

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

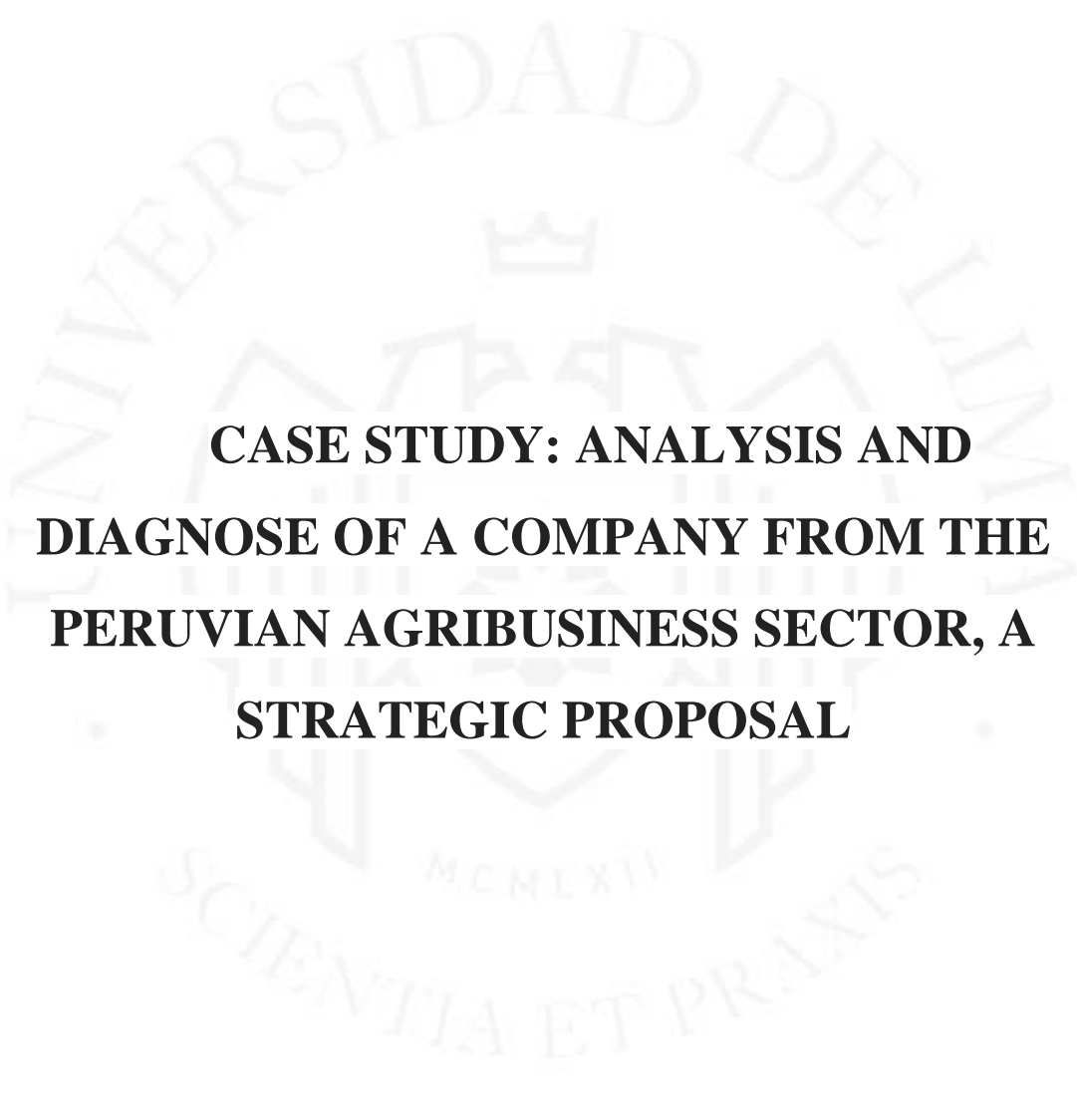
Maria Gabriela Joo Acuña

Código: 20142438

Lima – Perú

Noviembre de 2019





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

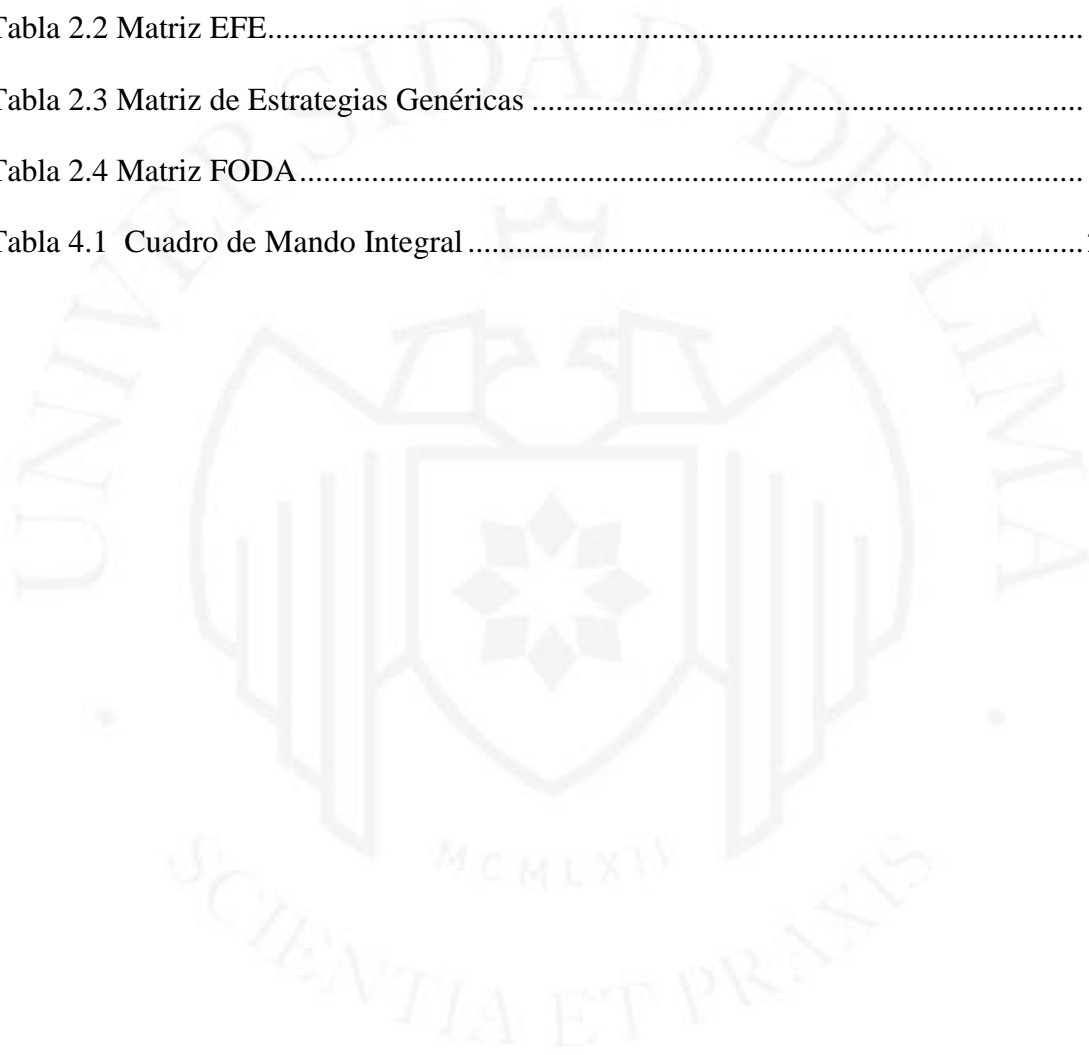
TABLA DE CONTENIDO

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	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	7
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	8
1.2 Diagnóstico Externo	10
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	10
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	12
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas.....	15
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	16
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento).....	18
2.4 Matriz FODA (Sustento)	19
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	20
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa	21

2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN.....	21
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales.....	22
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		24
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento)	24
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	24
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		26
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	26
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión	27
CONCLUSIONES		28
REFERENCIAS.....		29
BIBLIOGRAFÍA		31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis PEST.....	10
Tabla 1.2 Oportunidades y Amenazas	15
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	16
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	17
Tabla 2.3 Matriz de Estrategias Genéricas	18
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	19
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	27



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....26



RESUMEN

El trabajo presentado a continuación, es un análisis de una empresa del sector agroindustrial peruano, para luego poder dar un diagnóstico de la situación de la misma y propuestas estratégicas en dónde se demuestre los conocimientos aplicados en temas de administración y negocios.

