

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

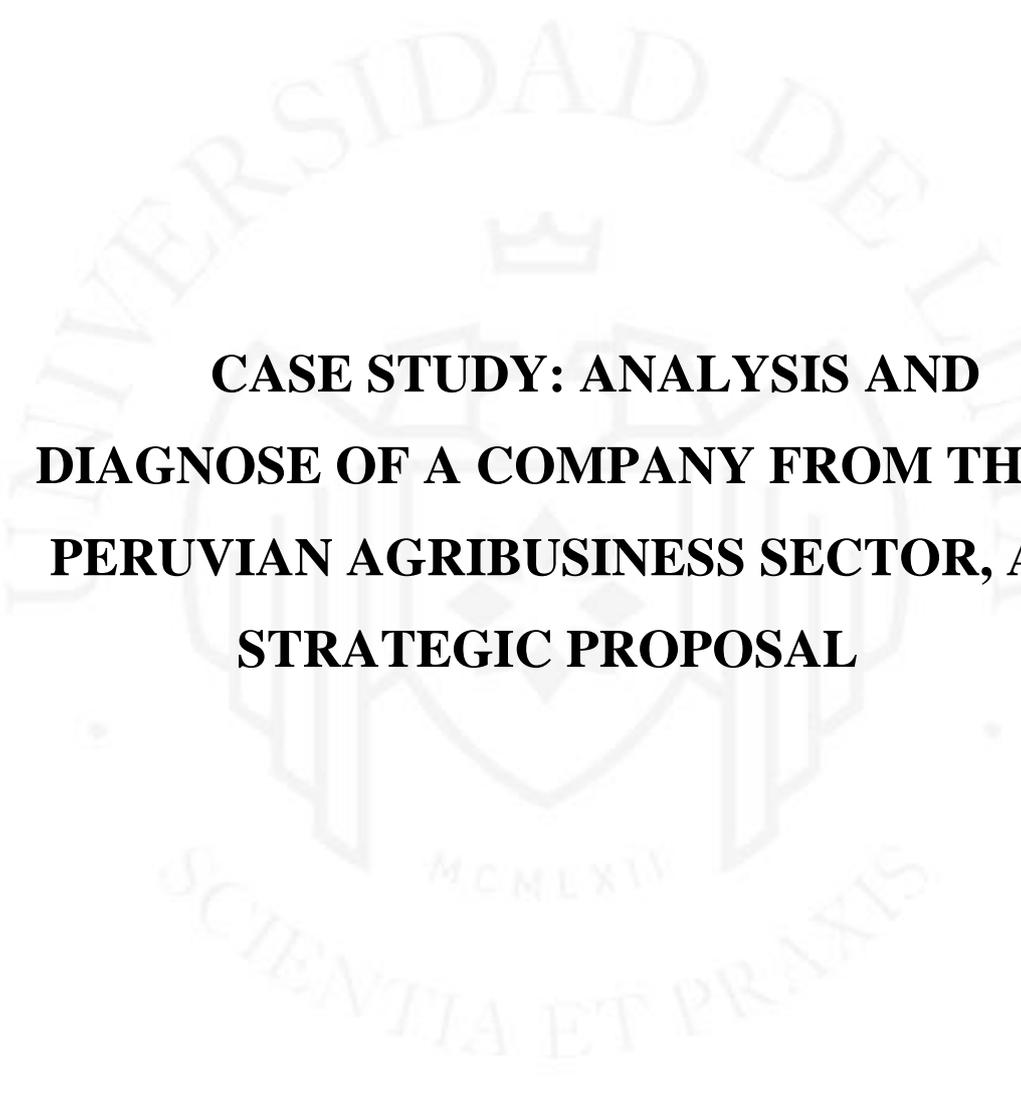
Juan Alejandro Sun Han Salvador

Código 20111225

Lima – Perú

Noviembre de 2019





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

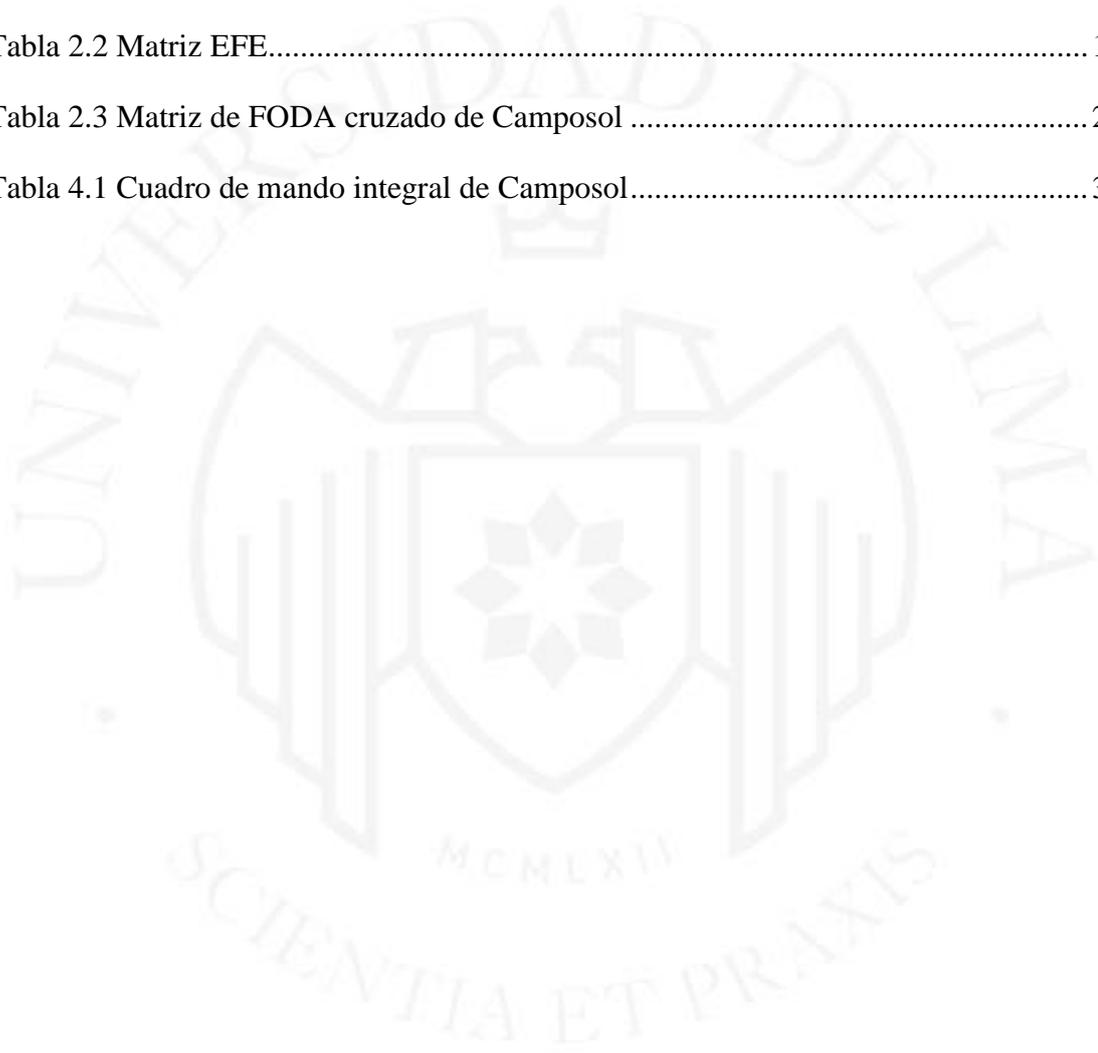
TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor	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	11
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)	11
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	14
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	15
 CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	17
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	17
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	17
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas	19
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) o creación de nuevas UEN.....	23
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	24
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA		28
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	28
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	30
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		31
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	31
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión.....	32
CONCLUSIONES		35
RECOMENDACIONES.....		36
REFERENCIAS		37
BIBLIOGRAFÍA		40

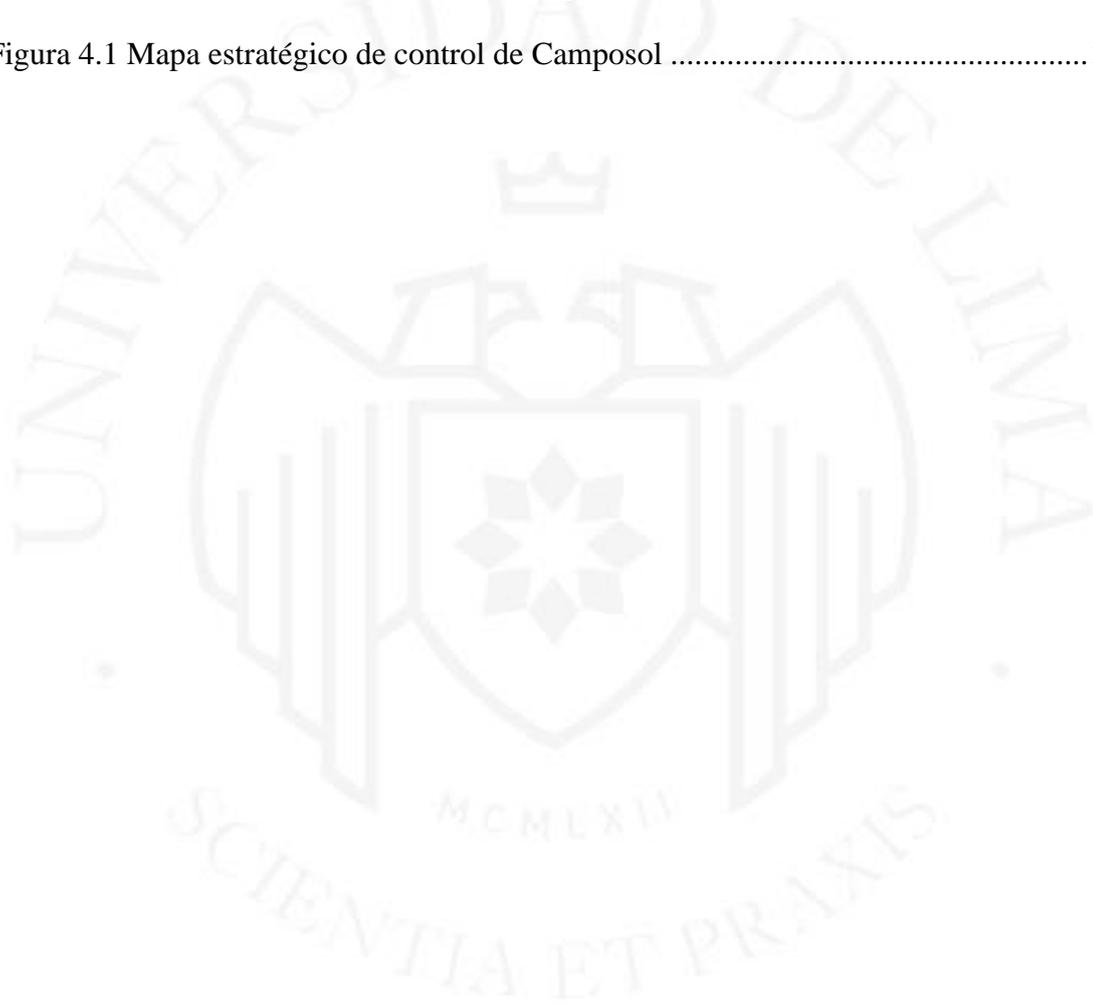
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis PEST	12
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	17
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	18
Tabla 2.3 Matriz de FODA cruzado de Camposol	20
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral de Camposol.....	33



