

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

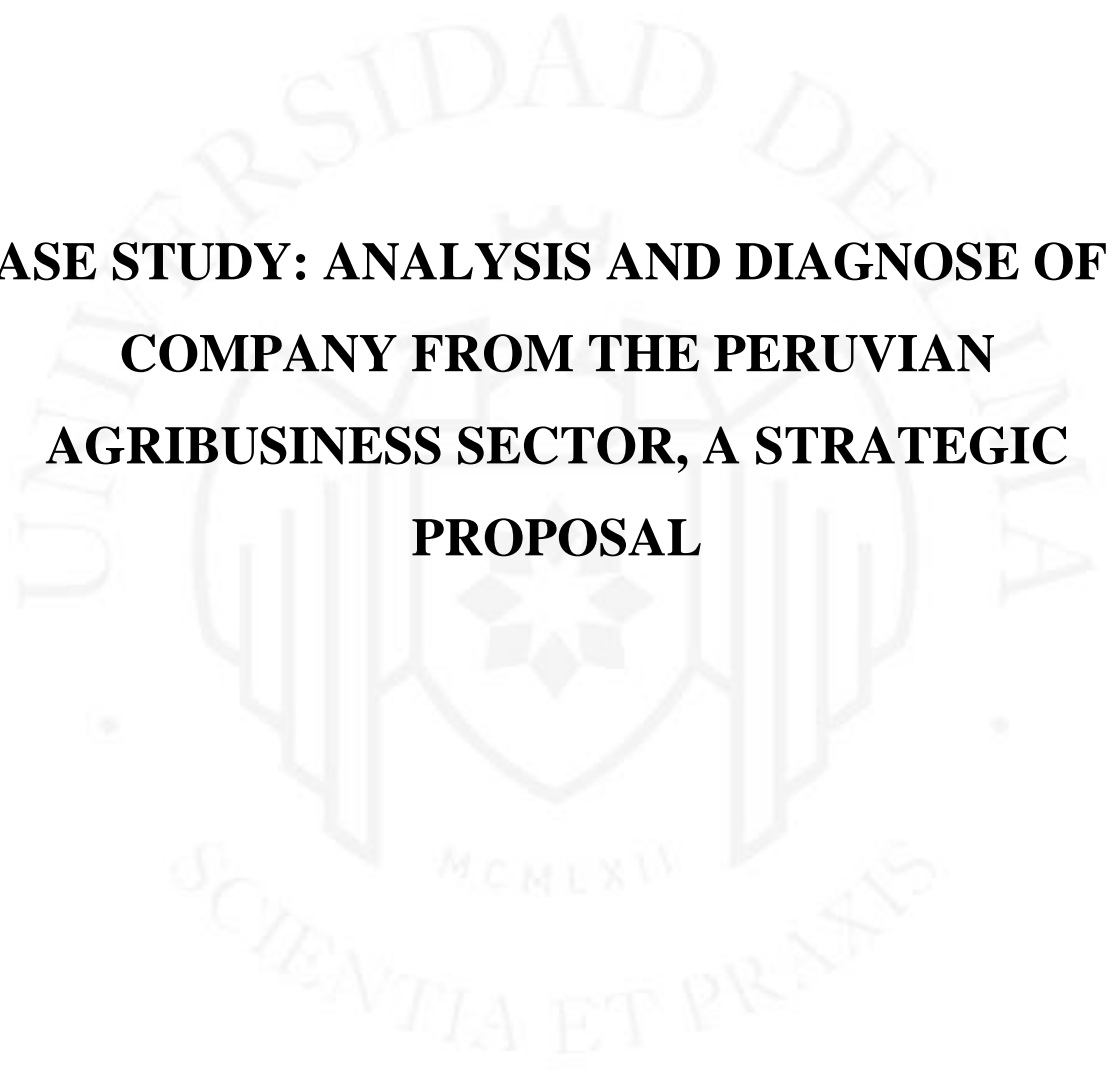
Yaré Sarai Ortiz Lopez

Código 20130932

Lima – Perú

Noviembre del 2019



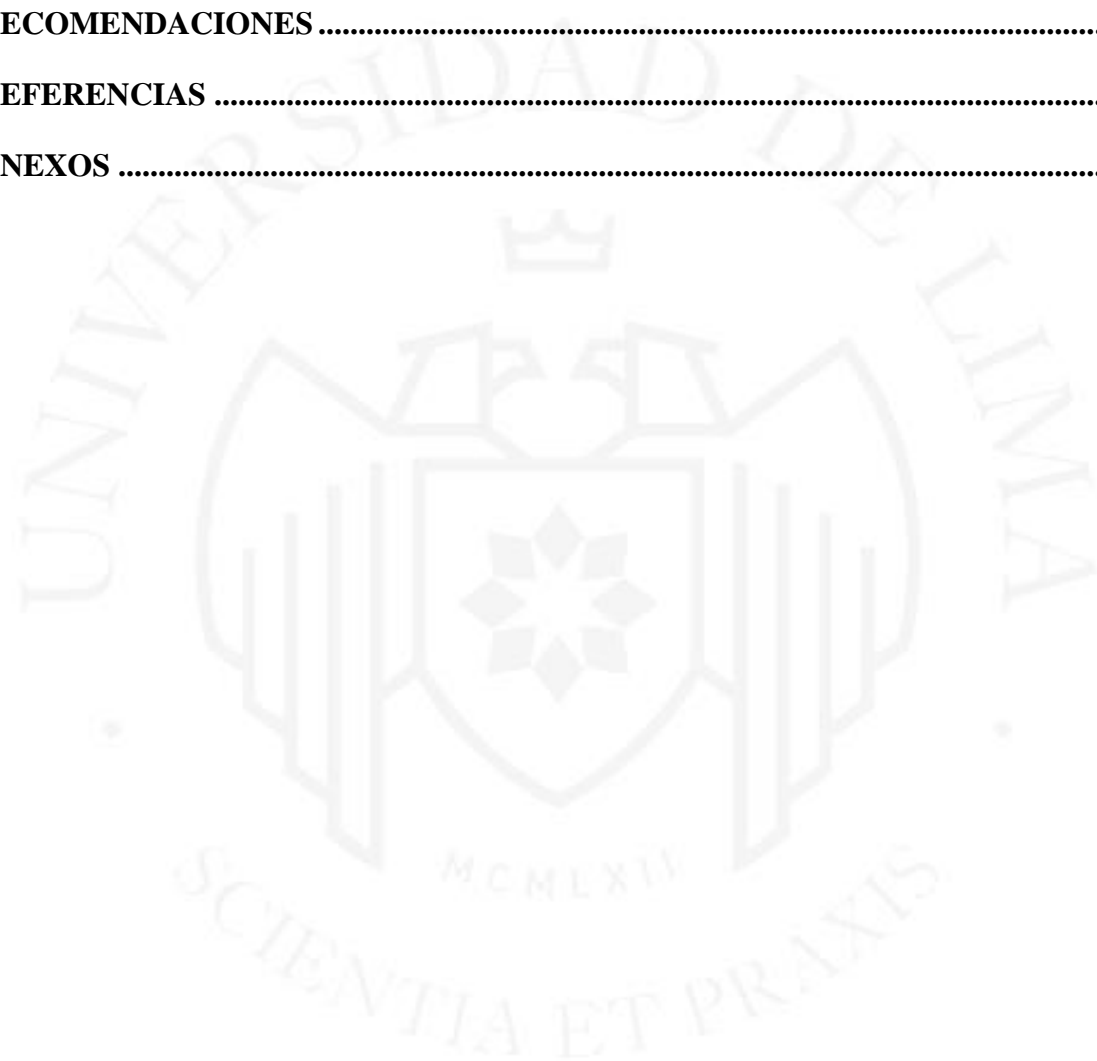


**CASE STUDY: ANALYSIS AND DIAGNOSE OF A
COMPANY FROM THE PERUVIAN
AGRIBUSINESS SECTOR, A STRATEGIC
PROPOSAL**

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	3
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	5
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	7
1.2 Diagnóstico Externo.....	9
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores) 9	
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	12
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	14
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	16
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	16
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE	17
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas	18
2.4 Matriz FODA	20
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	21
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa	22
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)	22
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	23
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	25
3.1 Evaluación del rediseño de la estructura organizacional de la empresa	25

3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	.27
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		29
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	29
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	30
CONCLUSIONES		31
RECOMENDACIONES		33
REFERENCIAS		34
ANEXOS		36



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN	8
Tabla 1.2 Análisis PEST	11
Tabla 1.3 Determinación y sustentación de oportunidades	14
Tabla 1.4 Determinación y sustento de amenazas	15
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	16
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	17
Tabla 2.3 Implementación de la estrategia genérica	19
Tabla 2.4 FODA.....	20
Tabla 2.5 Objetivos estratégicos	22
Tabla 2.6 Estrategias funcionales	24
Tabla 3.1 Mejoras para la implementación de la estrategia.....	27
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor	4
Figura 2.1 Cinco estrategias al nivel del negocio	18
Figura 3.1 Organigrama	26
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control	29



INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Principales indicadores macroeconómicos.....	37
--	----



RESUMEN

Camposol es una de las empresas agroexportadoras más grandes del mundo, gracias a su integración vertical, su diversificada cartera de productos y distintas certificaciones brindan un producto atractivo a nivel mundial (Bell y Kindred, 2016).

El presente trabajo plantea el análisis empresarial de Camposol y la implementación de estrategias que le permitirán desenvolverse exitosamente en un entorno competitivo. El primer capítulo del trabajo brinda un diagnóstico interno y externo, el segundo, formula la estrategia a ser aplicada por la empresa, el tercero, propone el rediseño de su estructura organizacional y el último proporciona mecanismos de control para garantizar el crecimiento de Camposol en el futuro.

Palabras clave: Globalización, Integración vertical, Exportación, Sector agroindustrial, Análisis empresarial,

ABSTRACT

Camposol is one of the most important agribusiness companies around the world due to its vertical integration, diversified portfolio of products and different certifications provide an attractive product worldwide (Bell y Kindred, 2016).

This assignment proposes the business analysis of Camposol and the implementation of strategies that will allow it to function successfully in a competitive environment. The first chapter of the work provides an internal and external diagnosis, the second, formulates the strategy to be applied by the company, the third, and proposes the redesign of its organizational structure and the latter provides the necessary control mechanisms to ensure the growth of Camposol in the future.