Se analizó el modelo de negocio elegido por la empresa, así como su cadena de valor y las bases de su ventaja competitiva. En este caso en particular, la empresa es productora de alimentos como frutas, vegetales contando también con una unidad de mariscos en dónde predominan los camarones. El modelo que ha elegido la empresa para operar es el de productor y comercializador a través de la venta directa, es decir la empresa se ha integrado verticalmente. Es en ese aspecto además donde radica su ventaja competitiva. A continuación, se evaluó el entorno interno de la empresa así como el externo de la industria a la cual pertenece, para poder definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más relevantes para la definición de las estrategias de diferentes clases: global, corporativa y funcionales. La empresa se encuentra en una coyuntura bastante favorable ya que hay muchas oportunidades en el ambiente como una gran demanda, muchos países a quien exportar, nuevos canales como el E-commerce y además cuenta con muchas fortalezas para aprovecharlas.

Por último, se dieron propuestas acerca de cambios en la estructura de la empresa como agregar la categoría de Super Foods, objetivos a mediano plazo relacionados a las ventas y marketing así como indicadores para poder medir el desempeño.

Palabras claves: Agroindustria, agroexportación, Integración vertical, venta directa

ABSTRACT

The following paper is an analysis of a Company that belongs to the Peruvian Agribusiness industry. Following that, we were able to recognize the situation of the Company and give examples of potential strategies. This was done to show our knowledge in the field of administration and business.

The Business model, the value chain and the basis of the competitive advantage were some of the concepts of analysis. Camposol is a Company that not only is a producer of fruits, vegetables and seafood but it also commercializes these products and that is exactly the most important aspect of its competitive advantage. The Micro-environment and the Macro-environment of the Company were analyzed to discover the main strengths, weaknesses, opportunities and threats and this way, define different strategies. The Company is experiencing a very positive situation in terms of opportunities given by the big demand of Superfoods worldwide and the new distribution channels such as E-commerce. The many strengths of the Company allow it to take advantage of this opportunities. Lastly, suggestions were made in terms of organizational structure, strategic goals and Key Performance Indicators.

Key Words: Agribusiness, Agricultural Export, Vertical Integration, Direct Selling

INTRODUCCIÓN

La empresa Camposol fue fundada en el año 1997 por el empresario Luis Gonzales, quien se ubicó en el área noroeste de Perú, en el departamento de Trujillo, con una plantación de espárrago, producto que en ese entonces era muy popular de comercializar en su versión enlatada.

Posteriormente y por cambios en la coyuntura mundial la empresa tuvo que replantearse la idea de producir un único producto e incursionó en el cultivo de aguacates. La comercialización de sus productos estaba a cargo de importadores y distribuidores externos quienes les vendían a los grandes minoristas mundiales. Los directivos de Camposol luego, tomaron una decisión fundamental, ellos mismos se dedicarían a la comercialización así como a la producción. Asimismo, decidieron apostar por otro cultivo que cada vez tenía más fuerza, los arándanos. De esta forma, la empresa se volvió muy exitosa: la fórmula de venta directa sumada a una cartera de productos con una demanda creciente a nivel mundial los hizo los productores más importantes de Perú llegando a expandirse y crecer enormemente. Decidieron seguir agrandando su oferta sumando productos como uva, mango, mandarina y una UEN de mariscos.

Hoy en día, la empresa goza de una buena situación financiera y muchas opciones hacia donde seguir creciendo. Por un lado, desea seguir desarrollando su UEN de Trading y cerrar nuevos acuerdos con clientes, sin embargo, no sabe si su producción podrá ir al mismo ritmo. Por otro lado, su producción se encuentra centralizada en el territorio peruano lo que genera tanto beneficios como riesgos. Por último, la empresa desea poder diferenciar su oferta creando una marca de consumo que los clientes reconozcan y prefieran por sobre sus competidores, lo cuál requiere mucho esfuerzo por parte del área de marketing y un gran presupuesto.

Así pues, la empresa se encuentra en una posición con muchas opciones y decisiones que tomar para poder seguir compitiendo en el mercado como lo ha venido haciendo y de forma rápida ya que la industria alimentaria es muy dinámica y la ardua competencia está siempre presente.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Para realizar el análisis al modelo de negocio elegido por Camposol se debe usar el formato CANVAS de modelo de negocio (*Business Model Canvas*). Este modelo se utiliza para identificar diferentes elementos vitales en una empresa, como los son: los socios clave, las actividades clave, los recursos clave, la propuesta de valor, la relación con los clientes, los canales, los segmentos de cliente, la estructura de costos y las fuentes de ingresos. (Osterwalder y Pigneur, 2011)

A continuación, se hará un análisis exhaustivo a cada uno de estos elementos en la empresa Camposol:

- **Socios Clave:** Las asociaciones claves del negocio para Camposol son los compradores de los distintos supermercados y minoristas a los cuáles se les vende directamente como empresa. Camposol ha sabido desarrollar su área comercial (Trading) de tal forma que tiene oficinas comerciales en cada una de las regiones más importantes (Estados Unidos, Europa China) para la empresa. Esto les permite tener una relación más cercana con los clientes y afianzar con ellos la promesa de entrega de un producto con las características óptimas como el suyo. (Bell y Kindred, 2016)
- **Actividades Clave:** Camposol tiene dos actividades claves que se pueden distinguir dentro de su negocio. La primera siendo el cultivo de los productos en sí y toda la cadena que involucra lo necesario para obtener un producto final de la calidad que sus clientes esperan. En este aspecto se incluye todo el proceso de preparado de la tierra, seguido por el sembrado, el mantenimiento y cuidado que se le da a la plantación, la cosecha y empaque. A continuación, vendría todo lo relacionado con la segunda actividad clave que es la comercialización, aspecto de casi igual importancia, ya que es esta la actividad que ha llevado a la empresa al éxito que tiene hoy en día. Además,

al buscar una estrategia de venta directa con los minoristas sin la necesidad de un intermediario distribuidor o importador, se les ha facilitado la creación de una marca de consumo reconocida por sus clientes, la cuál con el tiempo se espera que aumente notoriedad. (Bell y Kindred, 2016)