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Estado de resultados de la empresa Camposol del año 2016	2
Figura 1.2 Modelo de negocios de Camposol.....	3
Figura 2.1 Matriz de las estrategias genéricas de Michael Porter	19
Figura 3.1 Estructura organizacional de Camposol	29
Figura 4.1 Mapa estratégico de control de Camposol	32



RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es analizar y determinar las estrategias que debe aplicar la empresa Camposol para mantener su crecimiento y desarrollo de nuevos mercados. Los principales productos son: el aguacate, arándanos y mariscos; estos destacan por la producción a gran escala que realizan, además de ser productos frescos que cuentan con las certificaciones más rigurosas a nivel mundial.

El análisis se realizará en cuatro capítulos donde el primero se enfoca en el diagnóstico estratégico según el enfoque interno y externo, el segundo se basa en la formulación de estrategias a aplicar según las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa; el tercer capítulo es en base a la implementación estratégica a aplicarse, los cambios y propuestas para ser más eficientes en sus procesos y por último, el capítulo final es referente al control estratégico que contiene las cuatro perspectivas del mapa estratégico.

Entre los principales hallazgos se puede mencionar que el aumento del consumo de productos saludables u orgánicos, se debe a las nuevas costumbres de las distintas comunidades, la compra de productos orgánicos cada vez representa un volumen mayor en las ventas, lo que es favorable para Camposol, esto permite su expansión a nuevos países y brinda la oportunidad de diversificar nuevos productos para el consumo saludable.

Palabras claves: Diferenciación, economías de escala, frescos, certificaciones, orgánicos, expansión internacional

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze and determine the strategies of Camposol must to apply to keep growing and development of new markets. The main products are: avocado, blueberries and seafood. These stand out for the big productions that they have, in addition to being fresh products that have the most rigorous certifications worldwide.

This analysis will be carried out in four chapters where the first one focuses on the diagnosis strategic according to the internal and external focus, the second one is based on the formulation of the strategies to be applied according to the opportunities, threats, strengths and weaknesses of the company; the third chapter is based on the strategic implementation that will be applied, the changes and proposals to be more efficient in their processes and finally, the last chapter refers to strategic control that contains the four perspectives of the strategic map.

Among the main findings it can be mentioned that the increase in the consumption of healthy or organic products is due to the new customs of the different communities, the purchase of organic products is an increasing volume of sales, which is favorable for Camposol. It allows their expansion to new countries and provides the opportunity to diversify new products for healthy consumption.

Keywords: Differentiation, scale economics, fresh, certifications, organics, international expansion

INTRODUCCIÓN

El trabajo que se realizará tiene como finalidad el poder analizar cómo se encuentra la empresa Camposol, así como determinar un plan estratégico que permita seguir expandiéndose cada vez en más mercados gracias a sus excelentes productos saludables y frescos.

Cada año la tendencia de consumo saludable o más conocidos como “superfood” está en aumento, lo que provoca una gran oportunidad para la empresa Camposol que se encuentra en este sector gracias a sus principales productos que son el aguacate, arándano, mariscos y cada vez más presente, los espárragos. Esto ha generado que las ventas sigan en constante aumento, lo que obliga al sector agroindustrial obtener mayores certificaciones para que tengan permiso de ingresar a nuevos mercados, cada uno con sus propias regulaciones; además, debe innovar y desarrollar nuevos métodos para tener una producción más eficiente, reducir costos, aplicar economías de escala, entre otros, esto tiene como finalidad el poder competir a nivel mundial con países que son grandes potencias en exportación como es el caso de México, que es el primero productor de aguacate a nivel mundial.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Se analizará el modelo de negocio de Alexander Osterwalder o Canvas que “es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones” (More, 2015). En la siguiente figura se puede apreciar como el negocio de Camposol, elevó sus ganancias a US\$83,7 millones en el 2016 (ver figura 1.1).

Figura 1.1

Estado de resultados de la empresa Camposol del año 2016

USD thousands (if not otherwise stated)	Fourth Quarter		Through December 31 ¹¹		For the year ended 31 December
	2016*	2015*	2016*	2015**	2015***
Volume sold (MT 000)	21.5	25.1	82.0	99.7	104.2
Sales					
From continued operations	102,075	77,364	276,691	236,638	272,692
From discontinued operations	245	9,037	23,856	52,692	16,637
	102,320	86,401	300,547	289,330	289,329
Gross profit					
From continued operations	42,195	24,409	95,084	54,890	79,489
From discontinued operations	(472)	(1,339)	(6,511)	3,459	514
	41,723	23,070	88,573	58,349	80,003
Operating profit					
From continued operations	86,073	45,699	135,139	60,881	57,884
From discontinued operations	(155)	(1,339)	(6,697)	3,459	514
	85,918	44,360	128,442	64,340	58,398
Loss / Profit before income tax					
From continued operations	78,179	40,239	109,541	30,956	27,959
From discontinued operations	(472)	(1,339)	(6,511)	3,459	514
	77,707	38,900	103,030	34,415	28,473
Loss / Profit for the period					
From continued operations	65,421	24,680	96,906	19,939	16,904
From discontinued operations	(8,004)	(1,339)	(13,195)	(2,521)	514
	57,417	23,341	83,711	17,418	17,418
EBITDA From continued operations	35,436	16,203	76,620	34,658	42,888
EBITDA From discontinued operations	351	3,099	(4,130)	8,192	42,888
EBITDA	35,787	19,302	72,490	42,850	42,888
Gross Margin**	41.3%	31.6%	34.4%	23.2%	29.1%
EBITDA b.f.v.a. Margin**	34.7%	20.9%	27.7%	14.6%	15.7%

All figures according to IFRS

* Non audited

** Non Audited – Considers artichoke business and asparagus business as discontinued operations

*** Audited – Considers only artichoke business as discontinued operations

Fuente: “Camposol elevó 380% sus ganancias a US\$83,7 millones el 2016” (2017).
Elaboración propia

Desde otro punto de vista, “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 11).

En la siguiente figura 1.2 ,se detallará el Analisis del modelo de Negocio o Canvas aplicado a la empresa Camposol.

Figura 1.2

Modelo de negocios de Camposol

<p>Asociaciones Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores de productos como Mission Producer. - Centros que le brindaba los certificados de calidad para asegurar y generar mayor confianza sobre sus productos. - Transporte de los contenedores al puerto. 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo - Proceso en campo: <ul style="list-style-type: none"> - Siembra - Cosecha - Proceso en planta: <ul style="list-style-type: none"> - Producción - Envasado - Comercialización y Posventa: <ul style="list-style-type: none"> - Exportación - Postventa <p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital Humano: Colaboradores de planta y administrativos. - Áreas de cultivo: Hectáreas necesarias para el volumen necesario de cultivo. - Subsidiarias en otros países: Para comercialización y para cultivo. - Centro de investigación: Para el control de plagas. - Recursos Financieros: capital. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofrece productos frescos de alta calidad respaldados por una gran cantidad de certificaciones vigentes entre las cuales podemos mencionar en planta: HACCP, GMP-GAP, Certificación Kosher, BASC. En campo: IPM, GlobalGAP y Tesco Nature Choice. En Social: Pacto Global, auditorías de código de conducta y auditorías de responsabilidad social (Camposol, 2019). - También ofrece el beneficio a sus minoristas de contar con un solo productor y evitar tener productos de diferentes calidades en los puntos de venta. 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el año 2015 ofrecieron a Walmart un volumen fijo a un precio fijo y el minorista indicó que tuvo su temporada de aguacate más exitosa. - Comunicación directa con los minoristas para evitar un quiebre de stock. <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Tipo de canal intermediario con Mission Producer que era el encargado de la distribución de los productos y realizaba ventas bajo la marca del distribuidor. Tipo de canal detallista porque tenía llegada a sus consumidores finales a través de sus minoristas como Walmart. 	<p>Segmento del mercado</p> <p>Va dirigido al mercado minorista, intermediarios, agentes y corredores, clientes de hostelería y servicio de comida a través de sus principales productos que son el aguacate, arándano y mariscos. Uno de sus principales clientes es Walmart en Estados Unidos, además también apunta a mercados como Europa y Asia. No se dirige al consumidor final</p>
<p>Estructura de Costo</p> <p>La estructura de costos está conformada por los gastos operativos, gastos logísticos, gastos administrativos y gastos financieros.</p> <p>Busca tener una mayor rentabilidad en sus productos aplicando economías de escala.</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> -Es el ingreso que recibe por las ventas de sus productos, este fue de US\$300,5 millones al cierre del año 2016 (El Comercio, 2017). -Otro método que realizó fue la cotización en bolsa de Noruega. -Préstamos bancarios donde asumió \$ 65 millones para financiar el desarrollo de nuevos campos de espárragos (Bell & Kindred, 2016). 		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)
Elaboración Propia

