Negativo	Amenaza	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Mercado Europeo prioriza ventas de marcas propias	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Mercado EEUU prioriza ventas de marcas de terceros	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Crecimiento en exportaciones de arándanos de 1,103% entre el 2014 y 2017	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
SOCIAL						
Mayor consciencia de consumir saludable	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
Mayor uso de arándanos en diferentes segmentos	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad
TECNOLÓGICO						
Desarrollo de aparatos tecnológicos para automatizar polinización de cultivos	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad

(continúa)

(continuación)

AMBIENTAL						
Fenómeno del niño anual	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza	Negativo	Amenaza
Condiciones climáticas óptimas en Perú para agricultura	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad	Positivo	Oportunidad

Fuente: Bell y Kindred (2016).
Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Rivalidad entre competidores:

- El sector agroindustrial exportador en el Perú se encuentra muy fragmentado. Sin embargo, tan solo 10 empresas del sector conforman el 65% de este mercado (**ver Anexo 2 para mayor detalle en exportaciones**). Por lo tanto, la competitividad es alta debido al nivel de concentración.

Tabla 1.3

Las 10 principales exportadoras peruanas del sector agroindustrial y participación de mercado 2016 US\$ FOB

Rnk	Exportador	Ventas 2017 (US\$ FOB)	Participación (%)
1	CAMPOSOL S.A.	129,379,707	19.02%
2	TAL S A	73,245,605	10.77%
3	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	66,042,240	9.71%
4	HORTIFRUT-TAL S.A.C.	39,382,164	5.79%
5	AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.C.	34,894,379	5.13%
6	CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA.	24,819,718	3.65%
7	AVOCADO PACKING COMPANY SAC	21,854,924	3.21%
8	CAMET TRADING SAC	21,410,194	3.15%
9	CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C.	16,675,155	2.45%
10	EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	15,450,849	2.27%
Total de agroexportaciones 2016 US\$ FOB		680,199,793	100%

Nota: Toma en cuenta exportaciones de las partidas arancelarias: 0810 Frutas Frescas, 08044 Aguacates y 030613 Camarones, langostinos y demás.

Fuente: Veritrade (2016)

Elaboración propia

- Demanda: Proyección de aumento en los próximos 2 años con productos como el arándano, la palta y la quinua (Valdivia, 2019, párr. 4). Esto significa un mercado que todavía tiene mucho potencial de crecimiento, por lo tanto, la rivalidad baja en este aspecto.

- Diferenciación: No muy percibida por consumidores, se requiere de innovación constante por lo que la rivalidad aumenta. De acuerdo a Porter (1999), uno de los factores que aumenta la intensidad es una estructura de costos fijos elevados (p.37). En el sector agroindustrial se manejan costos fijos muy altos ya que hay una gran inversión en las áreas de cultivo y plantas de empaque. Esto también genera barreras de salida muy fuertes para las compañías.

Amenaza de ingresos de competidores potenciales:

- Grandes economías de escala por parte de la oferta tienen capacidad para producir lotes enormes que conllevan a distribuir mejor los costos fijos lo que crea una poderosa barrera de ingreso a futuras compañías. También se dan redes de contacto, las cuales “surgen en industrias donde la disposición de un comprador a pagar por el producto de una empresa se incrementa al haber otros compradores que también los adquieren a la misma empresa” (Porter, 2017, p.39).
- El gran requerimiento de capital que conlleva adquirir los terrenos necesarios para cultivar, instalar una planta de producción y reclutar a la fuerza laboral necesaria, hace de ello una gran barrera de ingreso. Además, el acceso a la distribución también crea una gran barrera de ingreso ya que para que un producto alimenticio ingrese a clientes minoristas, debe obtener un lugar en ellos a través de certificaciones, promociones, descuentos, volumen, etc.

Poder de negociación de los clientes:

- Distribuidores: Poder medio, compran en grandes volúmenes, el producto no es diferenciado, no podrían integrarse hacia atrás al contrario de los productores que sí tienen la posibilidad de integrarse hacia adelante y vender sus productos directamente.
- Minoristas: Poder alto, compran en grandes volúmenes y grandes variedades, los productos no son diferenciados, el costo de cambio también es bajo y no hay muchos clientes minoristas a los cuales ofrecer.

Poder de negociación de proveedores:

- Proveedores de transporte y semillas: Mercados fragmentados, costo de cambio bajo, servicios o productos que ofrecen no son diferenciados y no podrían integrarse hacia adelante. Poder de negociación para ellos es bajo.
- Proveedores de contenedores: Costo de cambio de un proveedor a otro es alto ya que la calidad de los productos sí depende mucho del control de la temperatura, existe diferenciación, no se puede integrar hacia adelante ya que tampoco es su foco estratégico. Poder de negociación es medio.

Amenaza de productos sustitutos:

- Existen diferentes tipos de sustitutos para los productos agroindustriales de cada compañía. Se habla de las nueces, semillas, otros antioxidantes, mermeladas, cremas, etc. La amenaza de ellos es alta ya que son alimentos que pueden brindar los mismos valores nutricionales, sabores ricos, mayor cantidad y a menor precio. El costo de cambio del comprador/consumidor para estos productos es bajo ya que no hay un valor emocional posicionado en la mente del consumidor.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Hay similitud entre las condiciones sanitarias de los importadores que permite estandarizar tratamientos en alimentos (Zamalloa, 2016).
- Fronteras para ingresar al mercado de arándanos de China se abrieron en el 2016.
- Proyección de crecimientos positivos para los próximos 5 años en mercado de Asia.
- Demanda para aguacates en China con proyecciones positivas de crecimiento.
- Exportaciones de bienes en dólares FOB con tendencia de crecimiento positivo para los próximos 4 años.
- Mercado Estadounidense priorizan más ventas de productos de terceros que marcas propias.
- Mayor consciencia por parte del consumidor de comer saludable

- Mayor uso de arándanos en comidas, alimentos envasados e industria cosmética y de cuidado de la piel.
- Implementación de drones en el “monitoreo, evaluación y control de los cultivos agrícolas...una alternativa más rápida y eficiente” (La Nación, 2015, párr. 4).
- Se están “desarrollando abejas robóticas para ayudar en la polinización de los campos... Estas tareas se pueden automatizar utilizando drones... [y] se haría más productiva la producción” (Villareal, Chimil, Tonatiuh, Serrano y Franco, 2015, párr. 3-4).
- Condiciones climáticas apropiadas y estables del oeste del Perú para la agricultura permiten producción constante durante el año y oportunidades de venta a mercado extranjero.
- Crecimiento en exportaciones de arándanos de 1,103% entre el 2014 y 2017

Amenazas

- El Pacto con las Naciones Unidas causa estándares para exportar, complejos y contradictorios.
- Existen contradicciones entre ley Peruana y las leyes internacionales.
- Barreras de entrada en China disminuyen y permiten mayor entrada para más productores de arándanos latinoamericanos.
- Inercia económica global y oferta de precios bajos por importadores chinos en mercados de Europa.
- Sector minorista de alimentos en China es muy fragmentado, muchos clientes que abastecer y negociar.
- Mercado Europeo enfatiza ventas de marcas propias.
- Fenómenos climáticos naturales como “El Niño y “La Niña” generan incertidumbre climática y afecta precios y oferta de productos marinos

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Para evaluar la posición competitiva de Camposol se detalla a continuación la matriz evaluación de factores internos.