- Recursos clave: los recursos claves de la empresa vienen ligados de igual forma a las actividades claves que realiza la misma. Por un lado, los recursos físicos que posee la empresa como los son sus tierras en ubicaciones privilegiadas para gozar de un clima propicio para el sembrado, abastecimiento de agua y tamaño adecuado. Y luego en cuanto a los recursos humanos de la empresa, que provienen de las personas de su área comercial localizadas en sus principales destinos comerciales, quienes cultivan las relaciones con los clientes, los fidelizan y realizan las ventas que generan los ingresos de la empresa. (Bell y Kindred, 2016)
- Propuesta de Valor: la propuesta de valor de Camposol es la confiabilidad que le genera a los clientes de que el producto ofrecido cumplirá con todos los requerimientos impuestos, tanto en el producto en sí, el cuál será de calidad y características homogéneas debido a la centralización geográfica de la producción así como del volumen, precio y cumplimiento de fechas, ya que al estar integrados pueden garantizarlo.
- Relación con Clientes: este es un punto de suma importancia para Camposol. La relación con los clientes es estrecha ya que, al priorizar la venta directa con los minoristas y liberarse de intermediarios y distribuidores son ellos los que construyen el vínculo con los clientes y logran transmitir el mensaje de su oferta superior.
- Canales: Camposol realiza la venta directa a sus clientes que son los principales supermercados y minoristas de Estados Unidos, Europa y China. Anteriormente habían recurrido íntegramente a intermediarios que importaban y distribuían sus productos, sin embargo, la empresa pudo notar la importancia de crear una marca que distinga sus productos del resto para que el cliente lo pueda diferenciar y consecuentemente elegir a la hora de la compra. (Bell y Kindred, 2016)
- Segmentos de Cliente: los clientes de la empresa Camposol son supermercados y minoristas de Estados Unidos, Europa y China, tales como

Walmart, Costco, Publix, Kroger, Tesco, entre otros que se dedican a comercializar productos de consumo masivo a los consumidores. (Bell y Kindred, 2016)

- Estructura de Costos: la estructura de costos de la empresa se separa al igual que se ha mencionado con anterioridad en las dos principales actividades que tiene la empresa. Por un lado, todos los costes de producción que van desde la adquisición de las tierras de cultivo. Camposol cuenta actualmente con alrededor de 5,000 hectáreas de cultivo en el Perú en donde se siembran las diferentes variedades de frutas y verduras que comercializan como lo son los aguacates, espárragos, arándanos principalmente y mangos, uvas, mandarinas, entre otros. La empresa se encuentra en una constante ampliación de tierras, por lo que año a año desembolsan grandes cantidades de dinero para agrandar su terreno. Asimismo, otro costo importante para la empresa es el acondicionamiento de las tierras para que sean propicias para el sembrado y se pueda obtener productos de alta calidad para lo que se utilizan pesticidas, abonos, fertilizantes entre otros. A esto se suma los costos de empaquetamiento en su planta y transporte hacia los puertos y hacia los destinos finales de venta. En segundo lugar, vienen los costes de la comercialización que incluyen las oficinas comerciales localizadas en Florida, Rotterdam y China, así como el costo de los diferentes certificados para poder comercializar los productos en los diferentes mercados internacionales que cuentan con diferentes exigencias. (Bell y Kindred, 2016)
- Fuentes de Ingresos: los ingresos de la empresa provienen de las ventas a los diferentes clientes. Cabe resaltar que, al ofrecer productos con características como calidad, homogeneidad, tamaño, apariencia superior sumado al hecho de poder tener una oferta grande y puntual además de ser productos Premium y que se encuentran actualmente en auge, el precio que se percibe por ellos es mayor que el cualquier otra fruta o verdura estándar, por lo que los ingresos son también mayores.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor es “una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto” (Hill y Jones, 1989). En el caso de Camposol las actividades primarias son las relacionadas con la producción de las frutas y verduras desde la plantación hasta la cosecha, empaque y transporte, así como la comercialización a los diferentes clientes.

Actividades primarias:

- Producción

Todo el proceso que involucra el sembrado, el cultivo y la cosecha de los diferentes productos que comercializa Camposol en sus 5,000 hectáreas. En estas instancias es donde entra el cuidado de los árboles de las frutas, el uso de los fertilizantes y abonos que propiciarán un fruto de calidad superior, con tamaño, sabor y aspecto acorde a lo que los mercados internacionales demandan, que cumpla con los estándares de sanidad, que no esté afectado por ninguna enfermedad, insecto, o plaga y que tenga un adecuado suministro de agua.

- Empaquetado

Camposol cuenta con una planta en la misma área de cultivo en donde se etiquetan, limpian y empaquetan las frutas en los envases y cajas adecuados para su correcto envío y transporte a los países en donde serán comercializados. Estos tendrán que cumplir de la misma forma con el reglamento de los distintos países, los cuales pueden llegar a ser muy rigurosos dependiendo de su proveniencia.

- Logística de salida

Una vez que los diferentes productos están empaquetados, se debe armar los pallets para que puedan ser llevados a los puertos, ya sea del Callao como de Piura hacia los distintos destinos internacionales. Para este proceso Camposol contrata una empresa especializada, ya que al tratarse de frutas y verduras que serán comercializadas en el exterior deben manipularse con sumo cuidado, debido a que su deterioro es muy fácil y los clientes no aceptan fruta dañada. Una vez en el

puerto los productos son puestos en contenedores con características especiales de refrigeración para que lleguen de manera intacta a su destino final.

- Marketing

La empresa busca crear y posicionar la marca de Camposol de tal forma que los consumidores la reconozcan en el minorista, la compren y la prefieran por sus distintos atributos. Este es un paso importante que se desea desarrollar como empresa, ya que es muy difícil lograr la diferenciación en un mercado como el de frutas y verduras.

- Comercialización

Esta actividad es tan importante que es prácticamente una unidad de negocio por sí sola. Debido a que la empresa Camposol es tanto productora como vendedora, la empresa debe construir relaciones con los clientes actuales para tratar de ampliar su oferta entrando con nuevos productos así como buscar nuevos minoristas a quien venderles en los distintos países en donde operan. Es esta la actividad que mayor valor genera que en cuanto al producto en sí ya que es difícil diferenciarse en cuanto a la fruta, entonces deben tratar de ofrecer un servicio superior.

Actividades de apoyo

- Investigación y Desarrollo

La empresa invierte en Investigación y desarrollo para encontrar la manera de hacer sus cultivos más fuertes de tal forma que puedan obtener mejores productos, resistentes a plagas y en general con mejores características que resulten más atractivos para sus clientes y que les generen un ahorro de costos.

- Finanzas

El área de finanzas de la empresa se especializa en ver asuntos de contabilidad, planificación comercial, financiamiento para las distintas operaciones que se realizan además de todas las posibles oportunidades que tiene la empresa de inversión lo cual es especialmente importante en una coyuntura como la que se tiene en un mercado tan dinámico.

- Recursos humanos

La empresa cuenta con un área importante de recursos humanos, teniendo en cuenta que tiene alrededor de 15,000 empleados (14,000 trabajadores en campo y granjas y 1,000 corporativos) a los que debe capacitar para sus diferentes puestos, teniendo en cuenta además que muchos de los trabajadores corporativos no se encuentran en el Perú.

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

- Fruits & Vegetables

La ventaja competitiva en la UEN de frutas y verduras de la empresa radica en dos factores principales que son: Calidad superior de sus productos y capacidad de respuesta superior a sus clientes. La calidad en los productos de la empresa se basa principalmente al hecho que la producción está centralizada en una misma zona geográfica como es el Perú. Mientras en otros territorios, las empresas tienen la producción diversificada por zonas, Camposol mantiene el mismo origen para el total de su producción lo que les permite tener un mayor control sobre el volumen, las características de los productos para así garantizar la máxima calidad de sus aguacates, arándanos, uvas y demás. En cuanto a la capacidad de respuesta superior para sus clientes, la empresa se encuentra integrada verticalmente y al comercializar directamente con ellos tienen una comunicación más rápida por lo que pueden enterarse de las necesidades de los clientes para poder satisfacerlas con mayor anticipación, y al mismo tiempo, al ser productores pueden adaptar su oferta a la demanda específica de alguno de ellos si fuera necesario.