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

La “cadena de valor refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación incluye las actividades primarias y las de soporte” (Hill, Jones y Schilling, 2015). Según la información brindada en el texto de Harvard Business School referente al caso Camposol, se determina que las actividades primarias son las siguientes:

- Logística Interna: Comienza con la aplicación de los conocimientos científicos adquiridos en relación a la agricultura con la finalidad de la creación de productos según las necesidades de los clientes, esto permitirá ser más eficientes en el almacenamiento de sus materias primas, logrando un enfoque de sostenibilidad y mayor eficiencia al momento de continuar con el proceso de producción.
- Producción: Una vez definido cuál es la necesidad de sus clientes, continúan con el proceso de siembra, donde cuentan con “24,268 hectáreas de tierras, de las cuales 28% están sembradas: 1,229 (langostino) y 6.832 (frutas y vegetales)” (Camposol, 2017a, p. 10-11); además, aplica sistemas innovadores de riego para el ahorro de agua; luego el proceso continúa con la cosecha de los productos, esto genera un gran número de puestos de trabajo y significativa participación del género femenino
- Logística Externa: Este proceso de las actividades primarias se basa en el despacho, almacén, empaquetado del producto y la distribución de sus productos a través de contenedores al mercado europeo, Asia y Estados Unidos.
- Marketing y Ventas: En un principio no priorizaron el desarrollo de su marca y vendían bajo la marca del distribuidor, luego le empezaron a dar la debida importancia al tomar en cuenta que su marca se podía desprestigiar debido a errores que puedan cometer; luego empezar a asumir el proceso de distribución.
- Servicio Post Venta: Es la última etapa de las actividades primarias, el caso indica que brindaban el servicio de reposición de productos en caso que algún contenedor llegue a su destino en mal estado y eviten quedarse sin stock en los puntos de venta.

Asimismo, cuenta con actividades de soporte que son las siguientes:

- Infraestructura de la empresa: La empresa Camposol en el año 2017 contaba con 24,268 hectáreas donde solo utilizaba el 28% para su producción de mariscos, frutas y vegetales, estas tierras están ubicadas en La Libertad y Piura; además está “conformado por seis plantas de procesamiento, tres de

las cuales son de conservas, dos de productos frescos y una de productos congelados” (Camposol, 2019a).

- **Gestión de Recursos Humanos:** Tomaron como medida realizar un retiro donde participaron los jefes de producción y comercial ya que había mucha fricción entre las áreas y la cooperación era crítica; además, brindaron financiamiento para el desarrollo de cientos de unidades de viviendas asequibles para vender al público, con un descuento para los empleados.
- **Desarrollo de tecnología:** Por un lado, aplican la tecnología para la base de datos y los inventarios, por otro lado, usan la tecnología para madurar el aguacate. Además, Camposol invierte continuamente en controlar las plagas y en conseguir una temperatura ideal en el sistema de refrigeración de los contenedores; por último, lo aplicaron en los empaques para que calibren las frutas por tamaño.
- **Finanzas:** Tiene como finalidad generar una rentabilidad a la empresa y ser eficiente en sus procesos, esto se puede evidenciar en la siguiente noticia web: “Camposol registró ingresos por US\$346.2 millones al cierre del 2018, un alza de 31.6% respecto al 2017 (US\$263.1 millones). Esto debido a mayores volúmenes en toneladas métricas vendidas de palta y arándano” (Semana Económica, 2018). Por último, se exportó por primera vez a Sudáfrica, esto generó ingresos de 6.4 millones de dólares.

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

La “ventaja competitiva constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como único y determinante” (MAPCAL, 1997, p. 17)

Entre las ventajas competitivas de **Camposol** se encuentran:

- **Eficiencia superior:** Aplican economías de escala, esto permite tener mayor capacidad de producción a costos más bajos; por lo tanto, los minoristas ofrecen precios más bajos a sus consumidores.

- **Calidad Superior:** Camposol cuenta con un gran respaldo debido a las certificaciones obtenidas, esto les permite brindar confianza a sus clientes respecto a la calidad de sus productos.
- **Innovación Superior:** Tienen un centro de investigación para cada una de sus unidades de negocio, lo cual garantiza la mejora de sus procesos.
- **Respuesta al cliente:** Camposol responde a las tendencias del sector con una inclinación al estilo de vida saludable; por ello, busca satisfacer la demanda de productos orgánicos y frescos durante todo el año.

A continuación, se detallará las ventajas competitivas de las unidades de negocio, frutas y verduras, mariscos y trading; se desarrollarán respectivamente:

Frutas y verduras:

- **Eficiencia Superior:** Responde perfectamente a las tendencias del mercado como es el estilo de vida saludable; por ello, la demanda de productos orgánicos está en aumento.
- **Calidad superior:** Tienen centros de desarrollo de producto y cuentan con certificaciones ambientales.
- **Innovación Superior:** Es un factor de éxito determinante, gracias a los continuos trabajos de innovación, descubrió que Biloxi es un tipo de arándano único que alcanza una rápida producción, puede ser cosechada durante todo el año y tiene tamaño, apariencia y sabor consistente. Además, utilizan la huella hídrica, la cual contribuye positivamente al medio ambiente porque usa menos recursos de agua y genera menos impacto ambiental.

Mariscos:

- **Eficiencia superior:** Camposol cuenta con laboratorios propios donde producen y cultivan larvas de langostinos
- **Calidad superior:** Realizan mejoramientos genéticos de las líneas de reproductores a través de la selección individual, el propósito es encontrar a las mejores familias para que cuenten con un mejor ratio de crecimiento, mayor resistencia a enfermedades y se reproduzcan más, con la finalidad de encontrar resultados más beneficiosos en las cosechas de langostino. Además, cuenta con certificación “HAACP, BRC, BASC, y BAP, que

aseguran altos estándares de seguridad y calidad de los productos” (Marinasol, 2019).

- Innovación Superior: Tienen un equipo de investigación y desarrollo que ejecuta el plan de prevención; además, su planta cuenta con tecnología de punta para congelar diferentes presentaciones de langostinos. (Marinasol, 2019)

Trading:

- Eficiencia superior: Tiene como parte de su estrategia comercial mejorar las operaciones en el extranjero. La finalidad es mejorar las relaciones con los supermercados en sus principales mercados como Estados Unidos y Europa. De esta manera, incrementaría las ventas directas, las cuales suelen tener mayor margen de ganancia
- Calidad superior: Tiene como ventaja la excelencia en relación a la entrega de sus productos en un corto tiempo a todos sus clientes, además de un gran respaldo por sus certificaciones, esto permite que los clientes tengan confianza en los productos elaborados por la empresa.
- Respuesta al cliente: Debido a la cantidad de subsidiarias que tienen, los tiempos de respuesta son cortos en relación al mercado. El canal de Trading, se especializa en el manejo de productos frescos y ha mostrado resultados positivos con respecto a la cartera de clientes, estos son los más grandes y prestigiosos supermercados en Estados Unidos y Europa, tales como Edeka, Kauflan, Walmart, Costco, Sams, entre otros (“Camposol apuesta por potenciar sus negocios de frescos y congelados”, 2016).

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

Fortalezas de Camposol

Para comenzar es importante mencionar que Camposol está muy bien posicionada, ya que es considerada la principal exportadora de productos no tradicionales. Además, es “la primera empresa agroindustrial en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas” (Camposol, 2017b).

Realiza una fuerte inversión en I+D; debido que cuenta con un centro de investigación, desarrollo e innovación agroindustrial, su finalidad es ofrecer a los clientes nuevas variedades de productos todo el año y contar con procesos de producción más sostenibles, además de ofrecerle a sus clientes productos frescos durante todo el año.

La producción de Camposol es constante a gran escala durante todo el año y diversificada. Asimismo, tiene una fuerte plataforma de crecimiento gracias a sus nuevas adquisiciones de hectáreas propias para cultivo en Perú y Colombia. Camposol tiene mucha experiencia en el sector por lo tanto goza de know how.

También, Camposol tiene personal calificado ya que capacita sus colaboradores constantemente. En el 2017 creó la Universidad Corporativo de Camposol cuyo objetivo es brindar a los colaboradores una formación altamente calificada en base a las demandas técnicas que requiere la empresa. (Camposol, 2017b)

Al ser Europa el continente más exigente con los estándares de calidad, demandan que sus productores tengan certificaciones que respalden la calidad de sus productos y Camposol cumple con estas.

Por último, Camposol tenía gran flexibilidad con los minoristas, ya que, les ofrecía determinados volúmenes de productos a precios fijos, a pesar de que el precio del mercado podría subir (Camposol, 2017b).

Cuentan con un plan de contingencia ante cualquier emergencia generada por un desastre natural (Camposol, 2008, p. 30)

Debilidades de Camposol

En el 2011 Camposol no tenía experiencia comercial ni estrategia de marca; por ello, en su momento llevaron a cabo una estrategia multimarca. (Camposol, 2017b)

Durante su proceso de producción se genera merma que no es aprovechado por la empresa, esto los podría re-utilizar y generar algún producto derivado y con eso obtener mayores ganancias.

Existe una comunicación interna no adecuada en la empresa, eso se ve evidenciado en el caso al mencionar que había fricción entre el área comercial y producción debido a la presión por procesos y mayores controles.

La poca experiencia del área comercial y marketing generaba que no sea explotada su marca, incluso realizaban ventas con el nombre del distribuidor, esto podía repercutir en el desprestigio de la empresa y productos.