Keywords: Globalization, Vertical integration, Export, Agribusiness sector, Business analysis

INTRODUCCIÓN

Camposol es una empresa agroindustrial que inicia operaciones 1997 en el norte peruano, durante los 10 primeros años estuvo concentrada en el cultivo de espárragos. En el 2007, con la compra del grupo Dyer y Coriat, la empresa comienza a diversificarse con la exportación de más productos como paltas, arándanos, mandarinas entre otros y logra fortalecer su cadena logística internacional y se posiciona actualmente como la empresa más importante para el grupo. Actualmente es el mayor productor agropecuario y cultivador de aguacate del Perú y se proyectan a pronto ser el mayor productor de arándanos a nivel mundial. (Bell y Kindred, 2016).

En el presente trabajo, se analiza el entorno de la empresa, para luego proponer estrategias y mecanismos de control que guíen a Camposol a cumplir sus objetivos futuros en la industria agrícola mundial.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Camposol es una empresa agrícola enfocada en la exportación de productos frescos a todo el mundo, a continuación, la analizaremos según el modelo de negocio de Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Propuesta de valor: Brinda un producto fresco y orgánico extraído a través de un proceso de calidad que cuenta con certificaciones y acreditaciones a nivel mundial.

Segmentación de mercado: Se dirige a las empresas minoristas como grandes supermercados en el mundo con la finalidad de llegar a un consumidor final que valore las frutas, vegetales y mariscos frescos.

Relación con clientes: Establece acuerdos comerciales y contratos con sus clientes con la finalidad de establecer condiciones, volúmenes de venta y precios bajo un cierto periodo de tiempo.

Canales: Sus ventas se realizan a través de sus oficinas de venta de manera presencial y canal web.

Asociaciones Clave: Camposol tiene una estrecha relación con sus operadores logísticos ya que son quienes aseguran la entrega oportuna la cual es una promesa a los clientes.

Actividades Clave: Su cadena de valor tiene foco en la producción y la logística, las cuales son constantemente mejoradas por su área de investigación y desarrollo. Tienen un papel importante también el planeamiento de sus productos el cual tiene que estar siempre alineado a sus ventas.

Recursos clave: Cuenta con cultivos en tierras con características únicas que le permiten tener un producto con altos estándares de calidad el cual es procesado en una planta con alta tecnología, almacenado y transportado en contenedores acondicionados, asimismo, todo este proceso es manejado por una mano de obra capacitada y especialistas agrícolas.

Estructura de costes: Gran parte de su estructura de costes se encuentra en la mano de obra ya que son el motor para tener un producto de calidad, también forman parte de esta, los gastos logísticos y costos de las plantas de procesamiento.

Fuentes de ingresos: Venta de frutas, vegetales y mariscos, también podemos incluir su financiamiento.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Fred (2013) señala: “El análisis de la cadena de valor se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización” (p. 119).

Infraestructura de la empresa: La cultura se encuentra orientada al campo y a la mejora continua, es por ello por lo que tienen un área robusta de Investigación y Desarrollo que mejora los procesos que son evaluados mediante auditorías sociales, ambientales y sanitarias (Bell y Kindred, 2016).

Gestión de recursos humanos: La empresa ofrece beneficios laborales como el uso buses para el transporte hasta las plantas de procesamiento, atención médica subsidiada, cuidado de niños entre otros (Bell y Kindred, 2016).

Desarrollo de la tecnología: Camposol tiene una sólida área de investigación y desarrollo que cuenta con especialistas que gracias a una fuerte inversión en estudios han logrado nuevas tecnologías que optimizan los procesos de producción (Bell y Kindred, 2016).

Abastecimiento: Cuentan con diversos proveedores que deben estar alineados con los grandes volúmenes de producción y venta que tiene la empresa.

Logística de entrada: Consiste en la información proyectada de venta para poner en marcha el plan de abastecimiento y producción.

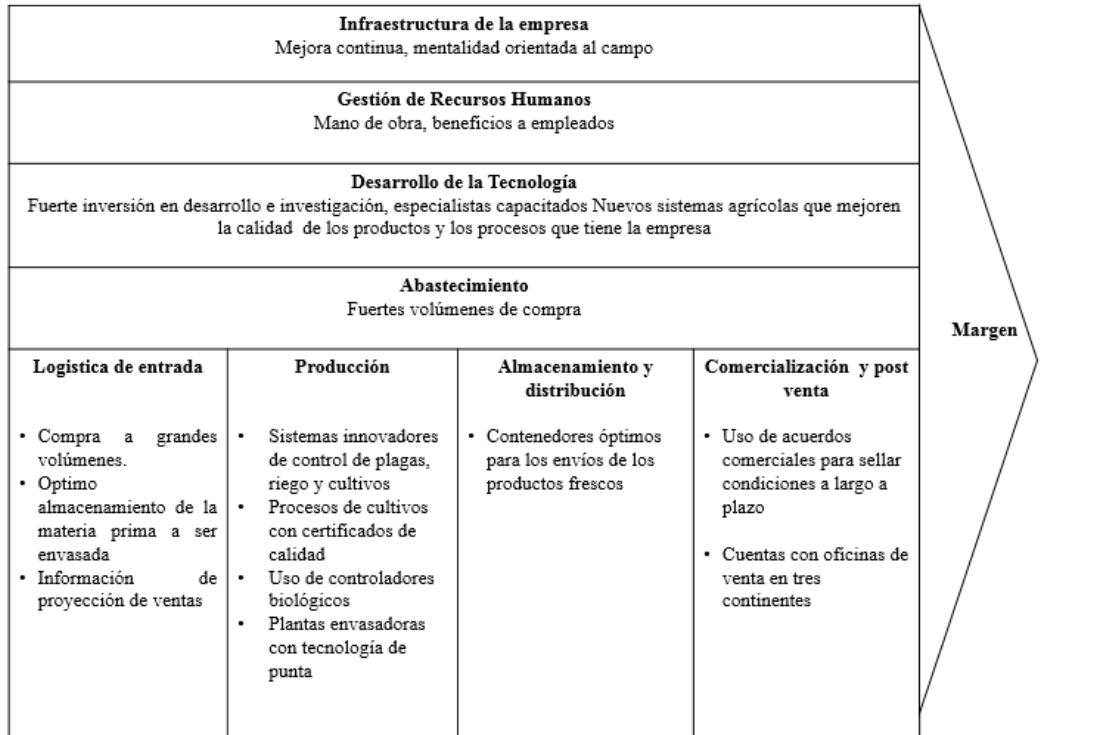
Producción: El procesamiento agrícola de la materia prima es crucial en la cadena de valor, es por ello por lo que cuentan con sistemas innovadores de riego para el ahorro de agua, uso de contenedores biológicos entre otros sistemas innovadores. (Bell y Kindred, 2016).

Almacenamiento y Distribución: Cuentan con una flota de transporte y contenedores óptimos para los envíos de los productos frescos (Bell y Kindred, 2016).

Comercialización y postventa: Camposol tiene 3 oficinas de venta en 3 continentes diferentes lo cual le permite tener presencia y gestionar una relación de venta y de post venta más cercana con los clientes (Bell y Kindred, 2016).

Figura 1.1

Cadena de Valor



Fuente: Hill, Jones, y Schilling (2015)

Elaboración propia

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

Camposol:

Eficiencia superior: Cuenta con una mano de obra capacitada y con experiencia en el sector que les permite realizar los procesos de forma rápida y óptima, asimismo, tienen un área de mejora continua que busca optimizar los costos y tiempos de los procesos (Bell y Kindred, 2016).

Calidad Superior: Camposol produce frutas, vegetales y mariscos bajo estándares de calidad reconocidos a nivel mundial, que se ven reflejados en un producto orgánico y natural superior (Bell y Kindred, 2016).

Mayor respuesta al cliente: Tienen una integración vertical que le permite tener control y agregar valor a los procesos de toda la cadena de valor, con ello, garantizan los requerimientos oportunamente (Bell y Kindred, 2016).

Innovación: Cuenta con un equipo de Investigación que se encuentra en búsqueda de nuevos procesos productivos para crear un producto y procesos de calidad (Bell y Kindred, 2016).

Por lo tanto, la reducción de costos es la ventaja competitiva de Camposol, basada en una integración vertical, esta fortaleza es construida por la innovación y tecnología de sus procesos (Porter, 2002).

UEN Frutas y vegetales

Eficiencia superior: Al tener años de experiencia en sector agroindustrial, en especial con la producción de frutas y vegetales, cuentan con un conocimiento del mercado que les ha permitido tener procesos de producción a gran escala y fortalecer sus operaciones en planta (Bell y Kindred, 2016).

Calidad Superior: Las frutas y vegetales cumplen con altos estándares de calidad ya que pasan por un proceso de inspección. Además, se producen y envasan bajo un proceso certificado en calidad (Bell y Kindred, 2016).

Mayor respuesta al cliente: Cuenta con cultivos de frutas y vegetales enormes que pueden cubrir la demanda de grandes clientes en un periodo reducido de tiempo (Bell y Kindred, 2016).

Innovación: Tienen una apuesta solida con la tecnología, ya que todos sus campos utilizan goteo a gravedad y fertilizantes orgánicos. Actualmente tienen un proyecto en curso que incluye la secuenciación del ADN de los árboles de palta para analizar atributos del fruto desarrollados en un espacio específico (Bell y Kindred, 2016).

Por lo tanto, la diferenciación de producto es la ventaja competitiva de la UEN de frutas y vegetales, ya que por su innovación han desarrollado frutas orgánicas que cuentan con certificados de calidad atractivos para los clientes (Porter, 2002).

UEN Mariscos

Eficiencia superior: Al formar parte de Camposol, la unidad de mariscos ha adquirido la cultura de campo que tienen los trabajadores, por lo que cuenta con mano de obra calificada y plantas tecnológicas que ayudan a tener un proceso de procesamiento y congelación óptimo para este tipo de productos. Asimismo, han optado por trabajar con distribuidores en esta UEN, lo cual disminuye sus gastos logísticos.

Calidad Superior: Esta unidad comparte certificaciones de calidad en procesos con toda la empresa.