- Seafood

La ventaja competitiva en la UEN de mariscos de la empresa radica en la eficiencia superior de sus procesos. Esta unidad se basa en el cultivo del camarón así como su procesamiento, más no su comercialización. La eficiencia superior se ve reflejada en sus procesos ya que los volúmenes que se manejan son altos por lo que se puede reconocer que lo se busca hacer son

economías de escala. La infraestructura de las granjas está diseñada de tal forma que se pueda aumentar los rendimientos hasta llegar a 30 TM por hectárea por cosecha, que se realizan 3 veces al año. (Bell y Kindred, 2016)

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

- **Fruits & Vegetables**

- Fortalezas

- Terreno en el noroeste peruano ideal para cultivo: la empresa tiene una ventaja ya que la geografía de esta zona permite que haya una temperatura adecuada durante todo el año, sin amenazas de sequías o lluvias extremas, además de una mano de obra barata
- Ser parte de D&C Holding, lo que les permite tener la posibilidad de invertir en expansión de tierras, nuevos cultivos, tecnología para procesos, entre otros.
- Integración vertical: relación directa con clientes lo que les permite tener mayor flexibilidad a la hora de responder a sus pedidos y necesidades, lo cual no sucede con los importadores, ya que ellos no manejan la producción
- Centralización geográfica de producción: esto les permite tener productos consistentes en cuanto a atributos como tamaño, sabor, apariencia así como control sobre el volumen de producción, lo que les permite cumplir con sus clientes
- Certificados internacionales: cuenta con todos los certificados internacionales que avalan sus productos y les permiten ingresar a cualquier destino comercial por más exigente que sea
- Producción orgánica: un factor importante con los minoristas en la actualidad ya que cada vez son más los que buscan esta clase de productos y Camposol al tener volumen, lo usa de gancho para su producción tradicional
- Oficinas comerciales en principales destinos: los que les permite tener una relación más cercana con clientes, buscar clientes nuevos potenciales y ofrecer un servicio comercial más desarrollado

Debilidades

- Ausencia de marca de consumo fuerte: la empresa se encuentra en aún en una etapa de consolidación de una marca de consumo que los consumidores reconozcan, lo cual toma tiempo y dinero
- Carencia de plantas de maduración: la empresa depende de minoristas que tengan sus propias plantas de maduración de las frutas y vegetales dado que las frutas deben venderse en los minoristas en un estado que sea listo para el consumo
- Centralización geográfica de la producción: representa un riesgo que el total de la producción provenga de la misma zona en el Perú, ya que una diversificación geográfica podría significar seguridad en caso de un desastre natural o algún otro problema que se presente en el Perú.

Seafood

Fortalezas

- Inversión de Investigación y Desarrollo: la empresa cuenta con un laboratorio en donde cultivan y desarrollan tipos de larvas de langostino con la finalidad de crear una variedad que sea más resistente a enfermedades y se reproduzca en mayor volumen. (Marinasol, s.f.)
- Cultivo eco amigable: la empresa está comprometida a cultivar langostinos a través de procesos responsables con el medioambiente, que no dañen a las comunidades y que cumplan con todas las regulaciones (Marinasol, s.f.)
- Cultivo super-intensivo: han desarrollado un sistema de cultivo que garantiza la producción de mariscos durante todo el año y con los volúmenes más grandes que sean posibles. (Marinasol, s.f.)

Debilidades

- La empresa no comercializa su línea de mariscos, sino que depende de otros distribuidores para llegar al cliente. (Bell y Kindred, 2016)
- Cartera de productos reducida: si bien la categoría es de mariscos y cuentan con otros productos marinos, el grueso de su producción se concentra en langostinos (Bell y Kindred, 2016)

1.2 Diagnóstico Externo

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

Tabla 1.1

Análisis PEST

Factor	Variable	Impacto	Escenario Futuro
Político	Adelanto de elecciones en el Perú: El actual presidente Vizcarra tiene pretensiones de cambiar las elecciones del año 2021 al 2020	Amenaza: la incertidumbre presidencial representa riesgos, ya que no se sabe qué orientación política tendrá el siguiente mandatario y por lo mismo, cuáles serán sus decisiones en cuanto a la propiedad privada, exportaciones, impuestos, entre otros . (Gestión, 2019)	Oportunidad: Se espera mayor estabilidad después de las elecciones y en los años próximos lo que genera una situación más favorable
	Inestabilidad política en el Perú: Debido a los enfrentamientos actuales entre el ejecutivo y el congreso, sumado al historial de los últimos presidentes, la política del país se encuentra en una situación delicada	Amenaza: riesgo de formación de movimientos extremistas o partidos extremistas que tomen medidas comerciales que perjudiquen a Camposol y la propiedad privada.	Amenaza: en un periodo de 3 a 5 años la situación puede continuar igual ya que en los últimos años la amenaza ha estado siempre presente
	Conflicto entre China y Estados Unidos	Amenaza: esto supone una amenaza debido a que generó una disminución de exportaciones mundiales de un 2,1% (Gestión, 2019)	Oportunidad: siendo las dos potencias mundiales más grandes del mundo se espera que la relación mejore eventualmente
	Ley de Promoción Agraria N° 27360	Oportunidad: la creación de esta ley benefició a las empresas del rubro ya que les permite contar con incentivos tributarios y tasas preferenciales, así como beneficios de contratación para sus empleados. (Gestión, 2018)	Oportunidad: debido a los buenos resultados generados por esta ley se puede esperar que en los próximos años se continúen creando leyes que favorezcan la agroindustria y la agroexportación.
Económico	Baja en el precio de los Commodities a nivel mundial	Amenaza: la disminución de exportaciones a nivel mundial generó una caída en el precio de los Commodities como lo son los productos que produce y comercializa Camposol (Gestión, 2019)	Oportunidad: se espera que los precios vuelvan a la normalidad

(continúa)

(continuación)