Existe un porcentaje de hectáreas que no utilizan y es espacio que no genera ingresos a la empresa

Fortalezas de Frutas y Verduras

Con respecto a la unidad de negocio de frutas y verduras presenta varias fortalezas; entre ellas, es que Camposol es la primera empresa en producir el arándano Biloxy en el Perú. Camposol ha invertido en tecnología en su planta de empaque para calibrar la fruta por tamaño. (Bell y Kindred, 2016)

Camposol tiene respaldo del holding, ya que la casa matriz respalda ante un déficit financiero; es decir, si la rentabilidad de algunos de sus unidades de negocio es negativa, tienen un respaldo del grupo para poder reforzarlos y volver salir adelante.

Además, ofrece determinados volúmenes a precios fijos a sus principales minoristas, como es el caso de Walmart, en el año 2015 realizó la venta del aguacate a un precio fijo durante todo el año a pesar de que podía tener alzas en sus precios según la temporada, esto ocasionó que Walmart indique que tuvo el mejor volumen de ventas de todas sus temporadas.

Debilidades de Frutas y Verduras

Entre las principales debilidades, está la escasa producción de productos orgánicos, ya que mientras tengan más producción de frutas orgánicas, los supermercados analizarán más la decisión de reducir sus las frutas convencionales por las orgánicas.

Además, la industria a la que pertenece Camposol que es agroindustrial y acuícola, lo que no permite tener siempre una producción del mismo tamaño, color, sabor; esto permite obtener o lograr cierta confiabilidad por parte de sus clientes

Otra debilidad se considera la baja oferta de mano de obra y distancia que deben recorrer hasta sus centros de trabajo, esto generaba que la empresa tuviera que recurrir a la inversión de “\$ 1 millón al año en autobuses para el transporte de sus trabajadores hasta 200 km en cada sentido de sus lugares de origen hasta los campos” (Bell y Kindred, 2016)

Los productos que exportan son muy frágiles para el envío a otros continentes, esto genera que deben de tener muy claro el servicio post venta para la reposición de

productos malogrados del contenedor y evitar un quiebre de stock en los puntos de venta de sus minoristas, además deben ser constantes en su producción a pesar de que ciertas temporadas no son las adecuadas para la siembra y cosecha de estos.

No son responsables de todas las etapas de producción de sus productos; por ejemplo: no cuentan con una planta de maduración de aguacates, la empresa Mission Produce era la encargada o un minorista al que se la encargaban.

Fortalezas de Mariscos

Respecto a las fortalezas de la unidad de negocio de mariscos, se puede destacar las plantas de procesamiento que tienen tecnología de punta para congelar las diferentes presentaciones de langostinos y cuenta con certificaciones HAACP, BRC, BASC, BAP, que aseguran altos estándares de seguridad y calidad de nuestros productos

Tienen Know how de la empresa debido a la gran cantidad de años en el sector, mantiene un liderazgo firme en los productos que comercializa y tiene un gran respaldo gracias a las certificaciones que tiene

Cuentan con “laboratorios propios donde producimos y cultivamos larvas de langostino para sembrar en nuestros campos” (Marinasol, 2019)

También al brindar constantes capacitaciones a su personal para poder elaborar productos de alta calidad, estos cuentan con grandes competencias que los diferencia de los demás competidores

Debilidades de Mariscos

No están destinando muchas zonas de cultivo para mariscos a pesar de ser una unidad de negocio con bastante tendencia a seguir creciendo,

También es un producto que tiene un costo de acondicionar para su cultivo bastante elevado

Al no contar con las zonas de cultivo suficientes para producción, la capacidad de producción se ve limitado y no permite abastecer toda la demanda requerida

Al tener costos elevados para su producción, esto genera que no sea un producto tan accesible para la compra de sus clientes no esté al alcance de todos, además de no tener gran variedad de langostinos

Fortalezas de Trading

Respecto a las fortalezas de la unidad de negocio Trading se puede considerar las subsidiarias que tiene en distintos países que le permite tener un mayor alcance en la negociación para realizarle el abastecimiento de productos a los minoristas, además que cuenta con un respaldo del holding del negocio ante cualquier circunstancia o mala inversión que puedan realizar, tienen un soporte muy fuerte que les permitirá resurgir el negocio, otro punto fundamental que tienen es el know how que manejan gracias a la experiencia que tienen en mercado.

Debilidades de Trading

Se considera como debilidad la mala comunicación interna que existe entre las distintas áreas, esto afecta al clima laboral donde los colaboradores no pueden tener el rendimiento esperado, esto ocurre como menciona el texto entre el área comercial y planificación debido a la alta presión y constantes coordinaciones para atender todos los requerimientos.

1.2 Diagnóstico Externo

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

“La mayor parte de las compañías afrontan entornos turbulentos, complejos y globales, y esas condiciones dificultan la interpretación de los mismos. A efecto de manejar datos del entorno que muchas veces son ambiguos o incompletos y de conocer mejor el entorno general, las compañías analizan el entorno externo” (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2015, p. 40).

Permite desarrollar como influye cada factor en la industria y en la empresa, se va a desarrollar los 4 factores que forman parte del análisis y esto nos permitirá definir qué tan rentable o accesible es el desarrollo de la empresa.

Tabla 1.1

Análisis PEST

Factor	Actualidad	Futuro
Político	Los TLC generan un gran beneficio al exportador, ya que tiene mayores facilidades para ingresar al mercado extranjero. Oportunidad	Se espera que el estado siga generando nuevos TLC para así puedan seguir expandiendo mercado. Oportunidad
	Normas Ambientales reguladas por cada país, Camposol cuenta con todos, como es el caso del pacto mundial y aplica responsabilidad social. Oportunidad	La empresa siempre busca estar regulado y certificado por diferentes entidades y cada vez aplicar con mayor ímpetu la responsabilidad social. Oportunidad
	PromPerú y PENX son entidades que apoyan al exportador peruano y promueven el consumo del producto nacional. Oportunidad	La tendencia es que nuevas entidades respalden y promuevan el consumo de productos nacionales. Oportunidad
	El sector de comercio exterior carece de institucionalidad y no tengan un respaldo firme. Amenaza	Se espera que es un futuro se cuente con una institucionalidad enfocada exclusivamente de este sector. Oportunidad
	Cada país tiene sus propios requisitos para el ingreso de productos, por lo que tiene que estar en constantes adaptaciones. Amenaza	No hay una idea futura de estandarizar estos requisitos, además que cada gobierno busca cuidar a sus productores nacionales. Amenaza
Económico	El tipo de cambio es muy voluble debido a muchos factores externos. Amenaza	No es posible regularlo debido que se basa a factores que ocurren en los gobiernos, movimientos en bolsa, etc. Amenaza
	Aumento del consumo y por consiguiente la exportación de palta. Oportunidad	La tendencia al consumo saludable, aumenta el consumo de nuestros productos. Oportunidad
	Existe un crecimiento económico mundial lo que da un mayor poder adquisitivo a sus clientes. Oportunidad	La tendencia es que el crecimiento económico siempre esté en alza. Oportunidad

(continúa)

(continuación)

Social	Crecimiento de consumo per cápita en USA del arándano y aguacate. Oportunidad Tendencia del consumo saludable se encuentra en crecimiento. Oportunidad	El consumo de estos productos se encuentra en aumento. Oportunidad Las sociedades aumentarán su consumo de productos orgánicos debido a las nuevas tendencias de consumo saludable. Oportunidad
	Falta de costumbre de las sociedades por comer camarones, no es la 1ra opción de compra de los consumidores actuales. Amenaza	Se busca dar a conocer más el producto que sus beneficios para que el consumidor lo tome en cuenta y logren aumentar su consumo. Oportunidad
	El aumento de consumo de aguacate que es considerado como súper alimentos. Oportunidad	El apogeo del aguacate como un “súper alimento” generará cada vez más el aumento en su consumo. Oportunidad
Tecnológico	Creación de centros de desarrollo para el control de plagas. Oportunidad	Crear nuevos métodos que permita tener mejor controlado las plagas. Oportunidad
	Nuevas tecnologías desarrolladas para el proceso de maduración de frutas. Oportunidad	Se busca cada vez ser más eficientes en ese proceso, lográndolo en menos tiempo y con menor costo. Oportunidad
	Desarrollo del método de riego por goteo impulsado por la gravedad. Oportunidad	La empresa siempre busca conseguir nuevos métodos o técnicas para sus procesos. Oportunidad
Ambiental	Existen meses donde aplica la veda del camarón regulado por el estado. Amenaza	El estado va a continuar con este método ya que se busca evitar la extinción del animal. Amenaza
	No todas las estaciones del clima son beneficiosas para los productos que se producen. Amenaza	Es un factor que no lo puedes controlar y solo te debes adaptar a las circunstancias. Amenaza
	Desastres naturales que puedan ocurrir y destruya todos los campos de cultivo. Amenaza	Se debe continuar con los planes de contingencia que está desarrollando para tener una respuesta ante estos sucesos. Oportunidad

Fuente: Hill et al. (2015)

Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

1. Rivalidad entre competidores: Se considera que existe una alta rivalidad por los factores que se mencionarán a continuación:
 - Estructura de la industria: Fragmentada a nivel internacional, debido que en otros países hay referentes más importantes que Camposol en algunos de sus productos; por ejemplo, el aguacate es más reconocido en México, la rivalidad es alta.
 - Demanda: Es creciente porque existe la tendencia en los consumidores referente al consumo de alimentos saludables, por ello se considera que la rivalidad es alta dado que, al aumentar la demanda, significa que habrá mayores montos de venta de los productores.
 - Costos: Son altos debido que la inversión es muy alta en tecnología, el área de I + D busca mejorar la eficiencia al momento de su producción.
 - Barreras de Salida: Se considera altos debido por la alta inversión que se realiza para poder ser parte de la industria, ya sea en tierras de cultivo, plantas de procesamiento, maquinaria, entre otros; por consiguiente, se define que la rivalidad es alta.
2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores: Se define como las empresas que no tienen participación en el sector pero que sí podrían hacerlo. Se define si el riesgo es alto o no según los siguientes motivos:
 - Economías de escala: Si tiene, debido a la alta producción que debe realizar para abastecer a su demanda internacional.
 - Diferenciación de producto: Es baja debido que los consumidores al escoger un producto de consumo, no se fijan directamente en la marca, sino en otros aspectos como el precio.
 - Costo para cambiar al cliente: Es baja, debido que el cliente tiene como finalidad satisfacer su necesidad según el precio, no existe una lealtad hacia la marca
 - Acceso a los canales de distribución: Es alta, no existe exclusividad en la elección de sus productos en los locales de los minoristas, estos comercializan todas las marcas para libre elección de sus consumidores.