Tabla 2.1

Matriz EFI con principales fortalezas y debilidades de Camposol

Factores determinantes del éxito	Valor	Calificación	V. P
1. Fortalezas			
a. Alto control en toda la cadena de valor	0.08	4	0.32
b. Fuerte departamento de I+D	0.07	4	0.28
c. Gran capacidad de financiamiento	0.07	4	0.28
d. Alta reputación de calidad en el mercado	0.06	4	0.24
e. Gran capacidad de adaptación a tendencias de mercado	0.06	4	0.24
f. Buenos beneficios laborales	0.05	3	0.15
g. Amplia variedad de productos	0.05	3	0.15
h. Altos márgenes de ganancia para ciertas UEN	0.06	3	0.18
i. Rendimientos de productividad óptimos para cada UEN	0.05	3	0.15
2. Debilidades			
a. Falta de seguimiento en indicadores comerciales y de producción	0.05	2	0.10
b. Falta de equipo comercial completo para cada UEN	0.06	1	0.06
c. Posicionamiento como marca de consumo en desarrollo	0.07	1	0.07
d. Obstáculos culturales en ambiente laboral	0.04	2	0.08
e. Reputación de confianza en desarrollo para países nuevos	0.05	2	0.10
f. Gran dependencia en área geográfica peruana	0.07	1	0.07
g. Altos gastos administrativos	0.05	2	0.10
h. Alta dependencia en distribuidores para ciertas UEN	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.63

Nota: V.P = Valor ponderado es la multiplicación del valor por la calificación otorgada

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

Como se puede observar en la matriz EFI, Camposol resulta con un valor ponderado de 2.63, puntaje mayor al promedio que significa que la posición interna de la empresa es sólida y fuerte, aprovechando las fortalezas para neutralizar las debilidades.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Para evaluar la posición de la empresa frente a las oportunidades y amenazas se detalla la matriz evaluación de factores externos.

Tabla 2.2

Matriz EFE con principales oportunidades y amenazas del sector

Factores determinantes del éxito	Valor	Calificación	V. P
1. Oportunidades			
a. Mayores requisitos fitosanitarios por la UE	0.05	4	0.20
b. Apertura de fronteras del mercado de arándanos en China	0.07	3	0.21
c. Bajo costo de mano de obra en Perú	0.04	4	0.16
d. Proyección de crecimientos positivos en largo plazo para Asia	0.06	3	0.18
e. Mayor uso de arándanos en diferentes segmentos	0.05	2	0.10
f. Crecimiento del consumo per cápita de arándanos en EEUU	0.06	4	0.24
g. Mercado EEUU prioriza productos de terceros	0.06	3	0.18
h. Mayor consciencia de comer saludable	0.04	3	0.12
i. Implementación de drones en áreas de cultivo y procesos de polinización	0.05	3	0.15
j. Condiciones climáticas apropiadas en Perú para la agricultura	0.04	4	0.16
k. Baja amenaza de ingreso de competidores potenciales	0.06	4	0.24
2. Amenazas			
a. Estándares para exportar son complejos y contradictorios	0.04	3	0.12
b. Barreras de entrada en China permiten ingreso de productores latinos	0.04	2	0.08
c. Oferta de precios bajos por importadores en mercados de Europa	0.06	3	0.18
d. Sector minorista en China muy fragmentado	0.06	2	0.12
e. Mercado Europeo enfatiza ventas de marcas propias	0.06	3	0.18
f. Agricultura altamente vulnerable a cambios climáticos	0.04	3	0.12
g. Alta rivalidad entre competidores	0.03	4	0.12
h. Poder de negociación de clientes medio-alto	0.04	2	0.08
i. Alta amenaza de productos sustitutos	0.05	3	0.15
Total	1.00		3.09

Nota: V.P = Valor ponderado es la multiplicación del valor por la calificación otorgada

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

Camposol tiene un valor ponderado de 3.09 lo cual indica que tiene una alta capacidad para tomar provecho de las oportunidades que presenta el mercado y de responder de buena manera a las amenazas.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

Para Porter (2010), “existen dos tipos básicos de ventaja competitiva... costes bajos y diferenciación... Los dos tipos básicos, combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres estrategias genéricas” (p. 39). Se detallarán dos matrices que demuestran el foco del negocio Camposol en el mercado agroindustrial. La primera es la matriz de estrategias genéricas.

Tabla 2.3

Matriz de estrategias genéricas para las UEN y tipos de productos Camposol

	Trading	Mariscos	Frutas y Verduras			
			Arándano	Aguacate	Mangos y Uvas	Pimientos
Diferenciación	Alta. A través del servicio brindado a clientes minoristas. La creación de relaciones duraderas a través de la confianza.	Baja. El producto es perecible y empacado de manera estándar.	Alta. Variedades de la fruta, propiedades nutricionales, formas de comunicación y apariencia de acuerdo a consumidores por área geográfica, precios.	Media. Formas de comunicación y apariencia de acuerdo a consumidores por área geográfica.	Baja. Productos perecibles y con empacado regular.	El producto es perecible y empacado de manera estándar.

(continúa)

(continuación)

Segmentación	Media. Segmentos de clientes de acuerdo a portafolio que ofrecen y cadena de suministro. Clientes grandes/ clientes pequeños sin cadena de distribución.	Baja. Solo hay un segmento de clientes: Hostelería y servicio de comidas.	Alta. Diferencia en segmentos de clientes y consumidores. Tiendas minoristas de productos con precios medio-altos a consumidores con estilos de vida saludables y enfocados en el cuidado de la salud.	Media. Diferencia en tipos de consumidores de acuerdo a área geográfica.	Baja. Tiendas minoristas.	Baja, Tiendas minoristas.
Capacidades distintivas	Planificación estratégica, alineación entre área comercial, producción y cultivo, negociación con clientes.	I+D, proceso de criado, proceso de congelamiento .	I+D, empaque, variedades de arándanos, proceso de recolección manual, distribución directa	I+D, economías de escala,	I+D, Diseño, cuidan los detalles, se adaptan a los gustos de su segmento.	Economías de escala, procesos de empaquetados automatizados
Estrategia	Liderazgo en costos con diferenciación o diferenciación ampliada	Liderazgo en costos	Diferenciación enfocada	Liderazgo en costos con diferenciación o diferenciación ampliada.	Liderazgo en costos	Liderazgo en costos

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

La segunda matriz es la de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA). Con el promedio de cada dimensión se ha determinado el perfil estratégico de Camposol: Agresiva (ver figura 2.2).