Por lo tanto, la reducción de costos es la ventaja competitiva de la UEN de mariscos, ya que cuentan con un proceso con tecnología y manejan distribuidores para la cobertura del producto en otros países.

UEN Trading

Eficiencia superior: Cuenta con oficinas de venta que les permite crear una relación más cercana con clientes. Además, el líder de esta UEN, el Señor Gómez tiene una amplia experiencia internacional en el comercio con empresas líderes en el sector a nivel mundial como Chiquita Brands (Bell y Kindred, 2016). Es por ello, que las negociaciones lideradas por Gómez contienen un conocimiento amplio del sector y pueden ser ejemplo para cascadear estas habilidades a la fuerza de venta y así lograr cerrar acuerdos comerciales de manera eficiente.

Mayor respuesta al cliente: Al tener oficinas de ventas en los países importadores, que cuenta con áreas administrativas y de operaciones y se encuentran en la misma ventana horaria pueden responder rápidamente a las necesidades de los clientes (Bell y Kindred, 2016).

Por lo tanto, la diferenciación es la ventaja competitiva de Trading, ya que a través de sus oficinas en todo el mundo logran cerrar acuerdos comerciales importantes gracias a sus habilidades de venta.

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

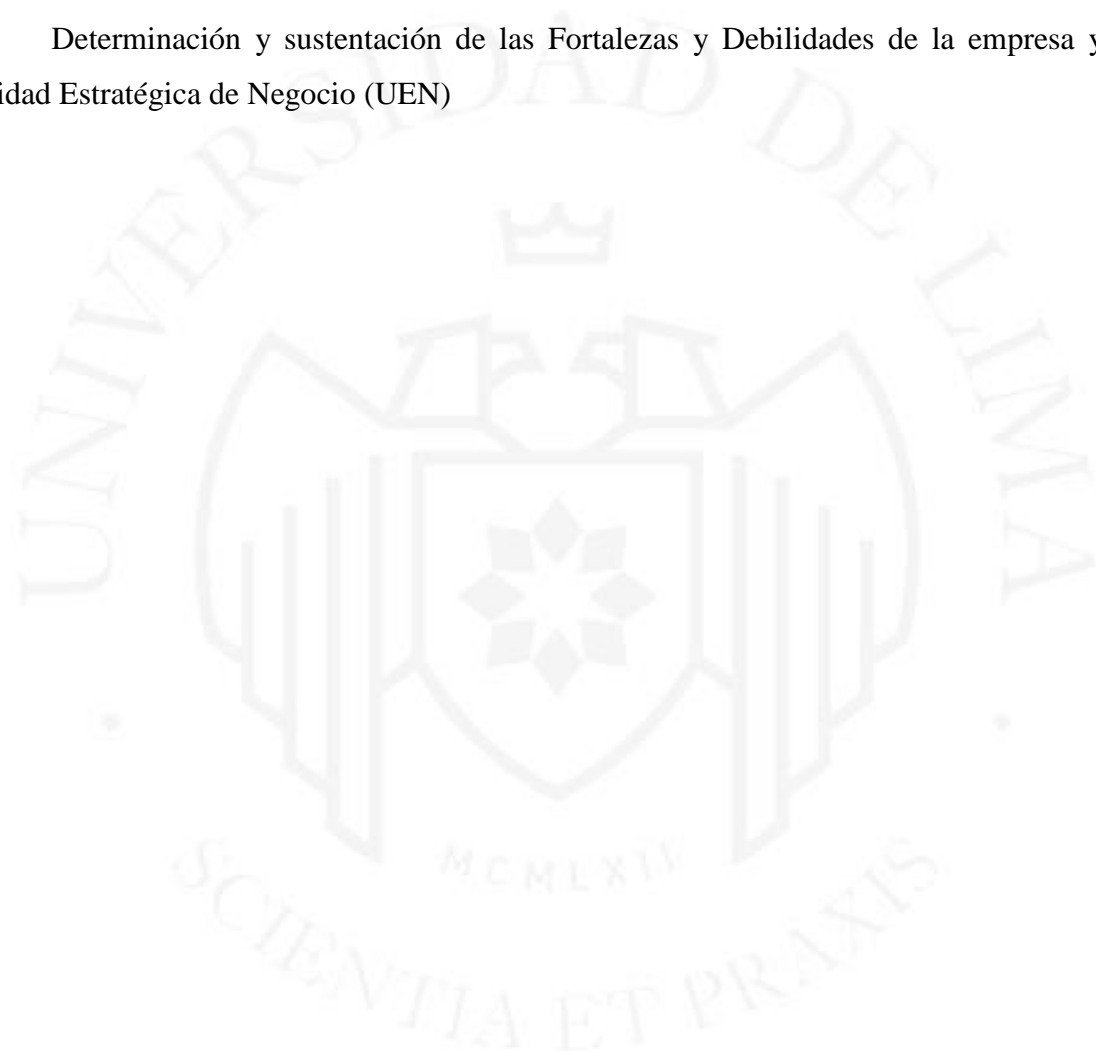


Tabla 1.1

Fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN

<p style="text-align: center;">Camposol</p>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración vertical en sus operaciones. • Fuerte competidor en la industria agrícola a nivel mundial. • Cuenta con experiencia y Know How en el sector agrícola. • Fuerte compromiso de sustentabilidad empresarial. • Ofrecen beneficios laborales a sus empleados. • Fuerte inversión en el área de investigación de desarrollo. <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de estructura organizacional adecuada a la industria. • No cuenta con una estrategia definida de marca. • Altos gastos en la mano de obra. • Cuenta con áreas de soporte no simplificadas. • Cuentan con cultivos sin producción en el norte peruano.
<p style="text-align: center;">UEN Frutas y Vegetales</p>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplios cultivos para producir fuertes volúmenes. • Plantas de procesamiento con amplia tecnología. • Ofrece un producto orgánico y con certificados de calidad. <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia total de la producción de cultivos en Perú. • No cuenta con un centro de maduración.

(Continúa)

(Continuación)

<p style="text-align: center;">UEN Mariscos</p>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Producto fresco y certificados de calidad• Representa el 20% de las ventas de Camposol <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Empresa trabaja con terceros para la exportación de mariscos lo cual no le permite manejar la estrategia comercial de los países importadores• No puede suministrar grandes volúmenes en el negocio de mariscos
<p style="text-align: center;">UEN Trading</p>	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cuenta con oficinas de venta en EE.UU, Europa y Asia• Cuenta con experiencia y Know How del sector agrícola• Líder de la UEN cuenta con experiencia en el sector <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• No cuenta con una estrategia definida de marca en el consumidor• El mayor porcentaje de venta concentradas en un solo producto

Fuente: Bell y Kindred (2013)

Elaboración Propia

1.2 Diagnóstico Externo

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

Este análisis nos permitirá evaluar variables del macroentorno en un periodo de tiempo futuro, será dividido en corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de ver los cambios en las variables y el impacto que tienen y tendrán para en Camposol.

Alianzas y acuerdos comerciales entre Perú y otros países: Actualmente Perú cuenta con tratados de libre comercio que permiten obtener beneficios arancelarios, lo cual es una

oportunidad para Camposol ya estos tratados tienen vigencia a largo plazo y son renovables (Jáuregui y Robles, 2017).

Ley de promoción agraria: El estado ha ampliado la ley de promoción agraria el cual brinda beneficios a las empresas exportadoras en el sector lo cual se convierte en una oportunidad en los próximos años. Sin embargo, solo lo ha ampliado por una vigencia de 10 años, luego de estos la empresa deberá tomar acciones para seguir operando sin estos beneficios lo cual se convertiría una amenaza que tendrá que enfrentar (“Congreso aprueba ampliar Ley de Promoción Agraria por otros 10 años más”, 2018).

Inestabilidad política en el Perú: Los actos de corrupción, cambios de mando y nuevas regulaciones han causado una inestabilidad política en Perú (Bell y Kindred, 2016). Esto puede causar que los inversionistas se alejen y no se encuentren seguros de invertir en nuevos negocios en nuestro país.

Crecimiento de la economía peruana: La economía en Perú viene crecimiento a una menor tasa, lo cual representa una amenaza para Camposol ya que todos sus cultivos se encuentran en este país, así como su mano de obra, factores que impactan directamente en los costos de la empresa (Bell y Kindred, 2016). Sin embargo, proyecciones apuntan al crecimiento con una mayor tasa en unos años (Ver Anexo 1).

Mayor conciencia del consumidor por alimentos con beneficios a la salud: Actualmente nos encontramos frente a un consumidor de alimentos mucho más consciente de los valores nutricionales y de la procedencia de estos (Bell y Kindred, 2016).

Creciente demanda por los productos orgánicos y frescos: Los consumidores buscan un producto confiable y fácil de comer, es por ello por lo que buscan productos frescos como las frutas y vegetales que no contiene preservantes, esta tendencia crecerá en los próximos años por lo que seguirá representando una fuerte oportunidad para Camposol (Bell y Kindred, 2016).

Crecimiento del comercio electrónico: Los consumidores se encuentran cada vez más conectados a través de dispositivos tecnológicos y por lo tanto más informados que nunca, el comercio electrónico viene creciendo con más fuerza que los canales tradicionales (Armstrong y Kotler, 2013).

Tecnologías agrícolas: Aparición de nuevos métodos de riego, control de plagas naturales y estudio de ADN de los árboles se proyectan a ser más fuertes en un futuro con la finalidad de reducir costos y ofrecer un buen producto (Bell y Kindred, 2016).

Fenómeno del niño: Este fenómeno tiene como sequías y las inundaciones en el norte peruano. Estos efectos naturales representan una amenaza latente y a largo plazo para Camposol (Bell y Kindred, 2016).

Tabla 1.2

Análisis PEST

Fuerza	Variable	Evolución futura		
		Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Político	Alianzas estratégicas de comercio entre Perú y	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Político	Ampliación de ley de promoción agraria	Oportunidad.	Oportunidad.	Amenaza
Político	Inestabilidad política en el Perú	Amenaza	Oportunidad	Oportunidad
Económico	Crecimiento de la economía peruana	Amenaza	Oportunidad	Oportunidad
Social	Mayor conciencia del consumidor por alimentos	Oportunidad.	Oportunidad.	Oportunidad.
Social	Creciente demanda por los productos orgánicos	Oportunidad.	Oportunidad.	Oportunidad.
Tecnológico	Crecimiento del comercio electrónico	Oportunidad.	Oportunidad.	Oportunidad.
Tecnológico	Aparición de nuevas tecnologías agrícolas	Oportunidad.	Oportunidad.	Oportunidad.
Ambiental	Fenómeno del Niño	Amenaza	Amenaza	Amenaza

Fuente: David (2013)
Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

A continuación, se analizarán las fuerzas competitivas de la industria a través del modelo de Porter (Hill, Jones, y Schilling, 2015).