- Políticas gubernamentales: El exportador se debe adaptar a las normas o leyes que exista al país donde desea hacer ingresar su producto para comercializar.
3. El poder de negociación de los compradores: Alto, debido a la existencia de otros productores de aguacates, arándanos y langostinos que pueden abastecer su demanda e incluso ofrecer mayor variedad de productos para su comercialización.
 4. El poder de negociación de los proveedores: Es bajo porque Camposol produce su propia materia prima, por lo que no es necesario que cuente con proveedores para la elaboración sus productos.
 5. Amenaza de productos sustitutos: Alta porque los productos que ofrece Camposol son frescos y congelados, estos pueden ser reemplazados por otros productos de consumo masivo o saludable.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

Se presentan varias oportunidades para Camposol, sus productos tienen alta demanda internacional; además, actualmente la preferencia por el consumo de productos orgánicos se ha incrementado, lo cual significa una gran oportunidad para la compañía. Es por ello que se están enfocando fundamentalmente en sus productos frescos.

Ingreso a más países gracias a la firma de los nuevos TLC

Asimismo, la era de los superfood es beneficioso para Camposol; ya que, el aguacate y los arándanos son considerados muy saludables y hay una demanda sostenida en los últimos años por estos productos

Por último, una gran oportunidad es la óptima condición climática de las tierras peruanas, como es el caso de Trujillo, esto le permite a Camposol exportar en cualquier temporada del año, es una fuerte ventaja frente a sus rivales, Lo que se denomina venta contra cíclica (Villahermosa, 2016).

Amenazas

Una de las amenazas más grandes para Camposol es el fenómeno del Niño, ya que, se presentan temperaturas más elevadas de lo normal, lo cual afecta la producción (“Fenómeno del El Niño provocaría salida de bonistas de Camposol”, 2015).

El agua es un insumo clave para la producción, por lo que la escasez de agua sería una amenaza inminente, cabe mencionar que el arándano es el cultivo más sensible respecto a la calidad de agua

Sus productos son estacionales, por lo que se podrían ver afectados para algunas temporadas climáticas que no sean beneficiosas para la cosecha de ciertos productos

Las plagas pueden afectar los cultivos y ocasionaría grandes pérdidas, para evitar esto, Camposol invierte en innovación del control de plagas. Manejan un sistema integrado de plagas con el cual reemplazan productos químicos por productos biológicos. Además, utilizan “productos derivados de sustancias de origen natural que no son tóxicas para los seres humanos ni para el medio ambiente” (Camposol, 2017b).



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

“La matriz de evaluación de factores internos (EFI), agrupa y mide las fortalezas y debilidades que son más relevantes entre las áreas funcionales y funciona como base para seleccionar y medir las relaciones entre las áreas” (David, 2013, p. 122)

Camposol está situada por encima del promedio, ya que, su valor ponderado total es 2.72, esto significa que sabe maximizar sus fortalezas y afrontar sus debilidades, entre las más destacadas está la producción constante a gran escala durante todo el año. Asimismo, entre sus principales debilidades esta la escasa comunicación interna entre sus áreas, también la falta de experiencia en el área comercial y marketing dificulto que Camposol tenga una estrategia de marca clara y sólida.

Tabla 2.1

Matriz EFI

Fortalezas	Valor	Calific.	V. Pond.
1. Producción constante durante todo el año	0.14	4	0.56
2. Confianza de sus consumidores por sus certificaciones	0.08	3	0.24
3. Tamaño de producción	0.13	4	0.52
4. N° de subsidiarias	0.08	3	0.24
5. Volumen de hectáreas propias para cultivo en Perú y Colombia	0.12	4	0.48
Debilidades			
1. No produce productos derivados	0.12	1	0.12
2. Poca comunicación interna entre sus áreas	0.07	2	0.14
3. Poca experiencia del área comercial y marketing	0.07	2	0.14
4. % de hectáreas no utilizadas	0.1	1	0.1
5. En el 2011 no tenían experiencia comercial ni estrategia de marca	0.09	2	0.18
	1		2.72

Fuente: David (2013)

Elaboración Propia

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La “Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva de una empresa” (David, 2013, p. 80)

El factor puede variar de 0.0, es decir sin importancia a 1.0, con mucha importancia; además, cada factor externo tiene una valoración de 1 a 4 puntos, ello representa la efectividad de las estrategias implementadas en Camposol. 1 significa que el resultado obtenido tras las la estrategia fue deficiente, 2 significa que está en el promedio, 3 que está por encima del promedio y 4 que la respuesta frente a las estrategias fue muy superior al promedio.

Se debe multiplicar cada calificación con su ponderación y por último sumar las ponderaciones de cada variable.

En la tabla a mostrar se puede apreciar que el valor ponderado total es 2.72, lo cual significa que el entorno externo es favorable para la empresa, Camposol responde bien frente a las oportunidades y amenazas del entorno; ya que, aprovecha las oportunidades de ingresar a los nuevos mercados por los tratados libre comercio y la preferencia de consumo por los productos orgánicos.

Asimismo, sabe responder antes las amenazas, ya que, sus productos son estacionales y muchas veces dependen de las situaciones climáticas, asimismo, invierten mucho en tecnología para evitar el ataque de plagas.

Tabla 2.2

Matriz EFE

Oportunidades	Valor	Calific.	V. Pond.
1. Producción con alta demanda internacional	0.13	3	0.39
2. Preferencia por consumo de productos orgánicos, naturales y ecológicos	0.13	4	0.52
3. Ingreso a nuevos mercados por TLC	0.12	4	0.48
4. Crecimiento de población	0.09	3	0.27
5. Elevada capacidad adquisitiva de los compradores	0.08	2	0.16
Amenazas			
1. Productos estacionales	0.11	2	0.22
2. Situaciones climáticas	0.1	2	0.2
3. Escasez de agua	0.08	2	0.16
4. Ataque de plagas	0.11	2	0.22
5. Conflicto con sindicato de planta	0.05	2	0.1
	1		2.72

Fuente: David (2013)
Elaboración Propia

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

Camposol, se enfoca en sus clientes minoristas, más no a los consumidores finales. Su principal objetivo es tener productos frescos durante el año y abastecer a los minoristas con productos de calidad. “El concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito en que lo hará” (Porter, 2010, p. 39).

La principal ventaja competitiva de Camposol es mantener una producción estable a pesar de las diferentes estaciones climáticas que puedan sufrir sus productos, para que de esa manera tengan un plan de contingencia y puedan brindar productos de calidad durante todas las temporadas, además de siempre contar con las principales certificaciones que abalan la garantía de sus productos, invirtiendo mucho en desarrollo de nuevos métodos y tecnología para que puedan ser más eficientes en sus procesos. A pesar de realizar economías de escala y eso permita ahorrar costos, en el caso no menciona que tiene como finalidad el ofrecer sus productos a precios reducidos frente a sus competidores; es más, al comercializar productos orgánicos, este tiene un precio más elevados que productos convencionales, por ese motivo se considera que no están aplicando la estrategia de liderazgo en costos. Por lo mencionado anteriormente, cuentan con una estrategia genérica de diferenciación.

Figura 2.1

Matriz de las estrategias genéricas de Michael Porter

		Ventajas estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Objetivos Estratégicos	Toda la Industria	●CAMPOSOL Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Porter (2010)
Elaboración Propia

2.4 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que busca analizar la situación actual de la empresa y con esa información poder tomar decisiones enfocadas con los objetivos.

Se desarrollará 4 tipos de estrategia que serán tomados de los factores seleccionados en la matriz EFE y EFI. “Su propósito básico es identificar las estrategias que permitirán explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar sus debilidades” (Hill et al., 2015, p. 17).

Tabla 2.3

Matriz de FODA cruzado de Camposol

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Producción constante durante todo el año	1. No produce productos derivados
	2. Confianza de sus consumidores por sus certificaciones	2. Poca comunicación interna entre sus áreas
	3. Tamaño de producción	3. Poca experiencia del área comercial y marketing
	4. Número de subsidiarias	4. % de hectáreas no utilizadas
	5. Volumen de hectáreas propias para cultivo en Perú y Colombia	5. En el 2011 no tenían experiencia comercial ni estrategia de marca

(continúa)

(continuación)

OPORTUNIDADES	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto con alta demanda internacional 2. Preferencia por consumo de productos orgánicos, naturales y ecológicos 3. Ingreso a nuevos mercados por TLC 4. Crecimiento de población 5. Elevada capacidad adquisitiva de los compradores 	<p>F2O3: Seguir aplicando diferenciación en sus productos al tener mayores certificaciones y permite mayor llegada a nuevos mercados</p> <p>F5O2: Desarrollar nuevos productos aprovechando el consumo de las nuevas tendencias de consumo saludable</p>	<p>D1O4 Introducir productos nuevos en el mercado donde se está expandiendo geográficamente.</p> <p>D4O1: Diversificarse utilizando las hectáreas que no están siendo productivas para aumentar la producción con mayor demanda</p>
AMENAZAS	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos estacionales 2. Situaciones climáticas 3. Escasez de agua 4. Ataque de plagas 5. Conflicto con sindicato de planta 	<p>F1A1: A pesar de que las estaciones no seas favorables durante todo el año a ciertos productos, mantienen una producción constante que la diferencia de los competidores</p> <p>F5O5: Tener a sus colaboradores satisfechos en los campos de cultivo para no frenar la producción y atender oportunamente la demanda</p>	<p>D2A4: Deben resolver sus conflictos internos, caso contrario al no tener buena comunicación interna, puede que no se atienda a tiempo alguna emergencia</p> <p>D5A2: Desarrollar su marca resaltando sus desarrollos o avances tecnológicos que a pesar de tener dificultades con las estaciones climáticas cumplen con atender los pedidos</p>

Fuente: Bell y Kindred (2016); Hill et al. (2015)

Elaboración Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Visión es la imagen futura que una empresa se plantea tener, como le gustaría ser en un futuro, es la expectativa de lo ideal de su negocio; con esa definición podemos revisar que la visión de Camposol es la siguiente: “Ser el proveedor preferido y superior de alimentos saludables y frescos para familias de todo el mundo” (Camposol, 2019b). Ellos

tienen la idea futuro de tener consumidores leales a la marca gracias a sus productos saludables y frescos que pueden ser consumidos por cualquier miembro de la familia.

