

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

Angela Ysabel de la Torre Garro

Código 20131758

Lima – Perú

Noviembre del 2019

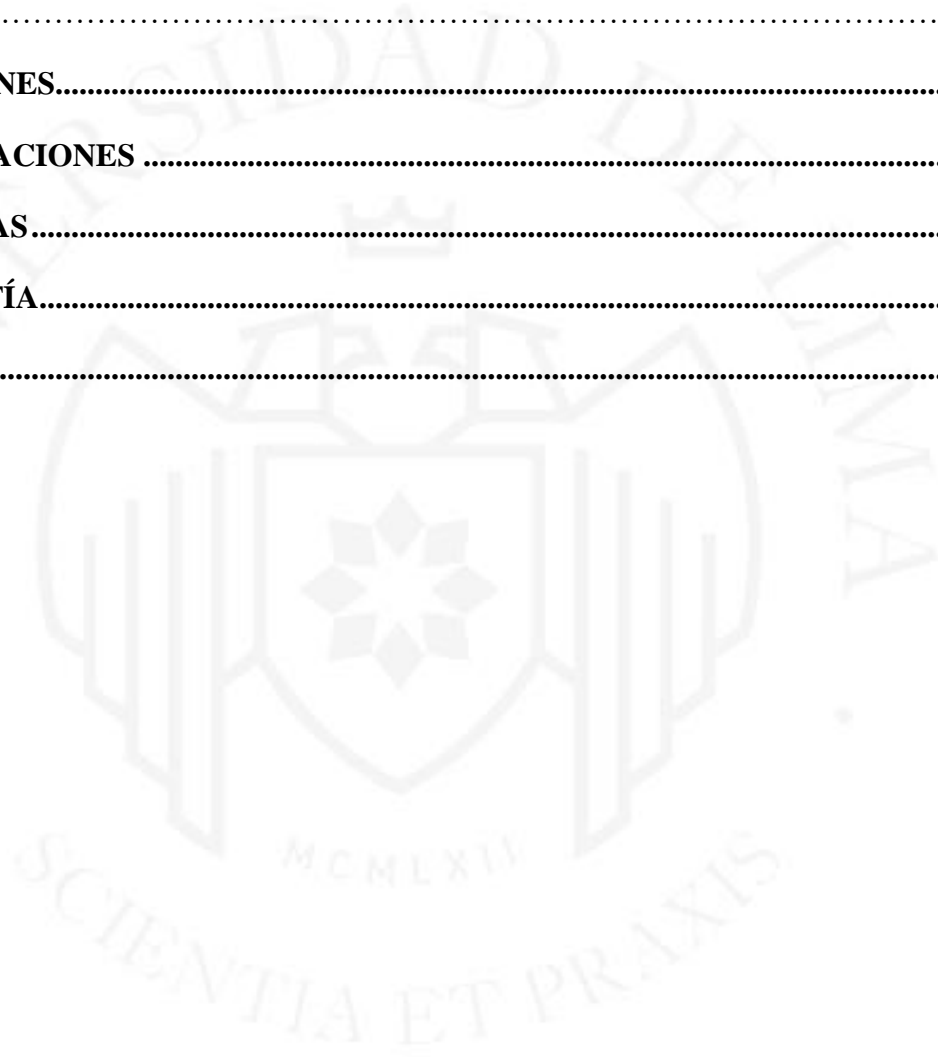


**CASE STUDY: ANALYSIS AND DIAGNOSE
OF A COMPANY FROM THE PERUVIAN
AGRIBUSINESS SECTOR, A STRATEGIC
PROPOSAL**

TABLA DE CONTENIDO

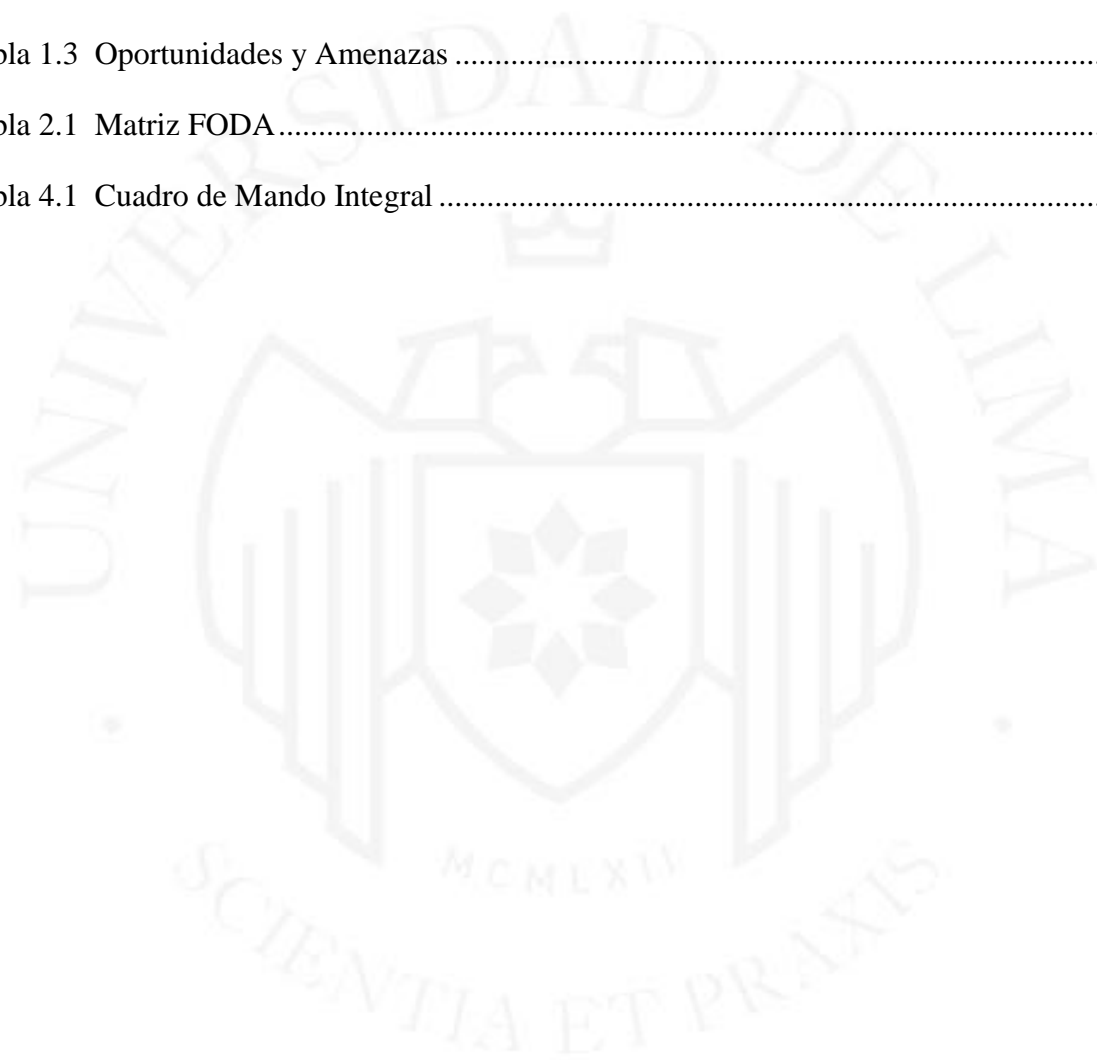
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....	8
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN)	9
1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO	12
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)	12
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	18
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas	19
2.4 Matriz FODA	20
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	23
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa	24
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio(UEN) o creación de nuevas UEN	24
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	25

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	27
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	27
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	.28
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	29
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	29
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión	30
CONCLUSIONES.....	32
RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS.....	34
BIBLIOGRAFÍA.....	35
ANEXOS.....	37



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades	9
Tabla 1.2 Análisis Pest.....	12
Tabla 1.3 Oportunidades y Amenazas	15
Tabla 2.1 Matriz FODA.....	20