De acuerdo a este perfil, se concluye que Camposol se encuentra en excelentes condiciones para implementar estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y obtener un mayor crecimiento. Para ello se desglosan 5 estrategias posibles que la compañía está en condición de implementar:

- Penetración de Mercado
- Desarrollo de Mercado
- Desarrollo de producto
- Diversificación
- Integración hacia adelante y hacia atrás (David, 2013, p. 178).

Tabla 2.4

Factores que integran la matriz PEYEA Camposol

Posición estratégica interna	PP*	Posición estratégica externa	PP*
Fuerza Financiera (FF)	5.83	Estabilidad del entorno (EE)	-3.17
ROI de 12% (2017)	5	Implementación de drones en áreas de cultivo y procesos de polinización	-1
Gran capacidad de financiamiento	7	Crecimiento de la demanda para productos core	-1
Capacidad para pagar deudas a tiempo Ratio liquidez corriente = 2.36 (2017)	7	Alta presión competitiva	-6
Utilidades por acción de 1.13 (2017). Crecimiento de 3700%	5	Altas barreras de salida	-2
Goodwill*	4	Altas exigencias regulatorias	-4
Ratio de apalancamiento es bajo = 0.48 (2017)	7	Precios competitivos bajos de importadores chinos	-5
Ventaja competitiva (VC)	-3	Fuerza de la industria (FI)	4.4
20% de participación en exportaciones peruanas	-1	Proyecciones positivas de crecimiento para los próximos 5 años mercado de Asia	6
Reputación de alta calidad	-1	No hay uso del 100% capacidad	3
Poca lealtad del consumidor a la marca	-6	Bajo costo de mano de obra en Perú	7
Control del negocio a lo largo de toda la cadena de valor	-1	Industria altamente vulnerable a cambios climáticos	1
Poder de negociación de clientes medio-alto	-7	Crecimiento en principales países importadores por mayor demanda	5
Fuerte departamento de I+D	-2		
Buenos beneficios laborales	-3		

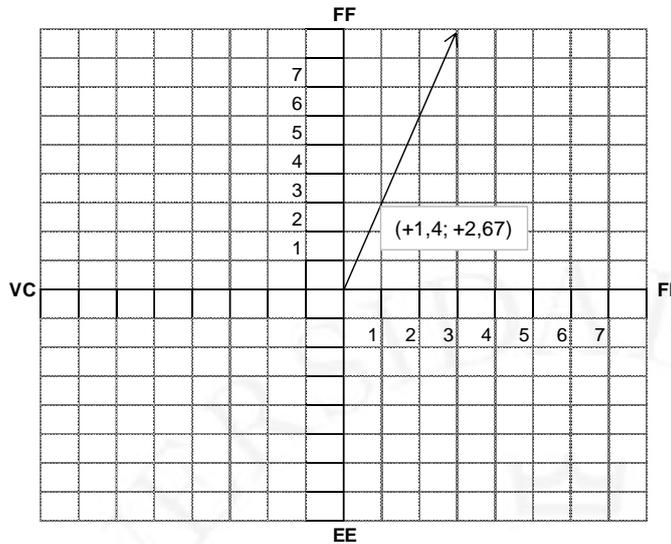
Nota: PP*: Puntaje promedio por dimensión. *Valor de la marca

Fuente: Camposol (2017) y Veritrade (2016)

Elaboración propia

Figura 2.1

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)



Fuente: David (2013)
Elaboración propia

Por lo tanto, habiendo analizado ambas matrices, se puede afirmar que, en primer lugar, Camposol implementa una estrategia genérica de diferenciación ampliada, enfocándose en diferenciar los servicios y características de ciertas UEN sin dejar de optimizar costos. En segundo lugar, se encuentra en una posición más allá de lo competitivo, lo que significa que la empresa tiene mucho potencial para crecer y la fuerza capital, financiera y laboral para lograrlo.

2.4 Matriz FODA (Sustento)

De acuerdo a Sainz de Vicuña (2014), para armar un plan se debe realizar un diagnóstico de la situación empresarial de acuerdo a los análisis externos e internos y para ello, se emplea el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) (p.175).

Tabla 2.5

Matriz FODA Camposol

	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto control en toda la cadena de valor 2. Fuerte departamento de I+D 3. Gran capacidad de financiamiento 4. Alta reputación de calidad en el mercado 5. Gran capacidad de adaptación a tendencias de mercado 6. Buenos beneficios laborales 7. Amplia variedad de productos 8. Altos márgenes de ganancia para ciertas UEN 9. Rendimientos de productividad óptimos para cada UEN 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de seguimiento en indicadores comerciales y de producción 2. Falta de equipo comercial completo para cada UEN 3. Posicionamiento como marca de consumo en desarrollo 4. Obstáculos culturales en ambiente laboral 5. Reputación de confianza en desarrollo para países nuevos 6. Gran dependencia en área geográfica peruana 7. Altos gastos administrativos 8. Alta dependencia en distribuidores para ciertas UEN

(continúa)

(continuación)