Amenaza de ingreso de potenciales competidores: La industrial agrícola para abastecer a gran escala representa una inversión alta para cultivar amplios terrenos y obtener plantas de procesamiento con alta tecnología, lo cual sería una barrera para pequeños productores sino cuentan con una inversión fuerte. Otra barrera para el ingreso sería el Know How industrial que tienen las empresas consolidadas en el sector como Camposol. Sin embargo, existen factores favorables para nuevos competidores como las barreras legales como aranceles y estrategias proteccionistas de los países han disminuido debido a la orientación que toma el comercio de internacional que fomenta la libre competencia, es por ello por lo que esta sería una barrera baja en los países apoyan a las exportaciones. Asimismo, no existen marcas posicionadas en el mercado y se vive en una guerra de precio debido a los grandes volúmenes que se manejan y la estacionalidad de los productos. Como conclusión tenemos una amenaza media de ingreso de competidores potenciales.

Poder de negociación de proveedores: El sector tiene foco en la producción, por lo que los proveedores de envases y operadores logísticos trabajan en una industria distinta a la agrícola por lo que no representan una amenaza para integrarse verticalmente. El costo de cambio por los productos comprados es bajo ya que son complementarios al producto comercializado, al enfocarnos en la industria de producción masiva, el comprador adquiere grandes volúmenes porque es un cliente importante para el proveedor. Como conclusión el poder de negociación de proveedor es bajo.

Poder de negociación de los compradores: Al comercializarse un producto difícil de diferenciarse y por ello de costo de cambio bajo, en un entorno en donde el comprador adquiere grandes volúmenes de compra y cuenta con una cobertura del mercado importante, los compradores tienen un alto poder de negociación en la industria agrícola internacional.

Amenaza de productos sustitutos: Las conservas de las frutas frescas comercializadas que están presentes en el mercado durante todo el año ya que no están afectas a estacionalidad, también es importante acotar que existe miles de frutas frescas que tiene valores nutricionales

similares, por lo que al no encontrar un paquete de arándanos el consumidor puede optar por un paquete de frambuesas o cerezas.

Rivalidad entre empresas competidoras: La estructura de Mercado se encuentra fragmentada debido a una creciente demanda, esto ha impulsado a que muchos países deseen abastecerla. Por ejemplo, el mercado de paltas en Estados Unidos, los productores locales producían paltas, pero al enfrentarse con la popularidad de la comida mexicana, ya no pudieron abastecer el mercado y es así cuando México y Perú entran con sus productos para cubrir la demanda. Actualmente nos encontramos frente a una industria internacional de paltas fragmentada entre los principales exportadores como México, Perú, Países Bajos, Chile y España que exportan grandes volúmenes (Bell y Kindred, 2016) Sin embargo, también tenemos muchos pequeños exportadores que venden directamente su producto en ferias locales y minoristas también abarcando gran parte del mercado. Asimismo, las empresas agrícolas productoras tienen altos costos fijos como lo son el mantenimiento de sus cultivos y plantas y la mano de obra, asimismo, aquellas que producen volúmenes grandes han desarrollado tecnología en plantas que representara una barrera de salida.

Como conclusión Camposol compete en una industria con alta rivalidad entre compañías, por lo que es necesario desarrollar fuertes estrategias, las cuales se verán los siguientes capítulos.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.3

Determinación y sustentación de oportunidades

Variable	Sustento
Alianzas estratégicas de comercio entre Perú y otros países	Camposol puede aprovechar los tratados de comercio para incursionar en nuevos países con los cuales Perú tenga grandes beneficios.
Ampliación de ley de promoción agraria	Oportunidad que viene aprovechando Camposol y tendrá 10 años más para beneficiarse de esta ley que ayuda a la empresa en los gastos de personal (“Congreso aprueba ampliar Ley de Promoción Agraria por otros 10 años más”, 2018).
Mayor conciencia del consumidor por alimentos con beneficios a la salud	Los productos comercializados por Camposol son altamente nutritivos, los arándanos tienen antioxidante y sustancias que protegen contra enfermedades y envejecimiento. (Bell y Kindred, 2016)
Creciente demanda por los productos orgánicos	Camposol exporta productos orgánicos que son altamente valorados por su calidad y apariencia (Bell y Kindred, 2016).
Crecimiento del comercio electrónico	La empresa puede utilizar estas plataformas digitales para ofrecer sus productos en tiempo real en otros países.
Aparición de nuevas tecnologías agrícolas	Camposol puede utilizar nuevas tecnologías para aumentar su productividad
Poder de negociación con proveedor alto	Camposol puede utilizar este poder para negociar mejores acuerdos comerciales que el permitan tener gran cantidad de envases, pallets entre otros materiales un precio bajo.
Geografía Peruana	El territorio Peruano tiene beneficios por su clima, terreno y acceso a agua para riego (Bell y Kindred, 2016).

Elaboración Propia

Tabla 1.4

Determinación y sustento de amenazas

Variable	Sustento
Fenómeno del niño	Camposol tiene cultivos en el norte de Perú que son afectados en épocas de fenómeno del niño (Bell y Kindred, 2016)
Rivalidad alta entre compañías en la industrial	Camposol se enfrenta a grandes productores agrícolas de todo el mundo quienes compiten en la industria con producto poco diferenciado y estacional lo cual hace que los precios fluctúen dependiendo de la temporada (Bell y Kindred, 2016)
Poder de negociación de los compradores	Al negociar con grandes minoristas como Walmart y contar con producto de bajo costo de cambio, Camposol se enfrenta la amenaza del poder de estos minoristas al negociar acuerdos comerciales (Bell y Kindred, 2016)
Alta amenaza de productos sustitutos	Camposol, exporta productos frescos como frutas y vegetales que pueden ser sustituidos por productos congelados de frutas y vegetales los cuales están disponibles todo el año diferencia de los frescos (Bell y Kindred, 2016)
Desestabilidad político económica peruana	Al tener sus cultivos dentro estado peruano, implica ceñirse a sus normas y protocolos que actualmente viene siendo volátiles debido a la inestabilidad del gobierno peruano.

Elaboración Propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Tabla 2.1

Matriz EFI

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1. Diversidad de cultivos (Arandanos, Paltas, Mandarinas)	0.08	4	0.32
2. Fuerte competidor en la industria agrícola a nivel mundial	0.07	4	0.28
3. Cuenta con Experiencia y know how del sector agrícola	0.06	3	0.18
4. Fuerte compromiso de sustentabilidad empresarial	0.05	3	0.15
5. Fuerte inversión en el área de Investigación de desarrollo	0.07	4	0.28
6. Cuenta con Integración vertical en su cadena de abastecimiento	0.09	4	0.36
7. Ofrece un producto orgánico y con certificados de calidad	0.08	4	0.32
8. Ofrecen beneficios laborales a sus empleados	0.04	3	0.12
9. Cuenta con oficinas de venta en EE.UU., Europa y Asia	0.06	4	0.24
10. Cultura orienta a la mejora continua	0.03	3	0.09
Debilidades			
1. Altos gastos en la mano de obra	0.04	2	0.08
2. No cuenta con una estrategia definida de marca en el consumidor	0.04	1	0.04
3. No tiene poder de negociación frente a grandes minoristas	0.04	1	0.04
4. Dependencia total de la producción de cultivos en Perú	0.04	1	0.04
5. El mayor porcentaje de ventas concentradas en un solo producto	0.03	2	0.06
6. No cuenta con un centro de maduración	0.03	2	0.06
7. Falta de una estructura organizacional adecuada a la industria	0.04	1	0.04
8. Poca planificación comercial y estratégica por parte de los directores.	0.04	1	0.04
9. Falta de comunicación entre áreas	0.03	2	0.06
10. Cuentan con cultivos no trabajados en el norte peruano	0.04	1	0.04
TOTAL	1.000		2.84

Fuente: David (2013)

Elaboración Propia

El resultado obtenido es de 2.84 superando el resultado medio de 2.5, se puede posicionar a Camposol como una empresa solida con fortalezas fuertes como una integración vertical y un producto valorado y de calidad.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Tabla 2.2
Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Creciente demanda por los productos orgánicos	0.09	4	0.36
2. Crecimiento del comercio electrónico	0.07	1	0.07
3. Alianzas estratégicas de comercio entre Perú y otros países	0.06	4	0.24
4. Alto poder de negociación con los proveedores	0.06	4	0.24
5. Mayor conciencia del consumidor de los beneficios para la salud	0.06	4	0.24
6. Aparición de nuevas tecnologías agrícolas	0.07	3	0.21
7. Ampliación de ley de promoción agraria	0.05	3	0.15
8. Geografía Peruana	0.05	3	0.15
Amenazas			
1. Fenómeno del niño	0.03	3	0.09
2. Amenaza de bacterias y plagas en los cultivos	0.05	1	0.05
3. Amenaza media de ingreso de competidores potenciales	0.06	4	0.24
4. Rivalidad alta entre compañías en la industrial	0.09	4	0.36
5. Alta amenaza de productos sustitutos	0.09	3	0.27
6. Escasa mano de obra en el sector agrario en Perú	0.04	2	0.08
7. Alto poder de negociación de los clientes	0.06	3	0.18
8. Inestabilidad política en el Perú	0.07	2	0.14
TOTAL	1		3.07