	Aumento de demanda de arándanos	Oportunidad: la demanda de arándanos continua en un estado de crecimiento en los últimos años en las distintas regiones del mundo sobre todo en Estados Unidos, Europa y Asia en distintas industrias como alimentaria, cosmética, etc (Bell & Kindred, 2016)	Oportunidad: se prevé que en los próximos la demanda de arándanos continúe aumentando y que el Perú se vuelva el primer productor a nivel mundial. (Gestión, 2019)
	Falta de mano de obra en la zona de cultivo	Amenaza: cerca de la región dónde se cultiva en la zona noroeste del Perú existe una falta de mano de obra y personal calificado para trabajar en la producción de Camposol, lo que los obliga gastar mucho dinero en transporte de los trabajadores desde sus hogares. (Bell & Kindred, 2016)	Oportunidad: se espera que en los próximos años la cantidad de empleados potenciales aumente ya que se está realizando la construcción de unidades de vivienda (Gestión, 2015)
	Crecimiento de demanda de China	Oportunidad: La palta y los arándanos no eran productos muy populares en China pero están ganando mercado poco a poco y la demanda esta creciendo exponencialmente (Bell & Kindred, 2016)	Oportunidad: Las empresas recién están ingresando al mercado Chino con estos productos y según los estudios, a pesar que China también está incursionando en el cultivo no posee la producción necesaria para cubrir su demanda futura
Social	Crecimiento en la popularidad de los Superfoods	Oportunidad: En los últimos tiempos esta nueva categoría de alimentos ha sido reconocida por expertos debido a sus propiedades ricas en antioxidantes, vitaminas, etc lo que ha generado el aumento de sus precios. (Bell & Kindred, 2016)	Oportunidad: es una moda relativamente nueva por lo que se prevé que seguirá creciendo en los próximos años
	Reputación de Perú como destino de alimentos a nivel mundial	Oportunidad: el Perú ha sido reconocido los últimos años por su cultura culinaria a nivel mundial, por lo que todos los alimentos peruanos en general se han visto beneficiados. (Bell & Kindred, 2016)	Oportunidad: La gastronomía peruana continua en auge y se espera que en los próximos años esta se siga desarrollando, aumentando su fama en más destinos gracias a la reputación de los restaurantes, los chefs que la promueven, la calidad de los ingredientes que se usan, etc
	Demanda china por productos grandes y estéticos	Oportunidad: El mercado chino demanda y está dispuesto a pagar más por productos que no solo tengan buen sabor sino que sean visualmente atractivos y grandes lo cual supone una oportunidad para la empresa si e que decide ponerle énfasis a este mercado	

(continúa)

(continuación)

Tecnológico	E-commerce	Oportunidad: A través de socios estratégicos como Alibaba la empresa abre la posibilidad de vender a través de un canal nuevo en el mercado Chino (Gestión, 2019)	Oportunidad: El e-commerce es un canal que en los próximos años se va a continuar desarrollando y haciendo la competencia al Retail, por lo que representa una gran oportunidad para la empresa para generar ventas nuevas y entrar a nuevos países.
	Nueva maquinaria	Oportunidad: a través de nueva maquinaria que cuenta con tecnología para realizar procesos como el empaque, la empresa puede aumentar la eficiencia	Oportunidad: tecnología solo crece por lo que se generarán más beneficios por su uso

Fuente: Porter (1985)

Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

De acuerdo con Michael Porter, existen 5 fuerzas competitivas en el ambiente de la industria que pueden generar oportunidades o amenazas, las cuáles son: 1) Los nuevos competidores potenciales, 2) los competidores actuales establecidos, 3) los productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes. Estas 5 fuerzas son las que conforman su modelo y dependiendo de su intensidad o debilidad pueden permitir a la empresa tener más o menos ganancias. (Hill y Jones, 1989)

1) Riesgo de entrada de los competidores potenciales

- Economías de escala: es necesario que se realicen economías de escala ya que los clientes con los que se trata buscan grandes volúmenes de productos, además que para negocios agroindustriales se deben bajar costos, pero para poder lograrlo se deben realizar fuertes inversiones iniciales
- Lealtad a la marca: la lealtad a la marca en términos de frutas y verduras es bajo, a pesar que los productos estrellan de Camposol como el aguacate y los arándanos son consideradas frutas Premium consumidas por clientes más exigentes, siguen siendo productos de consumo masivo.
- Acceso a canales de distribución: Camposol tiene una ventaja ya que son ellos mismos los que distribuyen sus productos

- Barreras de entrada: existe una barrera de entrada natural que se da por el modelo de negocio que tiene Camposol al ser un productor y distribuidor peruano se convierte en el vínculo directo y único entre el país y los minoristas lo que les genera una ventaja frente a otros.

Conclusión: Rivalidad media, ya que se está hablando a nivel mundial en dónde hay muchos productores que podrían intentar ingresar al mercado, pero no todos tienen las ventajas que posee Camposol como el formato de integración Vertical que une el know-how de la producción con el del mercadeo.

2) Rivalidad entre competidores

- Estructura competitiva: la estructura competitiva de la empresa es fragmentada, ya que en las diferentes categorías de productos en las que se desempeña (aguacates, arándanos, uvas, mangos y mariscos) hay muchos otros productores a nivel mundial que venden lo mismo
- Demanda de industria: la demanda de la industria es creciente, ya que son productos que tienen cada vez más popularidad, por lo que cada vez son más los países y minoristas que desean ser abastecidos.
- Diferenciación de productos: los productos son poco diferenciados, ya que a pesar que Camposol tienen como promesa un nivel alto de calidad y una consistencia en cuanto a características, siguen siendo aspectos pequeños para generar una diferenciación relevante
- Costo de cambio para clientes: el costo de cambio para los clientes es pequeño debido a la poca diferenciación de los productos y variedad de oferta.
- Barreras de salida: existen barreras de salida para las empresas establecidas, ya que han realizado grandes inversiones en hectáreas de tierras de cultivo y en la producción así como en plantas de procesamiento y actividades comerciales.

Conclusión: La rivalidad entre los competidores actuales es alta, ya que son muchos los productores que ofrecen productos poco diferenciados entre sí y que han hecho grandes inversiones por lo que esperan grandes retornos de la misma

manera, sin embargo un aspecto importante es que la demanda internacional es muy alta lo que ofrece mercado para todos.

3) Amenaza de productos sustitutos

En cuanto a los productos sustitutos dependiendo del negocio del que se está hablando hay una mayor y menos amenaza. En la UEN de Fruits y Vegetables los productos sustitutos constituyen una amenaza importante, ya que al tratarse del segmento de comida las opciones son muy variadas. En cuanto a los principales cultivos de la empresa, aguacate y arándanos, los sustitutos son otros Superfoods que ofrecen propiedades importantes de vitaminas, grasas saludables, antioxidantes, entre otros. Un ejemplo podrían ser los frutos secos, las nueces y productos como la chia o la quinoa. Para los otros productos como mango, uvas los sustitutos podrían ser otras frutas o alimentos ligeros y saludables como el yogurt. En la UEN de Seafood, los productos sustitutos podrían ser otras fuentes de proteína y alimentos de origen animal como el pollo, la carne o el pescado, aunque en esta UEN los sustitutos representan una amenaza menor.

4) Poder de negociación de proveedores

En el caso de Camposol el poder de negociación de proveedores es bajo, ya que son ellos mismos los proveedores (productores) de los productos en sí, así como comercializadores a través de la UEN de Trading. En cuanto a otros proveedores que pueden tener en la UEN de Fruits y Vegetables, pueden destacar los proveedores de semillas, de fertilizantes e insecticidas, de materiales para los empaques, de cajas para las exportaciones, los proveedores del servicio de transporte y del servicio de maduración cuando los clientes no cuentan con las plantas para ese fin. En cualquier caso, al ser una empresa de la envergadura de Camposol y al ser los servicios que contratan poco diferenciados y con mucha oferta en el mercado se puede concluir que el poder de negociación con los proveedores es bajo.

5) Poder de negociación de los clientes

Los clientes de Camposol son los diferentes minoristas y supermercados como Walmart, Costco, Kroger, Tesco, para la UEN de Fruits y Vegetables. En este caso los clientes son empresas muy poderosas con presencia en muchos territorios ya

sea en un mismo país como a nivel internacional, compran grandes volúmenes de productos y su costo de cambio es bajo ya que son muchos los productores de productos como los que ofrece Camposol. El poder de negociación de los clientes es por lo tanto, alto.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.2

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Aumento de popularidad de Superfoods	Inestabilidad política en el Perú
Auge en demanda de arándanos	Disminución en exportaciones mundiales
Crecimiento de demanda de China	Disminución de precio de Commodities
Reputación de Perú como destino culinario	Falta de mano de obra en zonas aledañas a tierras de cultivo
Nuevos canales potenciales como e-commerce	Alta rivalidad entre competidores actuales
Nuevas tecnologías que permiten disminuir costos a través de maquinaria avanzada	

Fuente: Porter (1985)

Elaboración Propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) analiza las fortalezas y debilidades de mayor importancia dentro de la empresa, en este caso el resultado es de 3.02.