<u>Oportunidades</u>	<u>Estrategias FO</u>	<u>Estrategias DO</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayores requisitos fitosanitarios por la UE 2. Apertura de fronteras del mercado de arándanos en China 3. Bajo costo de mano de obra en Perú 4. Proyección de crecimientos positivos en largo plazo para Asia Mayor uso de arándanos en diferentes segmentos 6. Crecimiento del consumo per cápita de arándanos en EEUU 7. Mercado EEUU prioriza productos de terceros 8. Mayor consciencia de comer saludable 9. Implementación de drones en áreas de cultivo y procesos de polinización 10. Condiciones climáticas apropiadas en Perú para la agricultura 11. Amenaza baja de ingreso de competidores potenciales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de Mercado: Ingresar a nuevos mercados de China con el portafolio actual de la empresa. (F1, F5, O2, O4) Desarrollo de producto: Ofrecer nuevas presentaciones de arándanos como el cranberry (rojo), al mercado EEUU. (F7, O6) 3. Diversificación relacionada: Ofrecer quinua, alimento relacionado en el cultivo y valor nutricional, a los mercados actuales con clientes nuevos como tiendas nutricionales, no solo supermercados.(F5,O8) 4. Aplicar drones para el sistema de riego en cultivos y plagas. (F2,O9) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar medición de indicadores para incrementar posicionamiento de marca en minoristas y aprovechar mercado de EEUU en potenciar marcas de terceros. (D1, O7) Desarrollar posicionamiento de marca para diferenciarse en mercado de China (D3, O2) 3. Lograr vender de forma directa las dos UEN más importantes para Camposol y aprovechar la baja amenaza de ingresos de competidores (D8, O11) 4. Realizar actividades de integración para áreas clave de Camposol con el fin de aprovechar el bajo costo de mano de obra y ampliar la fuerza laboral (D4, O3)
<u>Amenazas</u>	<u>Estrategias FA</u>	<u>Estrategias DA</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estándares para exportar son complejos y contradictorios 2. Barreras de entrada en China permiten ingreso de productores latinos 3. Oferta de precios bajos por importadores en mercados de Europa 4. Sector minorista en China muy fragmentado 5. Mercado Europeo enfatiza ventas de marcas propias 6. Agricultura altamente vulnerable a cambios climáticos 7. Alta rivalidad entre competidores 8. Poder de negociación de clientes medio-alto 9. Alta amenaza de productos sustitutos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar el mayor control en la cadena de valor para diferenciarse de la futura competencia en China. (F1, A2) 2. Aprovechar la alta reputación para competir con precios bajos de importadores (F4, A3) 3. Adaptar la fuerza comercial actual para competir con mercado fragmentado en China (F5,A4) 4. Utilizar área de I+D para desarrollar instrumentos que permitan anticipar eventos climáticos que puedan afectar la producción (F2,A6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar equipo comercial para cada región a exportar (D2, D1, D3 A5, A2) 2. Entregar a tiempo y completo los pedidos a clientes (D5, D1, A4) 3. Buscar nuevos territorios con climas favorables para instalar plantaciones (D6, A6) 4. Enfatizar beneficios de productos ofrecidos a clientes a través de marketing (D2, D3, A9)

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

La misión actual de Camposol consta de la siguiente:

Proporcionar a los consumidores de todo el mundo, a través de nuestros clientes, alimentos saludables a través de productos diferenciados. Esto es logrado a

través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de nuestra gente, lo que genera un impacto real en el bienestar de las comunidades donde operamos, creando valor sostenible para nuestros accionistas (Camposol, 2017, p. 8-9).

Se procederá a analizar la misión descrita a través de los componentes de la declaración de una misión de acuerdo a David (2013):

1. Clientes: Se menciona a través de “nuestros clientes” pero especifica quiénes son.
2. Productos o servicios: “Alimentos saludables a través de productos diferenciados” (Camposol, 2017, p. 8-9).
3. Mercados: Menciona de forma general que proveen los productos a varias áreas geográficas, sin especificar dónde.
4. Tecnología: Se menciona la innovación como una forma de comunicar que la empresa siempre está actualizándose a las tendencias del mercado.
5. Preocupación por supervivencia y rentabilidad: Con la frase “Creando valor sostenible para nuestros accionistas” comunica el compromiso a los resultados a favor de los accionistas.
6. Filosofía: Se comunican algunos de los principios y valores de la compañía: la innovación, las personas y la comunidad.
7. Autoconcepto: Se menciona la excelencia operativa y la innovación como ventajas competitivas.
8. Preocupación por imagen pública: Comunica la importancia que tienen las comunidades para ellos.
9. Preocupación por empleados: Comunican también la participación de la fuerza laboral y lo importante que es para ellos desarrollarla (p. 51-52)

Con este análisis, se propone la siguiente misión para Camposol que comunique el foco del negocio a futuro con el que se lograrán los objetivos: Somos un negocio agroindustrial de servicio completo capaz de ofrecer a los consumidores de todo el mundo una vasta variedad de alimentos saludables todo el año. Esto se logra a través de nuestros clientes, con la calidad, consistencia y confiabilidad que nos caracteriza gracias a la excelencia operativa, innovación y gestión humana desarrollada. Con todo

ello, logramos generar valor sostenible para nuestros accionistas con menores riesgos agrícolas para las comunidades y el ambiente donde operamos.

La visión de Camposol es: “Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo”. (Camposol, 2017, p. 8-9). Camposol se sigue refiriendo a sí mismo como un proveedor, cuando el objetivo es posicionarse como más que ello. Por lo tanto, proponemos la siguiente visión: Ser la marca de vanguardia preferida de alimentos frescos y saludables para los consumidores de todo el mundo.

Camposol enfatiza mucho en el bien de la comunidad, bienestar de su fuerza laboral, la reputación con los clientes y el cuidado del medio ambiente es por ello por lo que se tienen las siguientes políticas:

- a. Implementar espacios de diálogo con los grupos de interés para identificar expectativas, inquietudes y sugerencias.
- b. Cumplir con las leyes y normas ambientales para reducir los impactos.
- c. Ofrecer nuevas variedades de productos “con procesos de producción más sostenibles y saludables para los consumidores” a través del centro de investigación y desarrollo (Camposol, 2017, p. 16-55).
- d. Contar con procesos de recursos humanos que permitan atraer, desarrollar y mantener talento a través de programas atractivos en cada proceso.
- e. Tener relaciones con sindicatos con el objetivo de mantener un vínculo equitativo y de confianza.
- f. Prevenir oportunamente los riesgos en la salud e integridad de todos los colaboradores a través de un sistema de gestión de seguridad y salud contando con varios comités.
- g. Creación de valor integrando las necesidades de los stakeholders al plan estratégico.
- h. Sistema de gestión y planes ambientales para prevenir, eliminar e investigar impactos que puedan generar los procesos productivos y generar nuevas alternativas sostenibles.
- i. Medir la huella hídrica a través del cumplimiento de normas ISO (Camposol, 2017, p. 16-55).