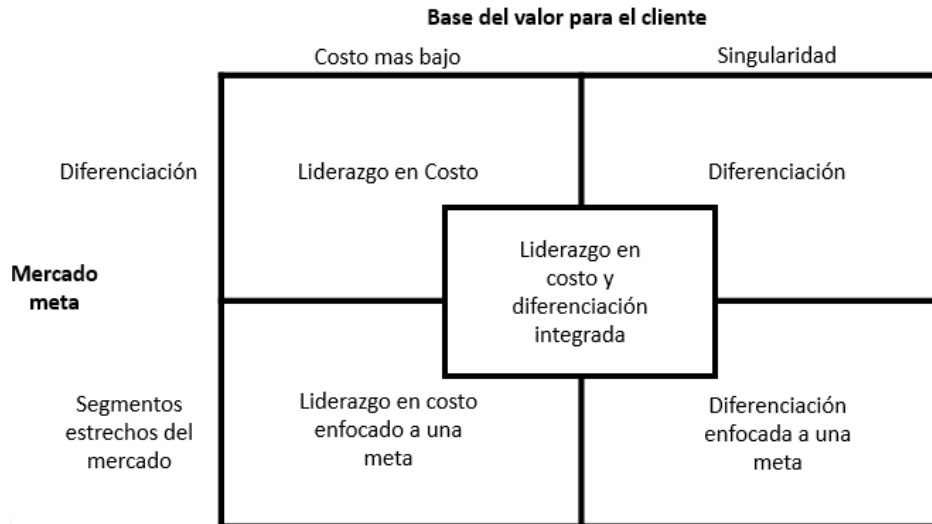
Fuente: David (2013)
Elaboración Propia

El resultado obtenido es de 3.07 superando el resultado medio de 2.5, se puede posicionar a Camposol como una con fortalezas necesarias para aprovechar las oportunidades y luchar con las amenazas del sector.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

Figura 2.1

Cinco estrategias al nivel del negocio



Fuente: Hitt, Ireland y Hoskisson (2013)

La estrategia propuesta es la de liderazgo en costo y diferenciación integrada, Camposol tiene fuertes fortalezas enfocadas en proporcionar un bajo y competitivo costo ya que se encuentra en una industria con una rivalidad alta, es por ello, que se deben esforzar en la búsqueda de nueva propuesta que logre optimizar sus procesos de cultivo, de producción y distribución que les permita entregar el gran volumen demandado a un costo bajo aprovechando su integración vertical. Asimismo, la empresa está realizando estudios de ADN a arboles con la finalidad de ofrecer un producto estandarizado que pueda brindar confianza al consumidor final de comprar siempre un producto con las mismas características.

Sin embargo, en un entorno en donde el producto es poco diferenciado como la fruta, es necesario diferenciarse con otros atributos y de manera muy marcada ya que será parte de la decisión definitiva del comprador en la góndola. Propongo desarrollar también una estrategia de diferenciación basada en la marca y en la comercialización total de productos orgánicos, este último es un gran factor de diferenciación valorado por el consumidor ya que las tendencias se mueven a los alimentos saludables, naturales y libres de preservantes (Greger, 2018). Asimismo, se propone utilizar la opción de utilizar empaques biodegradables y amigables con

el medio ambiente fortalecería la imagen del producto y apoyaría a la sustentabilidad empresarial de Camposol.

Como consecuencia, es necesario desarrollar una estrategia de liderazgo en costo y diferenciación integrada para poder penetrar el mercado de manera exitosa. Se debe desarrollar un producto de calidad y diferenciado a través de una cadena de abastecimiento integrada y consolidada que genere reducción de costos en los procesos, trabaje con una integración vertical y pueda suministrar grandes volúmenes de frutas, vegetales y mariscos en el momento oportuno.

Tabla 2.3
Implementación de la estrategia genérica

Estrategias	Implementación de estrategia propuesta
Liderazgo en Costos	<ul style="list-style-type: none"> - Integración vertical - Economías de escala - Implementación de mejora continua para optimizar costos y tiempo - Inversión en Investigación y desarrollo para la estandarización de productos.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> - Certificados de calidad - Posicionar la marca en el consumidor - Desarrollo de envases amigables con el medio ambiente - Ventas a través de plataformas web - Productos orgánicos y naturales
Estrategia de liderazgo en costo y diferenciación integrados	

Fuente: Hitt, Ireland y Hoskisson (2013)
Elaboración propia

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.4
FODA

		Oportunidad	Amenazas
		Fuerzas externas	O1. Creciente demanda por los productos organicos O2. Crecimiento del comercio electronico O3. Alianzas estrategicas de comercio entre Perú y otros paises O4. Alto poder de negociación con los proveedores O5. Mayor conciencia del consumidor de los beneficios para la salud O6. Aparición de nuevas tecnologías agricolas O7. Ampliación de ley de promoción agraria O8. Geografía Peruana
Fuerzas internas			
Fortalezas			
F.1. Diversidad de cultivos (Arandanos, Paltas, Mandarinas) F.2. Fuerte competidor en la industria agrícola a nivel mundial F.3. Cuenta con Experiencia y know how del sector agrícola F.4. Fuerte compromiso de sustentabilidad empresarial F.5. Fuerte inversión en el área de Investigación de desarrollo F.6. Cuenta con Integración vertical en su cadena de abastecimiento F.7. Ofrece un producto orgánico y con certificados de calidad F.8. Ofrecen beneficios laborales a sus empleados F.9. Cuenta con oficinas de venta en EE.UU., Europa y Asia F.10. Cultura orienta a la mejora continua	(F1, O3) Desarrollo de nuevos mercados, ofreciendo los productos actuales en nuevos paises (F3,F5,F7,F9,O1) Penetración de mercado através de inversión en marketing en mercados actuales	(F3, A4) Diversificación relacionada: Incursionar con la producción de granos andinos, café o tuberculos (F7,A5) Desarrollo de producto: Frutas y vegetales en conservas, mermerlada de arándanos	
Debilidades			
D.1. Altos gastos en la mano de obra D.2. No cuenta con una estrategia definida de marca en el consumidor D.3. No puede suministrar grandes volúmenes en el negocio de mariscos D.4. Dependencia total de la producción de cultivos en Perú D.5. El mayor porcentaje de ventas concentradas en un solo producto D.6. No cuenta con un centro de maduración D.7. Falta de una estructura organizacional adecuada a la industria D.8. Cuenta con áreas de soporte no simplificadas a nivel Camposol D.9. Empresa trabaja con terceros para la exportación de mariscos D.10. Cuentan con cultivos no trabajados en el norte peruano	(D5, O1) Desinversión en productos que no le son rentables para invertir en productos organicos (D3, O2) Integración vertical hacia adelante via plataformas digitales (D9,O8) Integración vertical hacia atrás en el negocio de mariscos	(D4,A6,A8) Expansión de cultivos en otros paises (D4,A8,A6) Integración horizontal: compras empresas consolidadas en el extranjero (D8, A4) Outsourcing de area de Soporte (D8, A4) Integración vertical hacia adelante, eliminando los terceros para la exportación de mariscos	

Fuente: David (2013)
Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Visión: “Ser la fuente de alimentación saludables y frescos para las familias de todo el mundo”

Sustento: La visión señala con claridad el propósito de fomentar la vida saludable en el mundo alineado a las tendencias de alimentos con alto valor nutricional que será más fuerte a largo plazo, buscan ser el proveedor escogido de las familias con lo cual sienta las bases para todas las actividades de la empresa, centrarse en la creación de valor del producto para que este siempre destaque frente a los competidores.

Misión: “Somos proveedores de productos frescos, orgánicos y de calidad, elaborados con tecnología e innovación y entregado en el momento oportuno a todo el mundo”

Sustento: Define claramente su cliente y producto, Camposol quiere llegar a todo el mundo a través de un producto de valor, él cual es foco de la excelencia operativa trabajada por su área de Investigación y Desarrollo. Todas estas acciones, están alineadas a la gestión de impacto sostenido y duradero, que son reforzadas con el compromiso de sustentabilidad que tiene Camposol.

Las políticas son la base para una correcta gestión de una empresa ya que esta define la guía general para lograr las estrategias (Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda, 2015). A continuación, sustento la propuesta de políticas de Camposol:

Políticas de Trading:

- Mantener los precios y volúmenes alineados a los acuerdos comerciales pactados con los clientes.

Política de producción:

- Reportar en primera instancia las desviaciones de los parámetros de la calidad de producto.
- Realizar inventarios sementales en los almacenes de materia prima y productos terminados

Políticas generales:

- La empresa ofrece un ambiente laboral sin discriminación, explotación cualquier tipo de maltratos laborales
- La empresa proporciona un lugar de trabajo limpio y seguro para todos sus trabajadores.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Tabla 2.5

Objetivos estratégicos

Grupo de interés	Objetivos
Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Establecer dos nuevas oficinas de venta hasta el 2019 en países estratégicos para desarrollar nuevos mercados.• Obtener 100% en el indicador a tiempo y completo de la empresa para el 2021
Empleados	<ul style="list-style-type: none">• Implementar un nuevo proyecto para beneficios de empleados semestralmente a partir del año 2017.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none">• Disminuir el 10% del impacto ambiental por las operaciones para el 2024.• Implementar tres nuevos programas de responsabilidad social hasta el 2021.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Realizar programa de homologación de proveedores en el 2018.• Realizar alianza estratégica con proveedor de empaques para desarrollar empaques ecológicos para el 2021.
Accionistas	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar la rentabilidad del mix de clientes a 40% hasta el 2020

Elaboración propia

2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Las UEN actuales en Camposol son Frutas y vegetales, Mariscos y Trading, estas serán analizadas y redefinidas bajo la definición de Unidad Estratégica de Negocios según Hill, Jones y Schilling (2015).

La propuesta radica en mantener las unidades de Frutas y vegetales y Mariscos ya que cumplen con ofrecer un producto a un mercado particular, estas absorberían la gestión actual de ventas realizada por la UEN de Trading actualmente, ya que es necesario que la cadena de valor de un producto este bajo un solo director con la finalidad de consolidar las áreas que trabajan bajo las mismas estrategias y objetivos, así también, para mejorar la comunicación entre el Planeamiento, la producción y la ventas del negocio.

Por otro lado, redefiniría al UEN de Trading como un área estratégica de la empresa que reportaría al CEO de Camposol, pero enfocándose ya no en la gestión, sino en la búsqueda de nuevos negocios, desarrollando análisis de la industria con la finalidad obtener clientes que generen una mejor rentabilidad para la empresa, una vez identificada la oportunidad esta área trabajaría de la mano con los gerentes de ventas de cada UEN las propuestas comerciales robustas y cerrar una negociación, finalmente la gestión de esta negociación quedaría bajo responsabilidad de cada UEN.