Tabla 2.1
Matriz EFI

Factores	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
Terrenos de cultivo en geografía privilegiada	0.09	4	0.36
Ser parte de D&C Holding	0.06	3	0.18
Integración Vertical	0.15	4	0.6
Centralización geográfica de la producción	0.12	4	0.48
Certificados internacionales	0.06	3	0.18
Producción orgánica	0.08	4	0.32
Oficinas comerciales en principales destinos	0.08	4	0.32
Inversion en I&D	0.08	3	0.24
Debilidades			
Ausencia de marca de consumo fuerte	0.12	1	0.12
Carencia de plantas de maduración	0.06	2	0.12
Centralización geográfica de la producción	0.1	1	0.1
Total	1		3.02

Fuente: David (2017)

Elaboración Propia

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) analiza las oportunidades y amenazas del entorno externo a la empresa y como esta responde antes ellos. En este caso

el resultado de Camposol (3.02) es superior al valor ponderado promedio (2.5) lo cual quiere decir que está respondiendo de forma favorable a las distintas amenazas y oportunidades que existen en su industria.

Tabla 2.2

Matriz EFE

Factores	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Aumento de popularidad de Superfoods	0.12	4	0.48
Auge en demanda de arándanos	0.12	4	0.48
Crecimiento de demanda de China	0.12	4	0.48
Reputación de Perú como destino culinario	0.1	2	0.2
Nuevos canales potenciales como e-commerce	0.1	3	0.3
Nuevas tecnologías que permiten disminuir costos a través de maquinaria avanzada	0.05	2	0.1
Amenazas			
Inestabilidad política en el Perú	0.05	2	0.1
Disminución en exportaciones mundiales	0.1	2	0.2
Disminución de precio de commodities	0.1	2	0.2
Falta de mano de obra en zonas aledañas a tierras de cultivo	0.06	4	0.24
Alta rivalidad entre competidores actuales	0.08	3	0.24
Total	1		3.02

Fuente: David (2017)
Elaboración Propia

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

Tabla 2.3

Matriz de Estrategias Genéricas

	Sustento de análisis
Diferenciación de producto	Diferenciación baja. Productos poco diferenciados entre sí. En el caso de los productos comercializados por Camposol, como los son las frutas, las verduras, así como los mariscos los atributos que hacen que se distingan de los provenientes de otras marcas son poco significativos. Como se menciona en el caso, solo características como los certificados de calidad, de cuidado del medio ambiente, entre otros, podrían ser relevantes a la hora de elegir, pero no hay grandes diferencias entre los diferentes productores.
Segmentación de mercado	Segmentación de mercado es baja. Los productos no son diferentes dependiendo del segmento al que se dirigen, sino que son los mismos para todos. Se venden en minoristas dirigidos a un mercado masivo. Sin embargo, se menciona que tienen planes a futuro de hacer una oferta más diferenciada dependiendo de los gustos de cada región como por ejemplo en China donde los consumidores prefieren los arándanos más grandes.
Capacidades distintivas	Las capacidades distintivas son su eficiencia debido a la integración vertical. Se distinguen de la competencia al ser productores y comercializar directamente con clientes, ya que de esta forma ofrecen un servicio integrado en donde abastecen con productos uniformes y cumplen con volúmenes prometidos.
Conclusión de Estrategia Genérica	Liderazgo en costos

Fuente: Porter (1985)

Elaboración: Propia

2.4 Matriz FODA (Sustento)

Tabla 2.4

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Externo \ Interno	<p>F1: Terrenos de cultivo en geografía privilegiada</p> <p>F2: Ser parte de D&C Holding</p> <p>F3: Integración Vertical</p> <p>F4: Centralización geográfica de la producción</p> <p>F5: Certificados internacionales</p> <p>F6: Producción orgánica</p> <p>F7: Oficinas comerciales en principales destinos</p> <p>F8: Inversión en I&D</p>	<p>D1: Ausencia de marca de consumo fuerte</p> <p>D2: Carencia de plantas de maduración</p> <p>F3: Centralización geográfica de la producción</p>
Oportunidades	FO	DO
<p>O1: Aumento de popularidad de Superfoods</p> <p>O2: Auge en demanda de arándanos</p> <p>O3: Crecimiento de demanda de China</p> <p>O4: Reputación de Perú como destino culinario</p> <p>O5: Nuevos canales potenciales como e-commerce</p> <p>O6: Nuevas tecnologías que permiten disminuir costos a través de maquinaria avanzada</p>	<p>F5+F7+O1+O2+O3: Desarrollo de mercado: Aprovechar fortalezas y coyuntura internacional para ingresar a nuevos mercados con productos actuales</p> <p>F3+F5+O5: Desarrollo de canales online y alianzas estratégicas con empresas del sector e-commerce</p>	<p>D1+O2+O3+O4: Desarrollo de marca: Momento ideal de alta demanda internacional así como popularidad de productos para desarrollar su marca de consumo</p>
Amenazas	FA	DO
<p>A1: Inestabilidad política en el Perú</p> <p>A2: Disminución en exportaciones mundiales</p> <p>A3: Disminución de precio de commodities</p> <p>A4: Falta de mano de obra en zonas alejadas a tierras de cultivo</p> <p>A5: Alta rivalidad entre competidores actuales</p>	<p>F2+F3+F5+F8+A2+A3+A5: Diferenciación: usar fortalezas para diferenciar sus productos y defenderse de las amenazas, ya que los productos más diferenciados son menos propensos a verse afectados por cambios en precios y competencia</p>	<p>D2+A1+A4: Diversificación geográfica de la producción: Sembrar en otro territorio aparte del Perú para combatir debilidades generadas por centralización de la producción y posibles amenazas del sector político, climático, etc</p>

Fuente: Porter (1985)

Elaboración: Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

- Visión: “Ser el proveedor favorito y superior de alimentos saludables y frescos para las familias en todo el mundo.” (Camposol, s.f.)

La visión de la empresa es muy ambiciosa y planteada a largo plazo, ya que mencionan que sus deseos son los de ser un proveedor de “alimentos” en general cuando hoy en día las categorías en las que se encuentran son únicamente las de frutas, vegetales y mariscos. Su variedad de productos en estas categorías es incluso todavía muy reducida, teniendo la posibilidad de incursionar con nuevas variedades de cultivos y que es lo que pretende hacer en el futuro, ya sea en las tierras que posee en el Perú o diversificando fuera del país parte de su producción.

- Misión: “Proveer a consumidores en todo el mundo de alimentos saludables a través de excelencia operativa, innovación y prácticas sustentables que generen un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos y creen un valor agregado consistente para nuestros socios estratégicos.” (Camposol, s.f.)