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Los objetivos estratégicos para Camposol son:

- Aumentar las ventas en el mercado de Asia de 6% a 30% para los próximos 5 años.
- Abrir oficina comercial en Shangai para el 2017
- Duplicar el área de cultivo de arándanos de 1238 Ha a 2500 Ha para el 2018.
- Posicionar a Camposol como la marca de consumo de vanguardia de alimentos saludables de mejor calidad para el 2018.
- Aumentar número de contratos a largo plazo con clientes minoristas para el 2017.
- Aumentar porcentaje en ventas por canal directo en Aguacates de un 10% en EEUU y la UE para el 2017
- Expandir la producción de Camposol a otros países con clima similar para el 2018.
- Aumenta la fuerza laboral en 5,000 personas para el 2017 debido a la expansión geográfica.
- Aumentar el área comercial en cada oficina regional con un gerente de marketing por cada UEN para el 2017 y así desarrollar la estrategia de marca.
- Aumentar la variedad del portafolio actual en un 20% a través del desarrollo de nuevas hectáreas de plantación para el 2018.
- Focalizar la inversión en I+D para el desarrollo de nuevas tecnologías de cultivo para aumentar el control y el sistema de riego con el fin de mejorar la sostenibilidad para los próximos 5 años.
- Obtener el 22% de participación en exportaciones peruanas de frutas frescas, aguacates y mariscos congelados para el 2017.

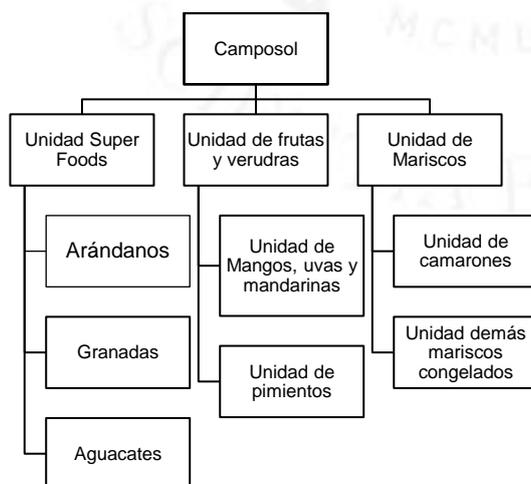
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN

Actualmente, las UEN de Camposol, de acuerdo a Bell y Kindred (2016), están divididas por: unidad de frutas y verduras, unidad de mariscos y unidad de trading. Tomando en cuenta los objetivos estratégicos a los que quiere llegar Camposol en los próximos años se propone la siguiente división de unidades estratégicas de negocio:

- Unidad de “Super Foods”: La unidad de Super Foods o súper alimentos, se basa en la agrupación de todas las frutas y verduras clasificadas bajo este nombre ya que el potencial que tiene este mercado es muy alto para los próximos años y al agruparlos permite contar con una segmentación, producción y venta más enfocada a este negocio. Se diferencian por factores como el comportamiento del consumidor, tipo de cliente, estrategia comercial, etc.
- Unidad de Frutas y verduras: Se basa en la agrupación de las demás frutas y verduras que actualmente ofrece Camposol como son mangos, uvas y pimientos.
- Unidad de mariscos: Esta unidad se mantiene como se encuentra actualmente ya que también tiene otro enfoque en cuanto al tipo de cliente, distribución, producción, proceso de criado, etc.

Figura 2.2

Organización de las nuevas UEN Camposol



Elaboración propia

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

Estrategia Global: Estrategia Transnacional.

- Se adapta a necesidades de cada país de acuerdo al comportamiento del consumidor y del cliente, tanto en la comunicación del producto como en la segmentación de clientes.
- Logra integración de actividades que permite optimizar costos a través de la cadena de valor. (Ventura, 2008, p.464-465)
- Actividades comerciales descentralizadas por cada área geográfica a través de las oficinas.
- Desarrollo de una red integrada en la comunicación al alinear áreas comerciales, productivas y operacionales en la oferta de los productos

Estrategias Corporativas:

- Diversificación relacionada: se realizó al empezar a cultivar y vender arándanos a través de las oficinas comerciales para ofrecer mayor variedad a clientes actuales y conquistar nuevos.
- Integración vertical hacia adelante: a través de la instalación de oficinas comerciales en diferentes países para vender directamente a los clientes minoristas y dejar de depender de los distribuidores e importadores.
- Desinversión: se realizó en 2014 al vender Copeinca para recomprar acciones de Camposol
- Alianza estratégica: Camposol se alió con Walmart para utilizar las instalaciones de maduración de aguacate.
- Outsourcing estratégico: se terceriza el servicio de transporte clave para llevar los alimentos desde la planta de empaque hacia el puerto del Callao.

Estrategias de Negocio:

- Penetración de mercado: a través de los folletos publicitarios para promover el consumo de aguacate y enseñar diferentes maneras de consumirlo.
- Desarrollo de mercado: al incursionar al mercado de China con las unidades de negocio actuales.

- Desarrollo de producto: creación de nuevas presentaciones en las frutas para hacerlas más atractivas al mercado Chino de acuerdo a comportamientos del consumidor.
- Genérica: diferenciación ampliada a través del desarrollo y posicionamiento de Camposol como una marca de consumo para ofrecer diferenciación a través del servicio y calidad.

Estrategias Funcionales:

- Marketing: Análisis de clientes para comprender mejor necesidades. Estrategia de investigación de mercado para análisis del comportamiento del consumidor. Estrategia de comunicación con folletos informativos para incrementar el consumo de aguacates. Estrategia de distribución con venta directa a clientes minoristas.
- Producción en cultivo: Estrategia de calidad con recolección manual de los alimentos cultivados para asegurar el buen estado de cada uno.
- Operaciones: Estrategias de automatización de procesos en empaquetado de alimentos para todas las unidades de negocio.
- Finanzas: Estrategia para optimizar rentabilidad en todos los negocios de la empresa e invertir en nuevas áreas que generen mayor valor en activos de la empresa.
- Recursos Humanos: Estrategia de motivación e integración del personal de todas las áreas a través de retiros integrales. Además, se tiene programas para desarrollar y mantener a la fuerza laboral a través del financiamiento de viviendas.
- Gerencia: Planificación estratégica para alinear funciones entre las áreas de producción, cultivo y comercial para ofrecer lo mejor al cliente.
- Investigación y desarrollo: Investigar constantemente nuevos y sostenibles controles de plagas, métodos de crianza, comportamiento y relación entre factores de ADN de frutas y verduras.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

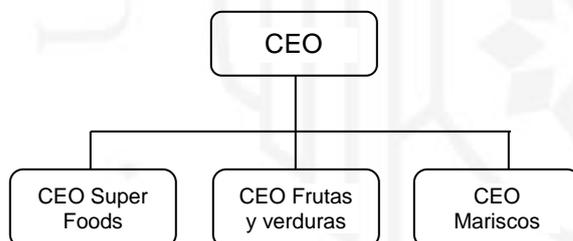
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento)

Luego de la redefinición de las unidades estratégicas de negocio en Camposol es necesario el rediseño de la estructura empresarial. Se proponen tres niveles de estructuración a nivel organizacional.