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

Estrategia Global: Camposol debe desarrollar una estrategia de estandarización global (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 266- 267), ya que la empresa se encuentra presionada para bajar los costos debido a que compete en una industria con alta rivalidad y con un poder negociación con el cliente bajo. Por otro lado, se enfrenta a una presión por responder las necesidades locales baja porque ofrece un producto de pocos atributos de diferenciación que es aceptado en su presentación estándar en todo el mundo.

Estrategia Corporativa: La empresa debe desarrollar una estrategia de integración horizontal (Hill, Jones y Schilling, 2015), con la finalidad de diversificar el riesgo dado por solo tener cultivos en Perú, país que sufre de una fuerte crisis política (Bell y Kindred, 2016). Los cultivos por seleccionar deberían tener características similares a los cultivos actuales, para poder implementar las habilidades en agrícolas y las tecnológicas desarrolladas, se propone países como Chile y Colombia. Al comprar una empresa exportadora en otro país, se obtienen los cultivos y planta de procesamiento, además se buscaría negociar con la cartera de clientes actuales de la empresa que sería absorbida.

Tabla 2.6
Estrategias funcionales

Área funcional	Estrategia
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la fidelización del consumidor final con el producto Camposol.
Investigación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar tecnología para la estandarización de los frutos, vegetales y mariscos obtenidos.
Ventas y Trading	<ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en las plataformas de venta online.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar nuevos beneficios sociales para los empleados • Fortalecer la cartera de beneficios actuales. • Realizar capacitaciones a los operarios con la finalidad de incrementar sus conocimientos sobre el campo.
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar procesos de gestión para reducir gastos.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un flujo de operaciones eficiente que permita reducir los costos.

Fuente: Hernández y Rodríguez y Palafox de Anda (2015)
Elaboración Propia

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Evaluación del rediseño de la estructura organizacional de la empresa

Como se mencionó en el capítulo IV, se proponen dos UEN: Mariscos y Frutas y vegetales, ya que son las dos grandes divisiones de productos que posee la empresa. Debajo de cada una de estas UEN se encontrarán las siguientes áreas:

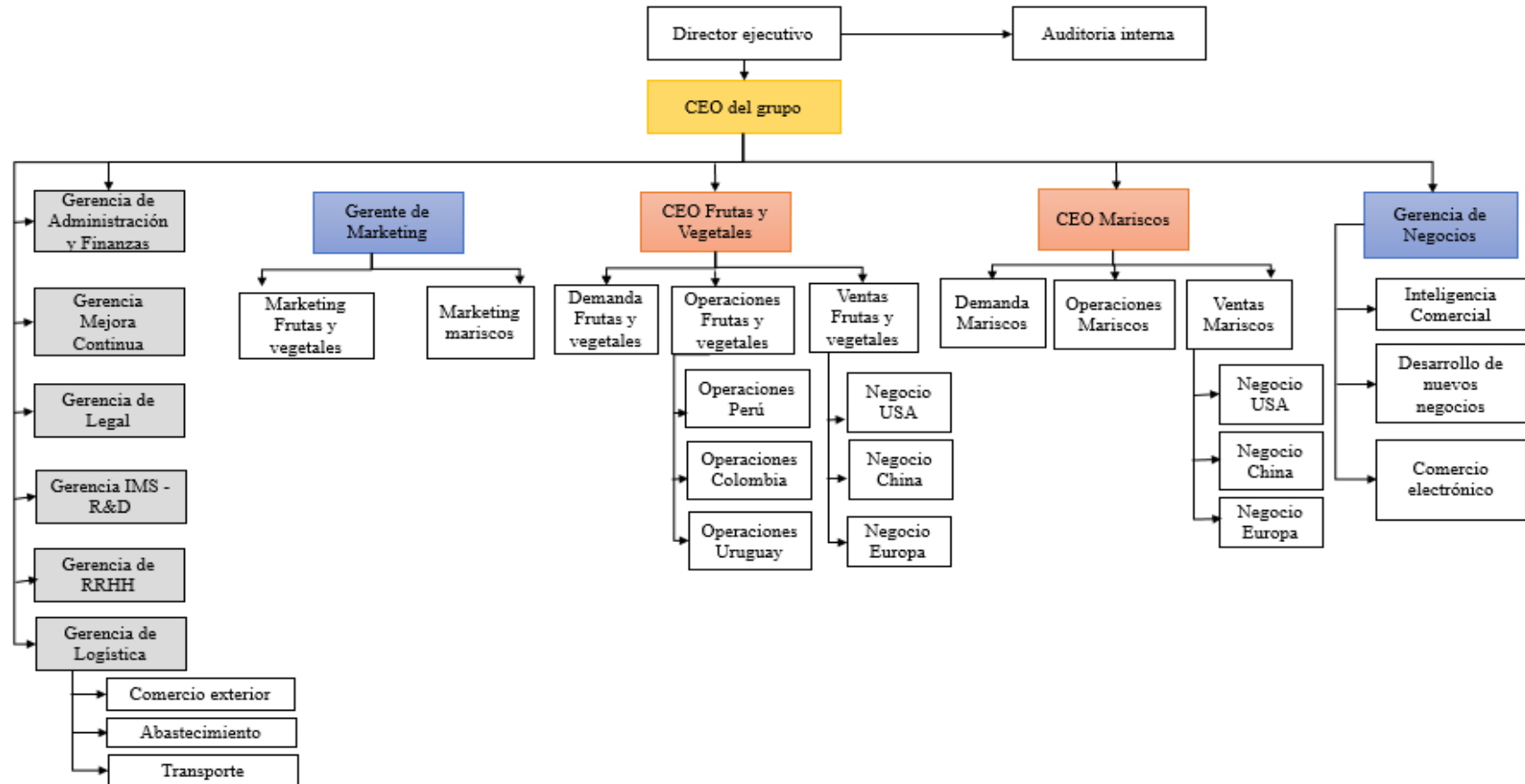
- **Demanda:** Será la pieza conectora entre producción y ventas, y se encargará de tomar la informaciones y proyecciones de venta y transformarlas en un el plan de producción robusto.
- **Producción:** Encargada de los cultivos y plantas de procesamiento. En la UEN de Frutas y vegetales, se propuso que la empresa compre otras empresas exportadoras en el extranjero con la finalidad de disminuir el riesgo en su portafolio de cultivos, es por ello, que este organigrama propone que estas nuevas operaciones se sitúen por país en la estructura.
- **Ventas:** Encargadas de la gestión de ventas con clientes actuales, esta gestión estará dividida según las oficinas de venta.

La actual UEN de Trading, será un área estratégica de negocios que buscará constantemente nuevos mercados, realizará análisis del mix de clientes actuales y será el encargado de las ventas por comercio electrónico.

La gerencia de Marketing será también un área estratégica, reportándole directamente al CEO de Camposol, ya que trabajará el desarrollo de la marca Camposol para ambas UEN. Sin embargo, tendrá un equipo especializado para desarrollar la estrategia por producto que sea necesaria.

Las áreas de soporte de la empresa se encuentran marcadas en gris, estas serán compartidas por ambas UEN con la finalidad de realizar sinergias en conocimiento del área y optimizar los costos.

Figura 3.1
Organigrama



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

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

Para implementar cualquier estrategia es necesario comunicarlas, que estas queden fácilmente grabadas en la mente de los empleados en todo nivel (Kovacevic y Reynoso, 2014, pp. 22-23). Es por ello, que propongo el cascadeo de los objetivos y estrategias en una reunión de lineamientos anual, en donde participen todos los integrantes de Camposol. En este evento se fortalecerán los comportamientos y la cultura de mejora continua que tiene la empresa, se harán reconocimientos con la finalidad de motivar a la fuerza laboral. El objetivo es que cuando cada uno de los empleados se retire del evento, se encuentre motivado y tenga claro lo que tiene que hacer desde su posición para cumplir con las estrategias.

Como segundo punto, se deben alinear los esfuerzos (Kovacevic y Reynoso, 2014, pp. 22-23). Para ello, propongo reuniones periódicas entre los altos y medios mandos de diferentes áreas para que trabajen como equipo multidisciplinario, en esta se mostrará el avance de las estrategias y se pondrán sobre la mesa las dificultades que presenten con la finalidad de solucionarlas como equipo.

Así también, planteo cambios para mejorar la implementación de las diferentes estrategias propuestas en el caso.

Tabla 3.1

Mejoras para la implementación de la estrategia

Estrategia	Mejoras para la implementación de la estrategia
Liderazgo en costo y diferenciación integrados	<ul style="list-style-type: none">• Optimizar la integración vertical distribuyendo directamente los mariscos a los minoristas.

(Continúa)

(Continuación)

	<ul style="list-style-type: none">• Invertir en el área de investigación y desarrollo para optimizar los procesos y así reducir tiempos y costos.• Invertir en estudios sobre el comportamiento y la cultura del consumidor en los países en donde incursionaran, con la finalidad de realizar estrategias de marca eficaces.
Estandarización Global	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer el área de mejora continua con la finalidad de encontrar procesos, compras y actividades que no agregan valor a la empresa para optimizarlas y reducir gastos.
Diversificación relacionada	<ul style="list-style-type: none">• Realizar estudios de mercado constantes sobre los cultivos dentro de la región con la finalidad de estudio, estos deben estar a cargo de la gerencia de Trading.