La misión es la finalidad u objetivo de una empresa, el motivo o propósito por lo que fue creado; con esa definición podemos revisar la misión de Camposol que es: “Proporcionar a los consumidores de todo el mundo alimentos saludables a través de la excelencia operativa, la innovación, las prácticas sostenibles; generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; creando valor constante a largo plazo para nuestros accionistas” (Camposol, 2019b)

La empresa Camposol no tiene publicación de las políticas, pero en reemplazó de eso se mencionará el código de ética tiene como finalidad regular los comportamientos o actitudes de los colaboradores. El código de ética de Camposol se enfoca en los siguientes aspectos: relaciones positivas, cordialidad, integridad, respeto, trabajo en equipo y uso reflexivo de los recursos.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

La empresa Camposol cuenta con objetivos estratégicos y estos son los siguientes:

- Ingreso a nuevos mercados con sus productos y ser conocido por el nivel de calidad de sus productos frescos.
- Conseguir el posicionamiento de su marca adecuado, logrando una mayor lealtad y conseguir un mayor costo de cambio al momento de elección de un producto por parte del consumidor final.
- Ampliar la gama de productos para poder apuntar a nuevos mercados y conseguir abastecer a sus clientes con mayor variedad
- Obtener mayor cantidad de certificaciones para sus líneas de productos, esto logrará mayor confiabilidad en sus productos a pesar de la variabilidad de estos.
- Tener llegada a su consumidor final, aplicando una integración vertical hacia adelante, asumiendo el proceso de distribución de sus clientes hasta la llegada al consumidor final.
- Seguir en la tendencia de reducir sus gastos administrativos y operativos sin afectar la eficiencia en sus procesos

- Aumentar su número de hectáreas en el extranjero y así poder aprovechar las distintas estaciones climáticas y tener un mejor abastecimiento a sus clientes en tiempo y volumen de producción
- Ingresar a cotizar en la bolsa de New York, luego de los buenos resultados en la bolsa de Noruega.
- Aumento en la producción de productos orgánicos debido a las nuevas tendencias de consumo saludable en los clientes finales.

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

En base al análisis realizado de las unidades de la empresa Camposol, se sugiere la creación de una nueva unidad que esté enfocada en la re-utilización de merma y fabricar productos elaborados; en el proceso de producción siempre queda una merma que actualmente es desechada y no genera ingreso alguno para la empresa, por lo que al crear esta nueva unidad se podría participar en un nuevo mercado.

Otro punto a revisar sería la redefinición o eliminación de la unidad de negocio de trading y ubicarla como un área dentro de las otras dos, esto con la finalidad de darle un mejor enfoque a cada continente donde están participando, dado que las costumbres o tendencias pueden variar según el país o continente donde está participando, al enfocarse en un solo país, tendrá un enfoque más directo y atenderán de una manera más eficiente los gastos o necesidades de sus consumidores

En las unidades de negocio de Mariscos, Frutas y verduras; se debe aumentar la variedad de productos que dan a ofrecer, ya que en la actualidad están consolidadas con los productos: aguacate, arándano, langostino y espárrago. Por lo que ya se encuentran en un buen momento de desarrollar productos y atender a nuevos clientes.

Por otro lado, considero que deben empezar a adquirir nuevas tierras en distintos países para que con eso logren tener una mejor y más estable producción durante todo el año, aprovechando los distintos climas y situaciones geográficas de cada una de sus tierras y sacar provecho de eso.

Por último, deben darles un mayor enfoque a las unidades de negocio en el área de marketing, dado que, a pesar de ser una gran empresa, no es conocido a nivel de consumidor final, al lograr una mayor recordación de marca, pueden conseguir una mayor

lealtad de la marca, lo que llevará a un mayor consumo de sus productos y por consiguiente, mayores compras por parte de sus minoristas a Camposol.

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

Camposol emplea estrategias para enfrentar los cambios en tendencias de consumo y del mercado.

La estrategia global consiste en tratar al mercado como un solo mercado sin diferenciaciones, aplicando economías de escala asociadas al diseño de productos estandarizados, produciendo a gran escala y siguiendo una estrategia la cual es controlada desde la central, este tipo de estrategia comprende un alto nivel de centralización.

El enfoque de esta estrategia se basa en la diferenciación, lográndolo en base a sus productos de calidad, ya sea estos frescos, que cuenten con las certificaciones necesarias para su comercialización y genere confianza en los clientes, también se podría mencionar que aplica una estrategia en función a bajar los costos de producción a través de las economías de escala, me refiero que busca tener costos de producción más bajos y esto le permita tener mayor rentabilidad pero no indica que con esta estrategia, brinde o busque entregar precios más bajos a sus consumidores.

- Presión de adaptación al mercado local: Baja, ya que, Camposol, lo que realiza es estandarizar sus productos, de esta manera aprovecha las economías de escala. No se adapta a las necesidades de los mercados donde exporta sus productos, esto implicaría que la empresa incurra en más costos.
- Presión de adaptación para reducir los costos: Alta, Camposol produce a economías de escala; más aún, la empresa reduce su riesgo de producción al internacionalizar su producción, ha comprado “1,000 hectáreas de tierras en Colombia para producir paltas y 1,000 hectáreas de tierras en Uruguay para producir mandarinas” (Semana Económica, 2018). Al reducir su riesgo, evita las posibilidades de incurrir en altos costos en un futuro.

Respecto a sus modos de ingreso, “las opciones varían considerablemente respecto del nivel de inversión requerido y los riesgos asociados; sin embargo, mayores niveles de inversión y riesgo, por lo general, proporcionan a la empresa los beneficios de una mayor propiedad y control” (Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III, 2015, p.

170). Se puede concluir que la empresa está aplicando los siguientes métodos para ingresar a nuevos mercados, estos son: A través de subsidiarias en distintos países, Alianzas globales como es el caso de Mission produce en un inicio para ingresar a través de su distribuidor y exportaciones con los intermediarios.

Según los puntos mencionados, se concluye Camposol aplica **la estrategia Global**

Respecto a las estrategias corporativas y de crecimiento, planea desarrollar las siguientes estrategias en Camposol:

- Desarrollo de nuevos mercados: Camposol se orienta hacia nuevos mercados, las comunidades actuales prefieren los productos orgánicos frente a los convencionales, el objetivo es exportar a más países y no solo centrarse donde se encuentra actualmente.
- Desarrollo de nuevos productos: Camposol invierte constantemente en investigación y desarrollo, hoy en día, producen productos orgánicos. Si bien, el arándano es el único producto orgánico hasta ahora, pueden seguir produciendo más variedades de cultivos orgánicos. Cumpliendo siempre con tener los más altos niveles de calidad.
- Estrategia de integración hacia atrás: Camposol desarrolla esta estrategia; ya que, la producción es parte de su cadena de valor, la empresa provee los productos que va a distribuir en el Mercado. Camposol es su propio suministro, lo cual garantiza la calidad de sus productos
- Estrategia de negocio de Camposol: La compañía Camposol se encuentra en una etapa de crecimiento por los siguientes motivos: la empresa se sigue expandiendo a nuevos mercados al abrir nuevas subsidiarias y adquirió de nuevos terrenos de cultivo en otros países, desarrollo de nuevos productos gracias a las nuevas tecnologías desarrolladas en sus centros de investigación. Se podría considerar también que se encuentra en una etapa de maduración porque es una empresa consolidada en el mercado mundial.

Para poder llevar una competencia en el mercado competitivo al que pertenece debe realizar una mayor penetración de mercado a través de un plan de desarrollo de marketing para mejorar la imagen de su marca y consiga una mayor recordación por parte de los consumidores, así como continuar expandiéndose en nuevos mercados a través de sus subsidiarias o nuevas tierras de cultivo.

Estrategias funcionales: Esta el último nivel, busca definir la estrategia que debe adoptar cada área de la empresa y que esta ha venido realizando para la correcta gestión que debe tener Camposol, estas son:

Recursos Humanos

- Capacitación constante a sus colaboradores
- Desarrollo profesional dentro de la empresa
- Aplican ley de equidad salarial
- Ofrece empleo a programas sociales dentro de su plan de reclutamiento
- Brinda adecuados centros de trabajo según SSOMA respecto a la entrega de EPP

Marketing

- Desarrollo de mercado al ingresar a nuevas tierras con su producto
- Ofrece productos de alta calidad y frescos al mercado, respaldado por las certificaciones que mantiene
- Ofrece sus productos a precios de acuerdo al mercado
- Desarrollo de producto para brindar mayor diversidad
- Buen posicionamiento de la marca al lograr una mayor lealtad por parte de sus consumidores

Operaciones

- Reposición de productos a tiempo en caso de que se malogren en el trayecto
- Aplica economías de escala con la finalidad de tener costos más bajos de producción
- Reduce mano de obra desarrollando nuevos métodos o técnicas que le permiten ser más eficiente
- Estrategia de calidad con la gran cantidad de certificaciones que lo respaldan
- Estrategia de abastecimiento al encargarse de una parte de la distribución de sus productos

- Estrategia de localización al estar ubicados sus tierras de cultivo en Perú y les permite aprovechar todas las temporadas climáticas en beneficio de la cosecha de sus productos