A primer nivel se propone una estructura por UEN ya que el foco y la ventaja competitiva se centran en la entrega, la calidad y el desarrollo de canales y clientes de acuerdo a las características de cada una que varían de acuerdo a cada país. Esta estructura facilita la implementación de estrategias para cada unidad. Cada una de ellas se encuentra dirigida por un CEO de la UEN a nivel global.

Figura 3.1

Estructura organizacional por UEN Camposol

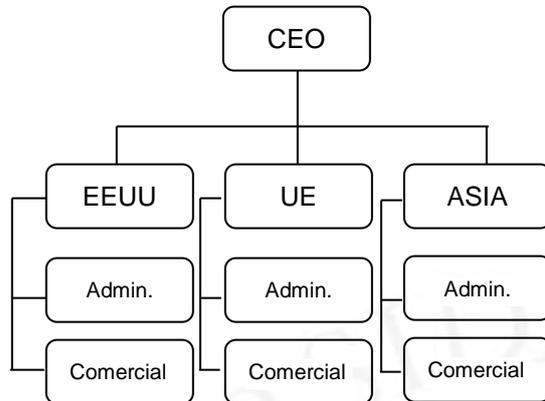


Elaboración propia

El segundo nivel se trata de una estructura divisional por área geográfica, considerando el potencial de crecimiento que tiene Camposol y los objetivos estratégicos planteados. La estructura divisional permite “controlar las operaciones y competir con éxito en varias ubicaciones” (David, 2013, p.222). Para cada área se encuentran las oficinas comerciales que tendrán un gerente comercial por región. Cada oficina cuenta con las áreas: comercial y administración.

Figura 3.2

Estructura organizacional divisional por área geográfica Camposol

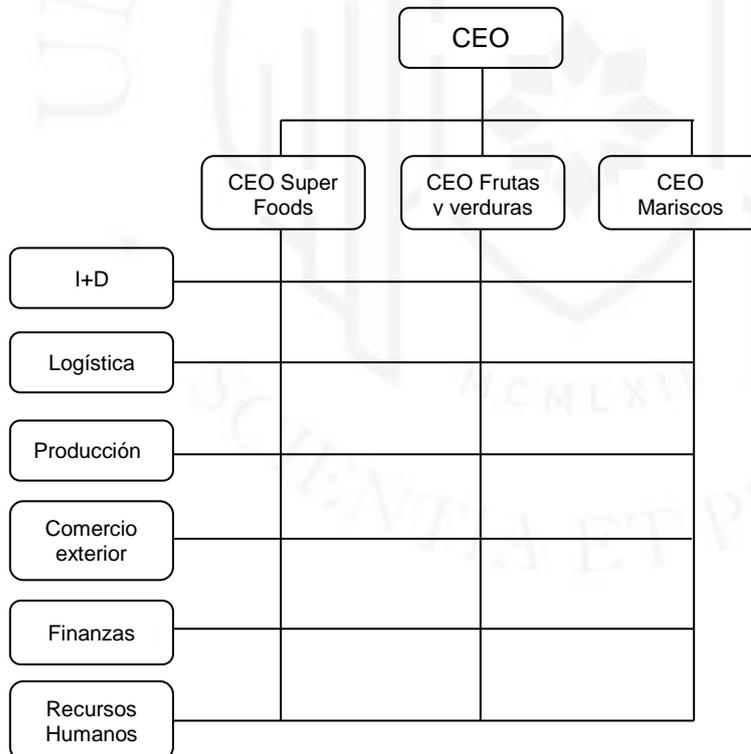


Elaboración propia

Finalmente, se propone una estructura matricial para las áreas de logística, I+D, logística, producción y comercio exterior con el fin de compartir recursos y actividades.

Figura 3.3

Estructura organizacional matricial Camposol



Elaboración propia

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

Con los objetivos estratégicos planteados en el capítulo 2, se propone una nueva manera de implementar las estrategias de acuerdo lo analizado en el punto 2.8.

Se proponen los siguientes cambios que permitirán el logro de los objetivos:

- Joint Venture: Asociarse con empresa minorista local con diversas redes de venta en países nuevos a ingresar para obtener mayor cobertura y apoyo en el conocimiento de cada mercado.
- Integración vertical hacia adelante: desarrollar un nuevo centro de maduración de aguacates para dejar de depender mucho de los clientes minoristas grandes y poder enfocarse en los pequeños y medianos también.
- Invertir en adquisición de cultivos para llevar producción a países latinoamericanos con características climáticas similares a Perú y poder aumentar producción sin depender de un solo lugar.
- Innovación en centro de I+D a través del desarrollo de nuevas variedades de arándanos a mercados actuales para aumentar penetración.
- Diversificación relacionada: Con la creciente tendencia de los “Súper alimentos” y el consumidor cada vez más apreciando la calidad, el valor nutricional y el estado de los alimentos (Bell y Kindred, 2016), se propone cultivar nuevos alimentos que ofrezcan valores nutricionales que también son muy apreciados por los consumidores como la quinua y las almendras.

El desarrollo de ello, permitirá la oportunidad de expandirse luego a otros mercados y, cumplir con la misión de Camposol de generar valor sostenible para los accionistas y menores riesgos agrícolas para las comunidades y el ambiente.

- Desarrollo de un nuevo equipo comercial, enfocado en llevar el mensaje y propuesta de valor de la empresa a los clientes y consumidores. Contar con gerentes de cuentas por cada país, que gestionen a cada tienda como un cliente de forma personalizada para entablar relaciones de largo plazo y posicionar la marca.

En línea con la estrategia anterior, se propone contar con gerentes de marketing que se dediquen a comunicar la calidad y la diferenciación del servicio a los consumidores a través de la creación y posicionamiento de la marca “Camposol”. Todos los empaques, etiquetas, folletos publicitarios, etc., deben contar con el nombre Camposol seguido de palabras clave como: “calidad en todo momento”, “calidad de principio a fin” o “diversidad a donde vayas”.

Junto con ello, a través del centro de I+D, se deben cultivar nuevas variedades de frutas y verduras y desarrollar métodos de cultivo que apoyen a la sostenibilidad y reducción de costos. Métodos de vanguardia como la implementación de drones para la inspección de los cultivos y la aplicación de pesticidas a lo largo de las hectáreas del campo. Apoyan en reducir costos en personal que consume mayor tiempo y dinero a largo plazo.