Elaboración propia

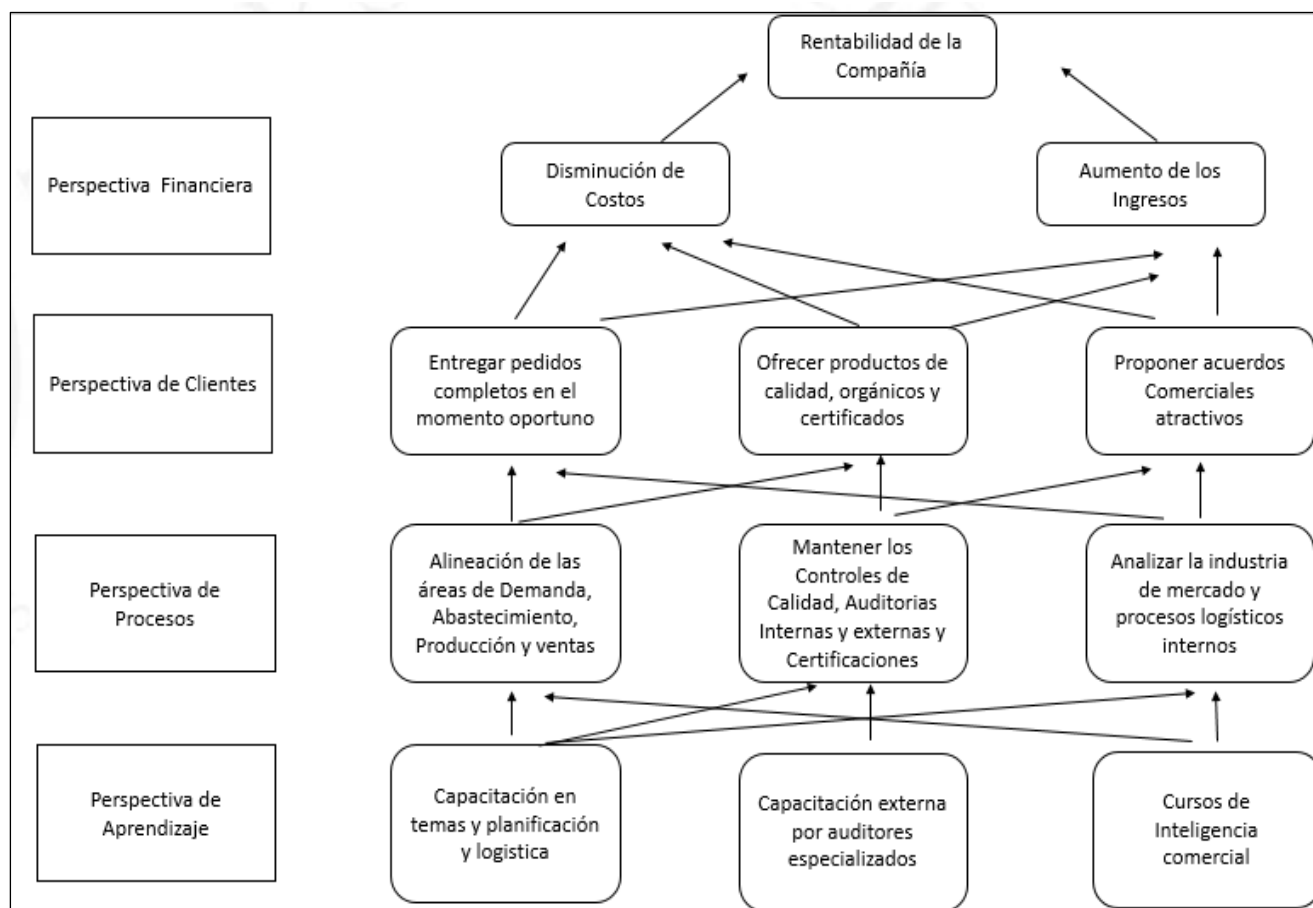
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico gráfica el desarrollo de las estrategias de Camposol (Kaplan y Norton, 2004). Asimismo, es un modelo que permite adicionar valor en los próximos tres a cinco años

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Elaboración Propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Nivel	Objetivo	Indicador	Formula	Periodicidad	Herramienta de medición
Accionistas	Incrementar la rentabilidad	ROE	Utilidad neta después de Impuestos / Patrimonio	Mensual	Estados Financieros
Accionistas	Evaluar rentabilidad del negocio	EBITDA	Ingresos netos + Intereses + Depreciación + Amortización	Mensual	Estados Financieros
Accionistas	Obtener un mix rentable de clientes	Ingreso por cliente	Total de ingresos obtenidos/Total de clientes activos	Semestral	Reporte
Cientes	Incrementar la satisfacción del cliente	Pedido Completo y a tiempo	Entregas a tiempo y completas/ Total de entregas realizadas	Mensual	Reporte
Cientes	Proponer acuerdos comerciales atractivos para el cliente	Nuevos clientes	Número de clientes obtenidos	Mensual	Reporte
Cientes	Establecer nuevas oficinas de venta	Oficinas de venta	Número total de oficinas de venta de Camposol en el mundo	Anual	Reporte
Procesos	Implementar proyectos de beneficios a empleados	Proyectos de Beneficio social	Número de proyectos de beneficio social implementados	Mensual	Reporte
Procesos	Desarrollar la marca Camposol	Gastos de marketing	Gastos de marketing/ Número de clientes	Mensual	Reporte
Procesos	Realizar homologación de proveedores	Proveedores homologados	Número de proveedores homologados/ número total de proveedores	Semestral	Reporte
Procesos	Disminuir el impacto ambiental de operaciones	Uso de Agua para riego	Agua utilizada para riego/ número de hectareas del cultivo	Mensual	Reporte
		Emisión de Dióxido de Carbono	Total de emisión de Dioxido de Carbono	Mensual	Reporte
Aprendizaje	Capacitar a los empleados	Capacitaciones	Numero de empleados capacitados/ Total de empleados	Mensual	Reporte
Aprendizaje	Incrementar el compromiso y motivación del empleado	Satisfacción del empleado	Numero de empleado satisfechos / Total de empleados	Mensual	Encuesta

Fuentes: Kovacevic, A y Reynoso, A. (2014); Andía, W. y Andía, J. (2013); Jaffe, J. Ross, S. y Westerlied, R. (2012).

Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Camposol es una empresa líder en el sector agroindustrial fundada en 1997 ha desarrollado diferentes productos frescos y se ha posicionado exitosamente en el mercado internacional. Actualmente, la empresa cuenta con 3 unidades estratégicas: UEN Frutas y vegetales, UEN Mariscos y UEN Trading.
- La ventaja competitiva de la empresa radica en los costos bajos que logra gracias a su gran volumen de producción y venta, así como de su integración vertical ya que ellos son productores, exportadores y distribuidores del negocio de frutas y vegetales, esta integración de valor es atractiva para los minoristas que desean trabajar de frente con el productor.
- La UEN de Mariscos representa el 20% de las ventas Camposol (Bell y Kindred, 2016). esta división aún tiene mucho por crecer ya que la empresa no comercializa directamente con el minorista, porque no tiene la capacidad de atender grandes volúmenes de estos productos en el momento que el cliente requiere.
- La industria de alimentos frescos internacional tiene una rivalidad alta debido a que se comercializa un producto difícil de diferenciar y estacional, por ello se enfrenta a un gran poder de negociación de los compradores y amenaza de productos sustitutos como las conservas de estas mismas frutas, así también como de otras frutas de estación.
- Las crecientes tendencias a la vida saludable representan una oportunidad clara para la generación de estrategias futuras de Camposol, ya que ellos ofrecen un producto fresco y natural.
- La inestabilidad política en Perú representa una amenaza para la inversión en nuevos cultivos y plantas de procesamiento.

- Camposol tiene las fortalezas necesarias para captar las oportunidades actuales y futuras del entorno, así como para defender de las amenazas de su industria, según el análisis de la Matriz EFE y EFI.



RECOMENDACIONES

- Camposol debe desarrollar una estrategia de liderazgo en costos y diferenciación enfocada, para poder no solo competir en costos bajos en una industria de rivalidad alta, sino diferenciarse con atributos importantes para el consumidor final, como empaques amigables con el medio ambiente, productos 100% orgánicos y la responsabilidad social de la marca.
- Se recomienda reestructurar el organigrama con la finalidad de realizar sinergias entre las áreas de soporte como administración, finanzas y recursos humanos.
- Se ha propuesto cambiar el giro de la Unidad Estratégica de Negocio de Trading y convertirla en un área estratégica de Camposol, ya que se encargará del análisis de la industria y búsqueda de nuevos mercados para que la empresa pueda expandirse rápidamente en los próximos años.
- La empresa debería desarrollar la marca Camposol con la finalidad de asociarla a la calidad de sus productos y su labor en la responsabilidad social, para que de esta manera posicionarse en la mente del consumidor
- Los objetivos propuestos están alineados a la rentabilidad de la empresa a largo plazo, es por ello por lo que desarrollar un mix rentable de clientes y expandirse a nuevos mercados serán focos importantes en los próximos años.
- La inversión en el área de investigación y desarrollo es vital para continuar no solo optimizando los procesos, sino también creando actividades tecnológicas de valor que permitan a Camposol competir frente a los grandes agroexportadores del mundo, no solo con un producto a un costo adecuado, sino con calidad, certificaciones, atributos físicos, orgánicos.