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	30



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo de Canvas	5
Figura 1.2 Análisis de la cadena de valor	6
Figura 2.1 Matriz EFI	17
Figura 2.2 Matriz EFE	18
Figura 2.3 Estrategias Genéricas.....	19
Figura 3.1 Organigrama Camposol.....	27
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control	29

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Políticas de Camposol según el Reporte de Sostenibilidad del 2017.....	38
---	----



RESUMEN

Camposol es una empresa agroexportadora de origen peruano que fue creada hace más de 20 años, posee una fuerte reputación y gran experiencia por la importante cartera de clientes con la que cuentan. Se caracteriza por ofrecer productos de alta calidad y volumen lo cual le permite no sólo exportar a importantes mercados internacionales sino también comercializar directamente con minoristas, el cual es considerado su canal más importante. Su cartera de productos consiste en aguacates, mariscos, arándanos, uvas y mangos. Actualmente cuenta oficinas en países extranjeros, como es el caso de Europa, Estados Unidos y Asia, lo cual le permite tener una mayor respuesta al cliente, un conocimiento y adaptación mejor a la cultura, para de esta forma poder aprovechar más las oportunidades del mercado. Durante en análisis del caso se evalúan las oportunidades y amenazas del mercado internacional actual y qué estrategias se podría utilizar para que Camposol pueda crecer y se proyectó a ser líder en sus líneas de producto.

Palabras claves: agronegocio, importaciones, cultivos, exportaciones, comercio internacional, orgánico.