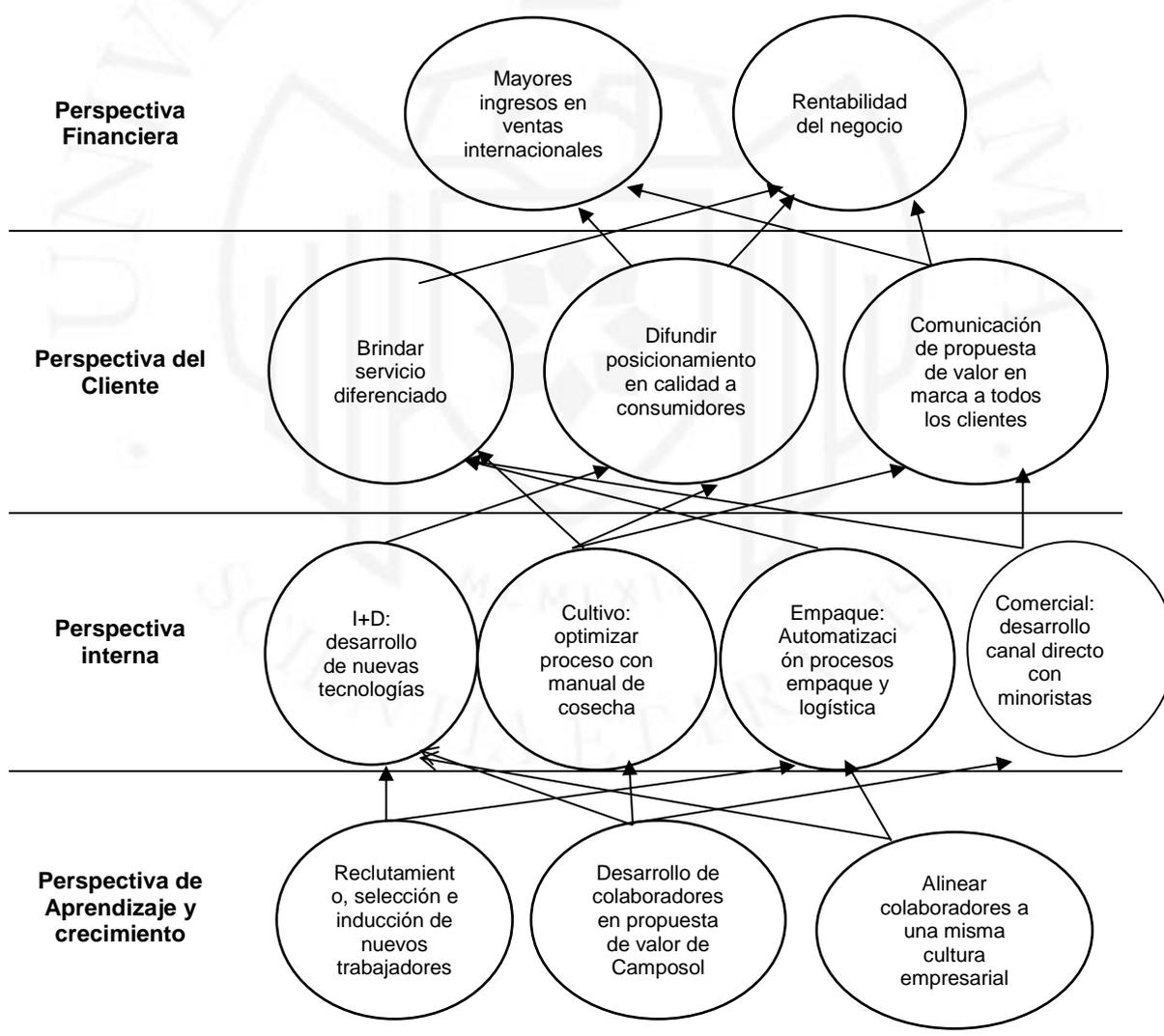
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

De acuerdo a la misión redefinida y objetivos y estrategias planteadas, se procede a detallar un Mapa Estratégico que de acuerdo a Ventura (2008), “conecta las grandes metas de la empresa reflejadas en su misión, valores y visión...de esta forma, se visualizan las diferentes actividades a realizar” (p. 64).

Figura 4.1

Mapa estratégico de control para el logro de objetivos Camposol



Fuente: Bell y Kindred (2016)
Elaboración propia

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

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral para el logro de objetivos Camposol

	Objetivo	Indicador	Resultado esperado
Perspectiva Financiera	Mayores ingresos en ventas internacionales	% de exportaciones anual	< 100 m USD
	Aumentar la rentabilidad del negocio anual	Tasa de rentabilidad sobre patrimonio	< 10%
Perspectiva del Cliente	Brindar servicio diferenciado a clientes	% Encuestas de servicio con puntaje máximo entre total de encuestas	70%
	Aumentar posicionamiento de calidad a consumidores	Nivel de posicionamiento perceptual de calidad en consumidores por trimestre	35%
	Comunicar propuesta de valor de marca a todos los clientes	Nivel de conocimiento perceptual de marca en clientes por trimestre	50%
Perspectiva interna	Desarrollo de nuevas variedades en cultivo con I+D	Número de nuevas variedades cultivadas por mes	10
	Manual para proceso de cosecha	Tasa de incidentes al año	< 5%
	Automatizar procesos de empaque	Tiempo promedio en empaque por lotes de 10 Kg	1 minuto
	Desarrollo canal directo con minoristas	% de contratos a largo plazo con clientes en el año entre total contratos con clientes	60%
Aprendizaje y Crecimiento	Ingreso de nuevos trabajadores con capacidades clave para la empresa	% de Terna final aprobada para ingresar entre Terna seleccionada	70%
	Reforzar propuesta de valor en colaboradores	% De asistentes a reuniones mensuales informativas entre total de reuniones	80%
	Alinear colaboradores a una misma cultura empresarial	% de evaluaciones aprobadas entre las tomadas sobre el aprendizaje de la nueva cultura	70%

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

De acuerdo al cuadro de mando se concluye que los colaboradores de Camposol deben cumplir con los resultados indicados para poder lograr las mejoras propuestas en los procesos internos cuyos logros impactarán positivamente en las relaciones con los clientes lo cual hará que los objetivos financieros también se logren.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los análisis realizados previamente, se concluye que la ola azul continuará siendo rentable y sostenible para los siguientes 5 años y Camposol tiene las fortalezas suficientes para aprovechar esta gran oportunidad y expandir su negocio a otros mercados con un portafolio más diverso, logrando diferenciarse de la competencia a través del posicionamiento obtenido entre los minoristas y consumidores.