I+D

- Desarrollo de un centro de investigación respecto a las nuevas tendencias de fertilizantes, entre otros.
- Innovación en técnicas de riego por goteo impulsado por la gravedad
- Está en constante investigación para ser más eficientes en sus procesos
- Desarrolla mayores capacidades de gestión en sus gerentes y jefaturas

Finanzas:

- Incurción en la bolsa de Noruega con intención de ingresar a la bolsa de New York
- Mejor uso de recursos financieros
- Compras de nuevas hectáreas de cultivo en otros países

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

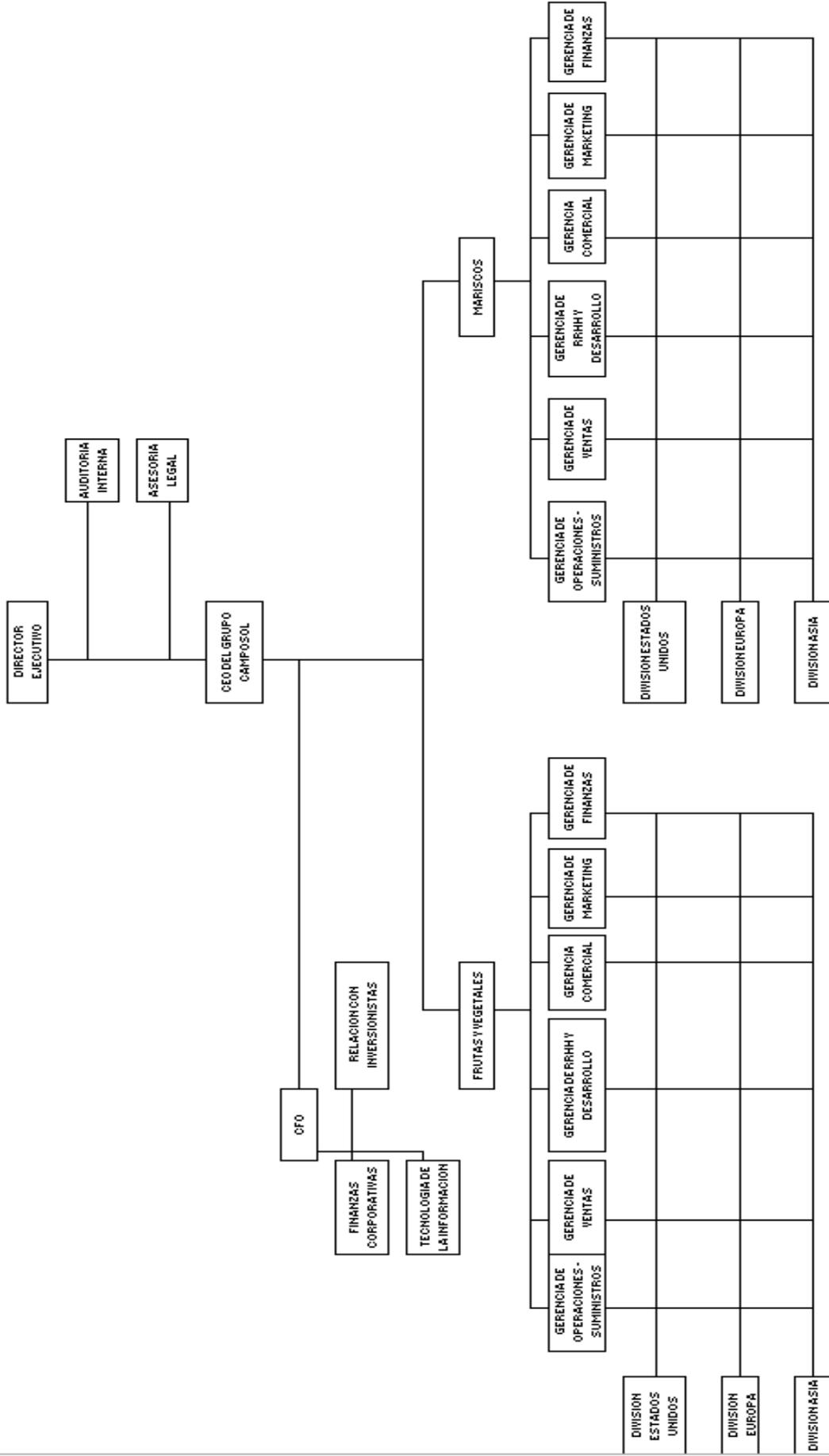
El rediseño debe estar enfocado en la estrategia de la empresa que es diferenciación, esta diferenciación es en base a la calidad de sus productos frescos, confiables, entre otros aspectos que destaca frente a los productos de la competencia, así como en el volumen de producción que tienen a través de las economías de escala, que da la oportunidad de reducir costos de producción y te da un mayor poder de negociación con los compradores.

Según la estrategia que se busca a aplicar, debemos de brindar una mejor atención a nuestros clientes y estar atentos a los movimientos que pueden existir en nuestro mercado, actualmente la unidad de negocio Trading que se encarga del área comercial, ventas y operaciones, no se enfoca directamente a cada mercado que son: USA, Europa y Asia; si no ven todos los mercados sin tener en cuenta que cada mercado es distintos y cada uno puede tener diferentes gustos y preferencias, por lo que consideramos que se debe aperturar cada una de esas áreas pero enfocadas a un solo mercado, de esa manera logramos que de una atención más personalizada, trato directo con el minorista y esto provocará que se pueda atender sus pedidos a mayor velocidad, reduciendo los tiempos de entrega.

Los cambios que se propone se podrán apreciar en la siguiente figura donde se muestra un organigrama matricial:

Figura 3.1

Estructura organizacional de Camposol



Fuente: Bell y Kindred (2016); Hill et al. (2015)

Elaboración propia

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

En función a los cambios propuestos en el punto 2.8 se deberá aplicar modificaciones para conseguir los resultados esperados, esto debe empezar por la reestructuración del organigrama y asignar las áreas de trading dentro de las unidades de negocio que serían Mariscos con frutas y verduras, esto para lograr un mejor enfoque en cada mercado, ya que cada una de estas tiene diferentes gustos o preferencias, distintos modos de trabajo, distribución, entre otros aspectos que pueden cambiar, si bien esta reestructuración puede generar mayores costos al tener más gente especializada para cada mercado, también puede generar mayores ingresos ya que tendrás más satisfechos a tus clientes al cubrirle su demanda de forma oportuna, brindándole una atención de calidad y obteniendo una mejor negociación.

También en el mapa estratégico se enfoca en la perspectiva de aprendizaje ya que se necesita colaboradores motivados y capacitados para ser eficientes en su trabajo y cumplan con todos los requerimientos, ya que la empresa está en constantes auditorías con la finalidad de mantener todas las certificaciones que manejan actualmente.

Continuando con el plan de RR.HH. se debe enfocar en la retención de talentos, ya que las renuncias del personal capacitado significan una pérdida de horas hombre en capacitación y dinero de todo el proceso de reclutamiento y selección, teniendo en cuenta que la mano de obra es escasa, mantener un clima laboral agradable será fundamental para tener una baja rotación de personal.

Asimismo, tener un correcto seguimiento de las áreas claves de la empresa, así como los puestos claves, permitirá que la empresa siga en dirección a la visión propuesta que es “ser el proveedor de preferido y superior de alimentos saludables y frescos” (Camposol, 2019a).

Por otro lado, se deberá continuar con la implementación de nuevas tecnologías y métodos para el cumplimiento de entrega de la producción a sus clientes, ya que siempre estarán con la posibilidad que sus productos se malogren en los contenedores al momento de transportarlo al país de destino, lo que generaría retrasos en el abastecimiento de sus productos y lo más preocupante sería la pérdida de todo el lote invertido en el contenedor.

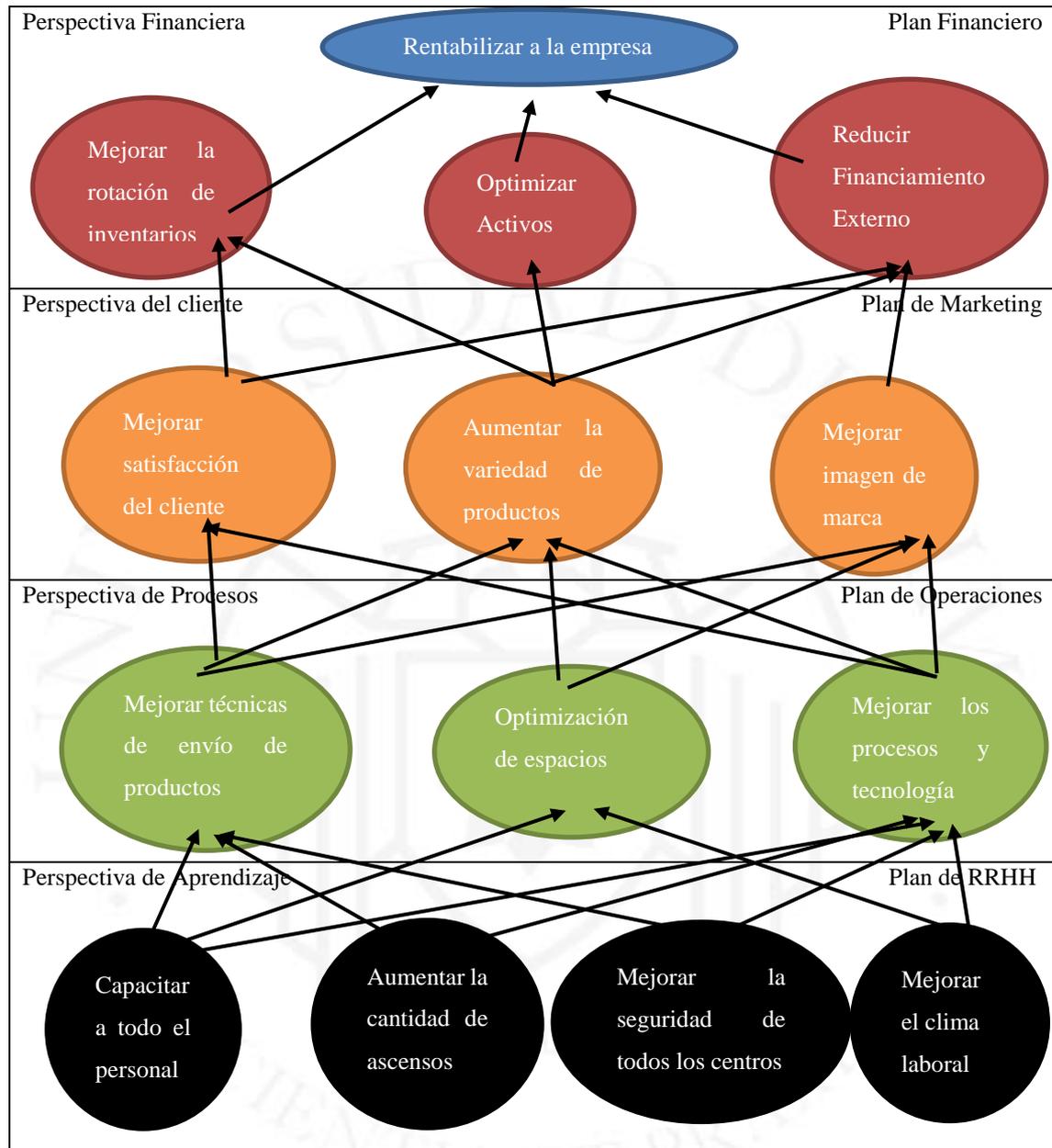
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico es un conjunto de objetivos estratégicos que nos permite tener una visión de lo que se desea conseguir, está diseñado en base a cuatro perspectivas que son: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos y por último la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El objetivo de cualquier empresa y en este caso especial es generar una rentabilidad atractiva para el negocio a través de las ventas, y estas serán generadas con un buen capital humano capacitado, motivado y satisfecho en su centro de trabajo, ya que estos serán los encargados de los procesos en el envío de productos y desarrollo de tecnologías con la finalidad de conseguir la satisfacción del cliente a través de una diversificación de productos que nos generará mayores ingresos para la empresa.