La misión de la empresa está definida de una manera muy precisa y describe a la perfección lo que hace la empresa y su forma de operar. Es cierto que su principal función y actividad es la de producir y comercializar alimentos, pero eso no impide que realice buenas prácticas en el proceso. En cuanto a su producción, tanto en las frutas, verduras como en los mariscos, cumple con los estándares medioambientales, es miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, publica informes de sostenibilidad y se somete a auditorias que los avalan. (Bell y Kindred, 2016)

Asimismo, se preocupa por sus trabajadores, a los cuales les ofrece un servicio de transporte que los moviliza de sus viviendas a las zonas de cultivo (Bell y Kindred, 2016), además que construyó un complejo de viviendas cerca de sus tierras y les dio la posibilidad a sus empleados de adquirir una vivienda con descuentos. (Gestión, 2015)

Los códigos de ética de la empresa

El código de ética aplica a todo trabajador de la empresa. Algunas de los puntos más importantes en la empresa en cuanto al código de ética son:

- Promover las relaciones positivas, la cordialidad, la integridad, el respeto, el trabajo en equipo y el uso consiente de recursos
- El respeto por la diversidad, la igualdad de oportunidades y derechos
- Las reglas estrictas sobre la seguridad laboral

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

- Que mínimo el 50% de la producción de la UEN de Seafood sea cliente de la UEN de Trading en los próximos 2 años: hasta el momento la UEN de Seafood no es comercializada ni distribuida por Camposol sino por un tercero.
- Agregar 3 productos más a la oferta de la UEN de Fruits and Vegetables y 3 productos más a la UEN de Seafood en los próximos 5 años
- Que el 10% de las ventas de ambas UEN de producción sean a través de E-Commerce en un plazo de 2 años
- Estar presentes en minoristas de los 5 continentes para el año 2025
- Abrir dos oficinal comerciales nuevas en dos países estratégicos para el año 2025
- Que un tercio de las 14,500 hectáreas que tienen actualmente sin desarrollar en el Perú sean usadas para el 2025
- Que un 10% del total de las tierras de cultivo de la empresa estén diversificadas fuera del Perú en un lapso de 3 años.

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

En la actualidad la empresa cuenta con 3 UEN: Fruits y Vegetables, Seafood y Trading

Propuesta: Cambio de la UEN de Fruits y Vegetables a **Fruits, Vegetables y Superfoods**. Luego del análisis de las fuerzas internas y externas de Camposol, se puede determinar que esta propuesta sería muy viable. Actualmente la empresa tiene una capacidad de cultivo muy grande ya que cuenta con una gran disponibilidad de tierras sin desarrollar y una situación financiera adecuada para una inversión importante. La

coyuntura actual como se ha mencionado antes, tiene una demanda creciente en lo que respecta a los Superfoods, tanto en los países tradicionales como Estados Unidos y los países europeos, así como en economías emergentes como las asiáticas. La empresa ya tiene conocimiento en la UEN de Trading acerca de cómo comercializar Superfoods, ya que actualmente sus productos principales son dos de los Superfoods más importantes y de moda, paltas y arándanos. Lo que se podría aprovechar es la situación del Perú como destino culinario y la fama que posee como país gastronómico, y cultivar Superfoods peruanos, como quinua, kiwicha, cañihua, maca, yacón, castañas, algarrobo, sachá inchi, maíz gigante, maíz morado, camu camu, chirimoya, guanábana, lúcuma, cacao y aguaymanto. (Gestión, 2017)

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

Estrategia de ambiente Global: La estrategia identificada para el caso de Camposol en la actualidad es la de **Estandarización Global**, ya que la empresa tiene presiones por disminuir costos y por el momento la oferta que ofrece a sus distintos clientes es la misma, es decir los productos y envases estandarizados, procesados en su plantas y mandados a todo el mundo. Sin embargo, lo que la empresa desea es migrar a un modelo de estrategia **Transnacional**, en la cual mantenga su deseo por reducir costos, pero deba responder a la demanda de los clientes a una oferta adaptada al país del destino. HILL y JONES Un ejemplo es China, ya que en este país los consumidores son muy exigentes, por ejemplo, con el tamaño de los arándanos, así con su aspecto. Ellos se niegan a comprar frutos que no sean agradables a la vista y por lo mismo también están dispuestos a pagar más por dichos productos. (Bell y Kindred, 2016)

Estrategia Corporativa: La empresa realiza una **Estrategia de Integración Vertical** que en este caso fue **hacia adelante**, es decir la empresa decidió prescindir del servicio de un tercero que realice la importación, comercialización y distribución de sus productos con los clientes y creó la UEN de Trading la cual se dedica a realizar la venta directa.

Estrategias Funcionales

Marketing: en el área de marketing la empresa realiza diferentes estrategias intensivas como el **desarrollo de producto**, ya que ante el escenario de un mercado dinámico como el de alimentos no puede quedarse con su oferta actual. La empresa prueba con diferentes cultivos para poder decidir cuáles serán los nuevos integrantes de su cartera. Otra estrategia que realiza la empresa es la de **desarrollo de canales**, ya que está tratando de llegar a más clientes a través del comercio electrónico con alianzas con empresas como Alibaba. (Gestión, 2019)

La **expansión de mercado** es otra de las estrategias del área de marketing ya que deben estar constantemente analizando que territorio será el siguiente a posicionar. Finalmente están en un proceso de **desarrollo de marca**, ya que han sabido distinguir que una marca de consumo reconocida por los clientes por sus atributos es vital a la hora de diferenciarse de la competencia.

Finanzas: La empresa realizó una estrategia de “reperfilamiento y optimización de las condiciones de la deuda de largo plazo” (Semana Económica, 2019) a través de la recompra de sus bonos. Asimismo, realiza estrategias de crecimiento y expansión con inversión a través de préstamos que hicieron en el pasado.

Recursos Humanos: Camposol pone especial énfasis a la cultura organizacional de la empresa por lo que realiza actividades que ayuden a fomentar el buen trato entre los colaboradores, como retiros con Coaches que los ayudan a superar adversidades. (Bell y Kindred, 2016)

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

En cuanto a la estructura organizacional de la empresa, hay aspectos que me parecen adecuados y otros pequeños que cambiaría.

Me parece correcto que la UEN de Trading tenga independencia de las otras dos UEN y no sea un área más de la empresa que esté por encima de las dos UENs de producción. Al tener autonomía la UEN de Trading puede en un futuro y si así lo quiere y se alinea con los planes de Camposol, importar productos de un tercero y migrar a un modelo de distribuidor para poder abastecer a los clientes de volúmenes mayores.

Un aspecto que cambiaría sería tener las áreas de Recursos Humanos fuera de cada UEN y ponerlas por encima de ambas. En Recursos Humanos me parece que es importante que haya una sola gran área de tal forma que las decisiones que se tomen estén alineadas ya que finalmente ambas UEN pertenecen a la misma empresa y puede haber sinergias por el hecho que una misma área se ocupe de ambas.

Por último, el cambio que realizaría sería poner un CEO específico para la UEN de Seafood, ya que actualmente Jorge Ramirez Rubio actúa como CEO de grupo y de esa UEN. Con los grandes planes a futuro de Camposol, su crecimiento y desarrollo los próximos años será exponencial por lo que Ramirez no podrá ser el encargado de ambos negocios. Además, se necesita que le pongan mayor énfasis a esa UEN ya que la coyuntura es positiva para su desarrollo y hay muchas oportunidades que aprovechar.

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

- Alineación entre UEN: ya que todas las UEN están relacionadas sobre todo la de Trading con las dos UENs productivas deben tener objetivos definidos que no se contrapongan entre sí, por ejemplo, que Trading tenga expectativas de ventas en volúmenes que las UENs productivas no puedan cumplir.