REFERENCIAS

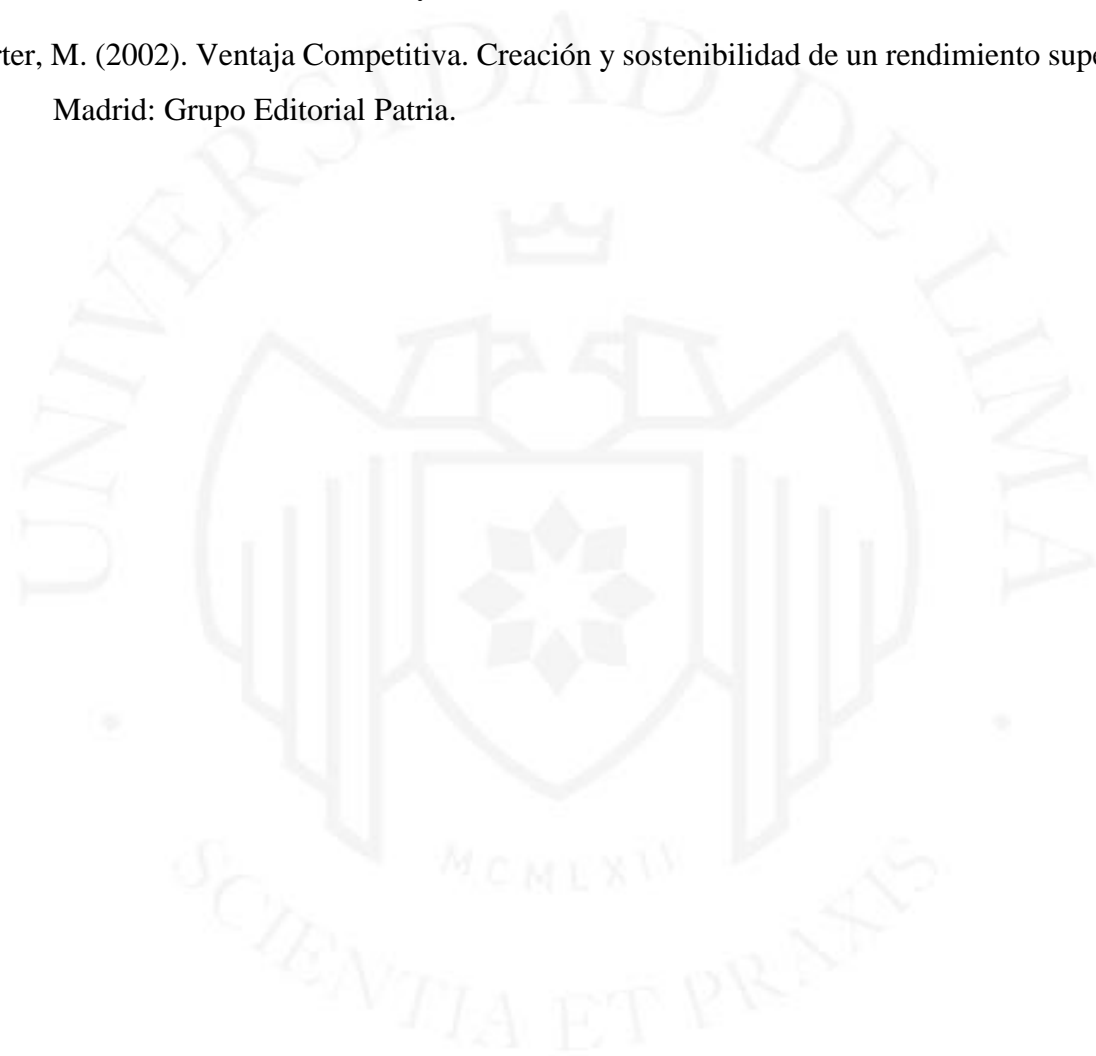
- Andía, W. y Andía, J. (2013). Manual de Gestión Ambiental. Lima: Ediciones Arte y Puma.
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). Fundamentos de marketing. México D.F.: Pearson Educación.
- Bell, D. y Kindred, N. (2016). *Camposol* (Caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad de Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México D.F.: Pearson Educación.
- Flores, C. y Medina, M. (13 de junio de 2018). Congreso aprueba ampliar Ley de Promoción Agraria por otros 10 años más. *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/peru/congreso-aprueba-ampliar-ley-de-promocion-agraria-por-otros-10-anos-mas-824436/>.
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral. México D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. (2015). Administración estratégica Competitividad y globalización: conceptos y casos. México D.F.: Cengage Learning.
- Ross.
- Hernández y Rodríguez, S y Palafox de Anda, G. (2012). Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales, estrategias para la competitividad. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Jaffe, J. Ross, S. y Westerlied, R. (2012). Finanzas corporativas. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Jáuregui, Kety y Robles, Fernando (2017). Determinantes en la estrategia de entrada a mercados internacionales: Un estudio exploratorio en Perú. *Gale Onlife*, 33(59). <http://dx.doi.org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.25100/cdea.v33i59.4485>.

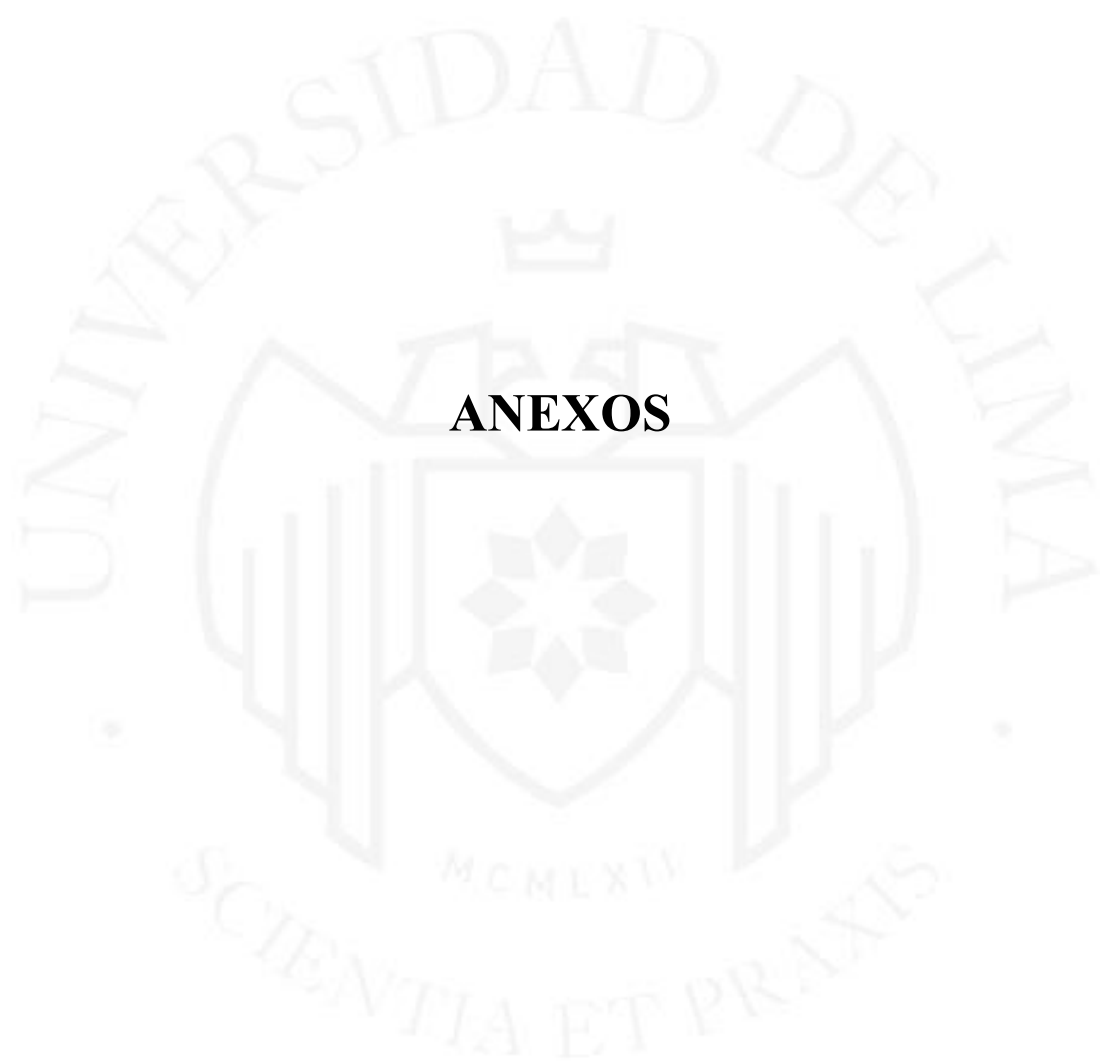
Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard Business School Press.

Kovacevic, A y Reynoso, A. (2014). El diamante de la excelencia organizacional. Una propuesta para mejorar la implementación estratégica. México D.F.: Cengage Learning.

Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.

Porter, M. (2002). Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid: Grupo Editorial Patria.





ANEXOS

Anexo 1

Principales indicadores macroeconómicos

Cuadro 1						
PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS						
	2017	2018	2019	2020	2021	Prom 2018-2021
PBI SOCIOS COMERCIALES						
Mundo (Variación porcentual real)	3.8	3.9	3.9	3.8	3.8	3.8
EE.UU. (Variación porcentual real)	2.3	2.6	2.5	2.0	2.0	2.3
Zona Euro (Variación porcentual real)	2.3	2.3	1.9	1.8	1.7	1.9
China (Variación porcentual real)	6.9	6.6	6.3	6.2	6.0	6.3
Socios Comerciales (Variación porcentual real) ¹	3.5	3.6	3.4	3.3	3.3	3.4
PRODUCTO BRUTO INTERNO						
Producto Bruto Interno (Miles de millones de Soles)	702	755	809	868	935	842
Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)	2.5	3.6	4.3	4.5	5.0	4.3
Demanda Interna (Variación porcentual real)	1.6	3.8	4.5	4.6	5.1	4.5
Consumo Privado (Variación porcentual real)	2.5	2.9	3.8	4.0	4.2	3.7
Consumo Público (Variación porcentual real)	1.0	4.6	2.0	2.0	2.0	2.6
Inversión Privada (Variación porcentual real)	0.3	4.5	7.2	7.5	8.0	6.8
Inversión Pública (Variación porcentual real)	-2.3	17.5	9.0	6.0	5.0	9.4
Inversión Privada (Porcentaje del PBI)	17.1	17.2	17.8	18.4	19.1	18.1
Inversión Pública (Porcentaje del PBI)	4.5	5.1	5.3	5.4	5.5	5.3
SECTOR EXTERNO						
Cuenta Corriente (Porcentaje del PBI)	-1.3	-1.3	-1.5	-1.6	-1.7	-1.5
Balanza comercial (Millones de US dólares)	6,266	7,559	7,094	7,177	6,717	7,137
Exportaciones (Millones de US dólares)	44,918	49,644	51,889	54,532	57,618	53,420
Importaciones (Millones de US dólares)	-38,652	-42,085	-44,795	-47,355	-50,900	-46,284
<i>Memo: cifras proyectadas a partir de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas del BCRP.</i>						
<i>Precios (Variación porcentual acumulada)³</i>	1.6	2.2	2.5	2.5	2.5	2.4
<i>Tipo de Cambio Promedio (Soles por US dólar)⁴</i>	3.26	3.25	3.28	3.33	3.35	3.30
<p>1/ 20 principales socios comerciales en base a la ponderación del 2015.</p> <p>2/ El cálculo se elabora considerando la metodología de cálculo de las Cuentas Estructurales aprobada por la Resolución Ministerial N° 024-2016-EF/15.</p> <p>3/ 2018-2020, tomado de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: marzo 2018 - BCRP, publicado el 04 de abril de 2018. Para el 2021, se asume el mismo valor de 2020.</p> <p>4/ 2018-2020, consistente con el tipo de cambio fin de periodo de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: marzo 2018 - BCRP, publicado el 05 de abril de 2018. Para el 2021 se asume el mismo valor de 2020.</p> <p>Fuente: FMI, BCRP, MEF, Proyecciones MEF.</p>						