Figura 4.1

Mapa estratégico de control de Camposol



Fuente: Bell y Kindred (2016); David (2013)
Elaboración propia

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

El cuadro de mando integral “pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa” (Olive, Roy, y Wetter, 2002, p. 20).

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral de Camposol

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Financiera	Reducir el financiamiento externo	Nivel de endeudamiento= total pasivo/total activo	Mantener menos de 5 en financiamiento	Ingresar mayor capital al negocio y pedir menos financiamiento
	Optimizar Activos	ROA= Ventas/Activo	Tener un valor muy cercano a 1	Gestionar activos de manera adecuada
	Mejorar rotación de inventarios	Rotación de inventarios= Costo de mercadería vendida/inventario promedio	Mantener entre 4 y 5 el ratio	Tener la producción según la demanda
Cliente	Mejorar la satisfacción del cliente	Satisfacción de los clientes	Aumentar a un 80% la preferencia del cliente	Mejorar los plazos de entrega
	Mejorar imagen de marca	Share of market	Estar entre las 1ras marcas en presencia de marca	Mejorar las técnicas de marketing para mejorar lealtad a la marca
	Aumentar la variedad de productos	Diversificación de productos	Ampliar 1 línea más de productos anualmente	Desarrollo de productos
Procesos	Mejorar técnicas de envíos de productos	% de devoluciones= N° de envíos/devoluciones recibidas	Que la ratio de devolución sea menor a 2	Desarrollar nuevas técnicas para el cuidado de los productos

(continúa)

(continuación)

	Mejorar los procesos y tecnología	% de pedidos perfectos	Totalidad de los pedidos entregados en perfecto estado	Controlar todos los envíos para que estén completos y en buen estado
	Optimización de espacios	Producción por metro cuadrado	Aumentar la producción siendo más eficientes en la asignación de tierras	Distribuir mejor los espacios por zona de producción
Aprendizaje y capacitación	Capacitación de todo el personal de la empresa	N° de colaboradores capacitados/total de colaboradores	Capacitación total de personal	Llevar control de todos los colaboradores ya capacitados
	Mejorar clima laboral	Retención de personal	Aumentar el % en un 8%	Brindando mayores beneficios a los colaboradores
	Mejorar la seguridad de los centros de trabajo	N° de accidentes laborales reportados en el mes=N° de accidentes al año	Eliminar un 100% los accidentes laborales	Aplicar medidas de prevención de SST
	Aumentar la cantidad de ascensos	N° de colaboradores ascendidos/total de colaboradores	Ascender un 5% de la planilla	Desarrollar nuevas capacidades en los colaboradores

Fuente: Olve et al. (2002)
Elaboración propia

CONCLUSIONES

- La clave en el gran crecimiento de Camposol consiste en que está presente en todas las actividades de su cadena de valor, desde la investigación y desarrollo de sus productos hasta la etapa final de cosecha de sus productos.
- El desarrollar su marca le permitirá una mayor lealtad por parte de sus clientes, esto lo logrará al no permitir que llegue su producto al consumidor final con la marca del minorista; ya que, puede generar una mala imagen en caso ocurra algún inconveniente con el producto y esta sería desprestigiada.
- El objetivo de seguir en proceso de crecimiento se logrará gracias a la adquisición de nuevas tierras en distintos países, esto permitirá que puedan obtener una mayor diversidad de productos aprovechando las distintas temporadas de clima que puedan tener en cada sector, con eso también se podrá lograr un abastecimiento continuo.
- La gran cantidad de tierras que tienen actualmente, se convierte en un factor clave para el crecimiento, dado que su producción puede abastecer por completo toda la demanda que tenga un gran minorista como fue el caso de Walmart, por lo que este minorista no debe recurrir a otros productores para abastecer su demanda, lo que le permite tener un gran poder de negociación
- Tener el recurso humano motivado y capacitado es clave para poder cumplir con los objetivos, es por eso que Camposol invierte en sus colaboradores dándoles facilidades de transporte para tener acceso a las tierras de cultivo.

RECOMENDACIONES

- No dejar ninguna de sus etapas a cargo de terceros, ya que algún mal manejo le puede dañar la imagen y reputación frente a sus minoristas, lo que traería consecuencia también con el consumidor final.
- Aplicar integración vertical hacia adelante comprando a sus distribuidores para poder tener mayor contacto con sus clientes y más adelante también poder adquirir a sus minoristas para cerrar todo el proceso hasta la llegada al consumidor final.
- Debido al gran tamaño que tiene Camposol en el mercado, podría aplicar integración horizontal para reducir la competencia y tener mayor poder de negociación con los clientes y de esa manera un mayor dominio del mercado.
- Incursionar en más bolsas como lo viene haciendo en Noruega para tener mayor inyección de capital y puedan invertirlo en nuevas tecnologías que permitirá aumentar la producción al ser más eficientes.
- Reducir el financiamiento externo para evitar caer en mayores gastos financieros, en vez de poder invertir lo gastando en los intereses para el desarrollo humano o tecnológico.

REFERENCIAS

- Bell, D. E. y Kindred, N. (15 de diciembre de 2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, escuela de negocios: <http://www.harvard.edu/>
- Camposol. (2008). *Memoria Anual del 2018*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wpcontent/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2008.pdf
- Camposol. (2017a). *Reporte de Sostenibilidad del 2017*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wpcontent/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Camposol. (2017b). *Informe de sostenibilidad del 2017*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wpcontent/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Camposol. (2019a). Certificaciones y acreditaciones. Recuperado de <https://camposolempresa.wordpress.com/certificaciones-y-acreditaciones/>
- Camposol. (2019b). Visión y Misión. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/vision-mission/>
- Camposol apuesta por potenciar sus negocios frescos y congelados. (01 de febrero de 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/camposol-apuesta-potenciar-negocios-frescos-congelados-110515-noticia/>
- Camposol elevó 380% sus ganancias a US\$83,7 millones el 2016. (15 de febrero de 2017). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/camposol-elevo-380-ganancias-us-83-7-millones-2016-403692>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson.

- Fenómeno del niño provocaría salida de bonistas de Camposol. (03 de noviembre de 2015). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/fenomeno-nino-provocaria-salida-bonistas-camposol-238488>
- Hill, C. W. Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (11.a ed.). Ciudad de México: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: Conceptos y casos* (11ª. ed.). Ciudad de México: CENGAGE Learning.
- MAPCAL. (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Marinasol. (2019). *Instalaciones*. Recuperado de <https://www.marinasol.com.pe/es/laboratorios.php>
- More, M. (16 de marzo de 2015). *Que es el modelo Canvas y como aplicarlo a tu negocio*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelo de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Olve, N. G., Roy, J., y Wetter, M. (2002). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral* (11ª. ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Porter, M. E., y Bueno, C. E. (2012). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Semana Económica. (16 de Noviembre de 2018). *Fitch elevó la calificación de Camposol a 'B+'*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/energia/318376-fitch-elevo-la-calificacion-de-camposol-a-b/>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., y Strickland III, A. J. (2015). *Administración estratégica*. Ciudad de México: Mc Graw Hil Education.

Villahermosa, L. (25 de julio de 2016). Conozca la apuesta de la peruana Camposol por la era de los "superfoods". Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-la-apuesta-de-la-peruana-camposol-por-la-era-de-los-superfoods>



BIBLIOGRAFÍA

Camposol S.A. (2019). Historia de la empresa. Recuperado de

<https://camposolempresa.wordpress.com/historia/>

Semana Económica. (15 de Febrero de 2017). *Camposol casi quintuplicó su utilidad neta en el 2016*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/agropecuario/214755-camposol-casi-quintuplico-su-utilidad-neta-en-el-2016/>

Semana economica. (15 de febrero de 2019). *Camposol: ingresos aumentaron 32% y llegaron a los US\$346.2 millones en el 2018*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/agropecuario/330274-camposol-ingresos-aumentaron-32-y-llegaron-a-los-us346-2-millones-en-el-2018/>