- Planes de capacitación: capacitar a trabajadores tanto de producción como comerciales acerca de las nuevas tendencias mundiales
- Políticas de comunicación sobre qué se está realizando en las áreas donde los trabajadores no se encuentran para que sean partícipes del proceso de punta a punta y por lo mismo se sientan comprometidos con sus compañeros y su trabajo
- Darle más peso a la UEN de Seafood, ya que cuenta con un gran potencial y actualmente tiene una cartera escasa de productos y depende de terceros para su distribución.

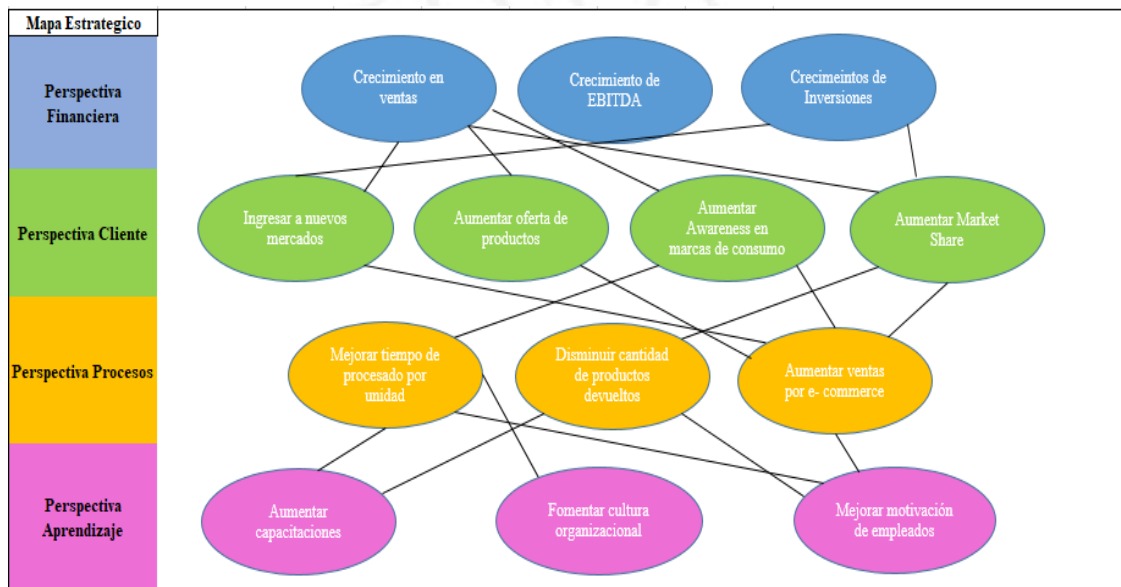


CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (1990)
Elaboración propia

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

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador
Financiera	Crecimiento de ventas con respecto al año anterior	Crecimiento de Ventas: Ventas actuales/Ventas año anterior
	Crecimiento de EBITDA con respecto al año anterior	Crecimiento de EBITDA: EBITDA actual/EBITDA año anterior
	Cumplir con inversiones según plan de crecimiento	ROI= Utilidad/ Inversión
Clientes	Ingreso a nuevos mercados	Países con presencia en la actualidad/Países con presencia año anterior
	Aumentar oferta de productos	Productos en cartera actual/ Productos en cartera año anterior
	Aumentar Awareness de marca de consumo	% de personas que conozcan la marca
	Aumentar participación en países actuales	Crecimiento del Market Share
Procesos	Mejora en tiempo de procesado por unidad	Tiempo de proceso por unidad actual/ Tiempo de proceso por unidad año anterior
	Disminuir cantidad de productos devueltos	Cantidad productos devueltos actual/Cantidad de productos devueltos año anterior
	Aumentar ventas por e-commerce	Ventas e-commerce actuales/ ventas e-commerce año anterior
Recursos Humanos	Incremento de motivación en los empleados	Aumento de productividad
	Mejora de clima organizacional	% de satisfacción de trabajadores

Fuente: Kaplan y Norton (1990)
Elaboración propia

CONCLUSIONES

La empresa Camposol es una empresa que ha sabido resaltar del resto debido a su estrategia de integración vertical hacia adelante con la cual ha podido construir relaciones importantes con sus clientes basadas en la cercanía, del cumplimiento de promesas de volúmenes de venta y debido a la calidad de sus productos

La empresa se encuentra atravesando un muy buen momento resultado de la popularidad de los Superfoods como lo son la palta, arándanos, y otros productos que comercializan así como el crecimiento de la demanda en países como China

La centralización de la producción significa tanto una fortaleza como una debilidad para la empresa, ya que por un lado es una forma de tener un control de la producción ya que toda proviene del mismo lugar por lo que los productos son homogéneos entre sí, pero por otro lado resulta riesgosa también en el escenario de un desastre natural o problemas políticos del País

La empresa sabe que debe tomar decisiones importantes respecto a si concentrarse en su UEN de Trading y recurrir a terceros para aumentar sus ventas o concentrarse en aumentar su producción propia aumentando sus tierras de cultivo aun no desarrolladas con cultivos nuevos o existentes.

REFERENCIAS

- Bell, D. E., y Kindred, N. (2016). *Camposol* (caso 518 -S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad de Harvard: <https://www.harvard.edu/>
- Camposol . (s.f.). *Camposol - Code Of Ethics*. Recuperado de <http://www.camposol.com.pe/code-of-ethics/>
- Camposol. (s.f.). *Camposol - Vision & Mission*. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/vision-mission/>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Gestión. (2015). *El Grupo DyC inicia un proyecto de 15,000 viviendas en el norte*. Recuperado de <https://gestion.pe/impresa/grupo-dyc-inicia-proyecto-15-000-viviendas-norte-97467-noticia/>
- Gestión. (2017). *Superfoods Perú: Estos son los productos peruanos promovidos en la Fruit Logística de Alemania*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/superfoods-peru-son-productos-peruanos-promovidos-fruit-logistica-alemania-128241-noticia/>
- Gestión. (2018). *Ley de Promoción Agraria y su impacto económico y social*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/innovacion-sinergias-y-crecimiento/2018/05/ley-de-promocion-agraria-y-su-impacto-economico-y-social.html/>
- Gestión. (2019). *Camposol realiza pruebas para vender langostinos en Asia a través de Alibaba*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/camposol-realiza-pruebas-vender-langostinos-asia-traves-alibaba-263008-noticia/>
- Gestión. (2019). *El impacto económico de un adelanto de elecciones al 2020*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2019/08/el-impacto-economico-de-un-adelanto-de-elecciones-al-2020.html/>
- Gestión. (2019). *Perú espera otro gran aumento en la exportación de arándanos*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-espera-otro-gran-aumento-en-la-exportacion-de-arandanos-noticia/>

- Hill, C. W., y Jones, G. R. (1989). *Administración Estratégica*. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1990). *Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business School.
- Marinasol. (s.f.). *Marinasol - Campos de cultivo*. Recuperado de <https://www.marinasol.com.pe/es/campos-de-cultivo.php>
- Marinasol. (s.f.). *Marinasol - LABORATORIO DE LARVAS*. Recuperado de <https://www.marinasol.com.pe/es/laboratorios.php>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona : DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Patria.
- Semana Económica. (2019). *Camposol compró todos sus bonos senior garantizados con vencimiento al 2021*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/agropecuario/327884-camposol-recompro-todos-sus-bonos-senior-garantizados-con-vencimiento-al-2021/>

BIBLIOGRAFÍA

Coulter, M., y Robbins, S. P. (2010). *Administración*. Pearson Education Inc.

Hunger, D. J., y Wheelen, T. L.(2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Mexico: Pearson Education, Inc.