- Camposol se encuentra actualmente en un sector agroindustrial muy competitivo en el que mantener una buena calidad ya no es suficiente para marcar una diferenciación en los clientes.
- A pesar del sector en el que se encuentra, tiene una posición competitiva y con un foco diferencial, fuerza capital y laboral que le permitirán crecer.
- A lo largo del tiempo Camposol ha implementado varias estrategias que lo han llevado por el camino de la diferenciación. Es aquí donde la estrategia de los próximos 5 años debe basarse para mantener lograr la visión propuesta.
- La fuerza laboral ha demostrado estar entre los activos clave para la empresa y uno de los factores que más aporta a la entrega de la propuesta de valor.
- El canal directo para la compañía es fundamental dentro de los factores de la ventaja competitiva. Aquel canal ha logrado la integración de toda la cadena de valor y con ello, ofrecer mayor valor a los clientes con los productos y el servicio.
- Las capacidades comerciales de Camposol se encuentran en un proceso de desarrollo en el cual el mensaje con el que se quiere posicionar a la empresa y las relaciones comerciales, priman por sobre todas las demás tareas.
- El desarrollo tecnológico toma mucha importancia en el mercado a través de la innovación en productos y procesos más sostenibles. Enfocándose en estos dos pilares es que Camposol podrá lograr una ventaja competitiva cumpliendo con los cuatro factores: eficiencia, respuesta al cliente, innovación y calidad superior.

RECOMENDACIONES

- Para poder cumplir con una demanda creciente en los próximos años y ofrecer un portafolio más variado, es necesario crecer en cuanto a hectáreas de cultivo. Esto se traduce en una mayor inversión en terrenos, reclutamiento de más personal e instalación de nueva planta de empaquetamiento.
- Para poder aprovechar las oportunidades que brinda el mercado hacia los próximos 5 años, Camposol debe desarrollar sus capacidades comerciales para poder lograr la diferenciación que se tiene como objetivo a través del posicionamiento de la marca.
- Se deberán crear relaciones a largo plazo con clientes en nuevos mercados a través de alianzas estratégicas que le permitan tener mayor fuerza comercial.
- Para lograr los objetivos se necesitan priorizar las estrategias y realizar un control de cada una de ellas a través de indicadores y niveles de resultados definidos. El orden de las estrategias debe colocar como prioridad el logro de los objetivos comerciales, el desarrollo de las relaciones, la marca, la cultura y la diferenciación. Luego se debe proceder a emplear las estrategias que tengan que ver con la producción, el incremento en el volumen y automatización de los procesos ya que de nada sirve incrementar la producción si no es posible entregarlo con eficiencia y sin crear alguna relación con el cliente.

REFERENCIAS

- Bell, D. y Kindred, N. (2016). Camposol (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios:
<https://www.harvard.edu/>
- Camposol. (2017). *Annual Report [Reporte Anual]*. Recuperado del sitio de internet Camposol: <http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol-annual-report-2017.pdf>
- Camposol. (2017). *Informe de sostenibilidad*. Recuperado del sitio de internet Camposol: <https://www.camposol.com.pe/documents/>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14 ed.)*. México: Pearson
- Gonzales, C., Espilco, L. y Aragón, E. (2003). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Industrial Data*, 9(2), 88-93. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81660214.pdf>
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teorías y casos. Un enfoque integral*. Ciudad de México: Cengage Learning
- La Nación. (2015). Drones: Los nuevos ojos del amo para cuidar el cultivo en forma rentable. *La Nación*. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxy.ulima.edu.pe/docview/1658830977?pq-origsite=summon>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cía. Editorial Continental
- Porter, M. (1999). *Ser competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. España: Ediciones Pirámide
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada (9. ed)* [versión PDF]. Recuperado de <https://www.planetadelibros.com/libros-contenido-extra/35/34984-Ser-competitivo.pdf>
- Rothschild, K. (2018). Agroexportación: El reto de la desconcentración territorial. *Negocios Internacionales*, 22(250), 8-9.
- Sainz de Vicuña, J. (2014). *El plan de marketing en la práctica (10 ed.)*. Madrid: ESIC.

- Valdivia, O. (7 de enero del 2019). Balance y nuevos retos del agro en el Perú.
Recuperado de
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/01/07/balance-y-nuevos-retos-del-agro-en-el-peru/>
- Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: Cengage Learning.
- Veritrade. (2016). Recuperado de <https://www.veritradecorp.com/>
- Villareal, C., Chimil, H., Tonatiuh, L., Serrano, C. y Franco, E. (2015). Dron polinizador de cultivos. Tecnologías aplicadas para alternativas sustentables. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1, 67-71. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263139243009>
- Zamalloa, A. (2016). Peruvian blueberry. *G De gestión*, (72), 49.



BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Reuters. (2019). Estados Unidos: Crecimiento económico se desacelera menos de lo previsto en segundo trimestre. Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/eeuu/estados-unidos-crecimiento-economico-desacelera-previsto-segundo-trimestre-nndc-274302>
- Gestión. (2019). The Economist: Crecimiento de China es el más lento en casi tres décadas (acostúmbrese). Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/the-economist-crecimiento-china-lento-tres-decadas-acostumbrese-274159>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de marketing (Décimo primera. ed.). México: Pearson





ANEXOS

Anexo 1: Gestión de calidad Camposol



Anexo 2: Principales exportaciones de Perú agroindustriales 2016

EXPORTADORES [TODOS]	REGISTROS	TOTAL US\$ FOB	%	TOTAL KG	US\$ / KG	
	↑↓	↑↓		↑↓		
CAMPOSOL S.A.	2,085	129,379,707	19.02%	32,383,734	3.998	<input type="checkbox"/>
TAL S A	958	73,245,605	10.77%	8,359,876	8.762	<input type="checkbox"/>
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	1,315	66,042,240	9.71%	28,393,345	2.328	<input type="checkbox"/>
HORTIFRUT-TAL S.A.C.	465	39,382,184	5.79%	4,097,719	9.811	<input type="checkbox"/>
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.C.	765	34,894,379	5.13%	15,756,287	2.215	<input type="checkbox"/>
CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A.	521	24,819,718	3.65%	10,744,758	2.310	<input type="checkbox"/>
AVOCADO PACKING COMPANY S.A.C.	457	21,854,924	3.21%	9,655,677	2.263	<input type="checkbox"/>
CAMET TRADING S.A.C.	565	21,410,194	3.15%	11,627,180	1.841	<input type="checkbox"/>
CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C.	381	16,675,155	2.45%	7,266,940	2.295	<input type="checkbox"/>
EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	549	15,450,849	2.27%	6,434,338	2.401	<input type="checkbox"/>
Totales	16,360	680,199,793	100.00%	241,815,564		

« 1 2 3 4 5 »

[Agregar a Mis Exportadores](#) [Aplicar Filtros](#)