ABSTRACT

Camposol is an agro-export company of Peruvian origin that was created more than 20 years ago, has a strong reputation and great experience for the important client portfolio they have. It is characterized by offering high quality products and volume which allows it not only to export to important international markets but also to market directly with retailers, which is considered its most important channel. Its product portfolio consists of avocados, seafood, blueberries, grapes and mangoes. It currently has offices in foreign countries, as is the case in Europe, the United States and Asia, which allows it to have a better response to the client, a better knowledge and adaptation to the culture, in order to take advantage of the market opportunities. During the case analysis, the opportunities and threats of the current international market are evaluated and what strategies could be used so that Camposol can grow and is projected to be a leader in its product lines.

Keywords: agribusiness, imports, crops, exports, international trade, organic.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analiza el estado actual de la empresa Camposol en el mercado internacional.

Camposol es una empresa dedicada a la comercialización de frutas, verduras y mariscos. Sus principales clientes son los minoristas; no obstante, exportan altos volúmenes a mercados internacionales tales como EE.UU, Asia y Europa.

Para poder comprender más sobre las estrategias utilizada por Camposol para poder crecer en el mercado internacional se analizó la cadena de valor, obteniendo como actividades principales a Producción, I+D, Almacenamiento y Distribución.

Actualmente Camposol posee tres unidades estratégicas de negocio las cuales son: frutas y verduras, mariscos y trading.

Es importante mencionar que la estrategia genérica de Camposol es la de diferenciación en costos: alto valor.

Se observan muchas oportunidades que pueden permitir a Camposol crecer en el mercado internacional y expandirse a nuevos territorios es por eso que no se debe mantener la misión de la empresa, sino ejecutar un rediseño, así como también se rediseñará el modelo de estructura organizacional.

Se espera poder proponer estrategias y objetivos acorde a la situación del mercado internacional que permitan a la empresa por cumplir sus objetivos.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

En el presente capítulo se explicará el estado actual de la empresa Camposol dentro de la industria agroindustrial a nivel mundial. Para ello, se utilizará información obtenida del modelo de negocio, análisis de la cadena de valor, las ventajas competitivas, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Para el siguiente análisis se utilizará el Business Model Canvas de Alexander Osterwalder, con el objetivo de mostrar el modelo de negocio de la empresa. La empresa Camposol cuenta con 3 unidades de negocio, las que apuntan a segmentos de mercado que no son del todo diferentes. Por lo que este análisis se desarrollará pensando en la empresa de manera integral:

Segmentos de Mercado: La empresa Camposol posee los siguientes segmentos de mercado.

- **Mercado de masas:** Camposol ofrece una gran variedad de productos orientados al mercado masivo, por eso tiene un gran interés de comercializar en el mercado minorista, como por ejemplo con Walmart.
- **Importadores:** De la misma forma ofrecen gran variedad de frutas como el aguacate, arándanos, también de vegetales, como los espárragos y mariscos, que también fueron exportados junto con otros productos del mar (vieiras, calamares, etc.) son exportados, lo cual crea una gran variedad de clientes lo cuales confían en la calidad y volumen de los productos. Sus principales importadores son Estados Unidos, Europa y Asia.

Propuesta de valor: Camposol crea valor para sus segmentos de mercado de la siguiente manera:

- Camposol cuenta con una producción de frutas orgánicas que permite ofrecer una alta variedad de productos.

- Ofrecen productos de calidad, específicamente frutas, verduras y productos marinos.
- Camposol es una empresa con certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas.
- Es una empresa con know-how en la industria y con trayectoria de más de 20 años.
- Es una empresa verticalmente integrada, lo que permite dar seguimiento a todos los procesos de la cadena de valor.

Canales: Los canales empleados por Camposol para el comercio de todos sus productos son:

- Canal web: Siendo un exportador internacional, el canal web es un medio sumamente importante para el primer contacto y como presentación a sus clientes, en el cual podrán conocer más sobre la empresa, sus certificaciones, productos y forma de contacto y cómo realizar pedidos.
- Oficinas físicas: Gracias al crecimiento de la empresa y con el objetivo de ofrecer soluciones a sus clientes internacionales, la empresa abrió oficinas físicas en Asia, EE. UU y Europa.

Relaciones con clientes: Camposol desarrolló dos formas de crear relaciones con sus clientes:

- Adaptación a la cultura: La empresa tuvo que adaptarse a la cultura de cada uno de los países que tenía como clientes, para poder afianzar las relaciones que poseían.
- Acuerdos comerciales: Gracias a esto Camposol pueda generar relaciones comerciales con sus clientes y ofrecer sus productos a minoristas siguiendo ciertas especificaciones, buscando el beneficio de estos.

Como, por ejemplo, en el caso de Walmart, que se vio beneficiado de la capacidad de producción y proyecciones de la empresa, de esta forma se pudo venderles un lote de aguacate por un precio fijo, sin que la empresa se viera afectada por las variaciones de precio en el mercado debido a la demanda y oferta de esta fruta.

Fuentes de ingreso:

- Ventas de frutas, verduras y mariscos: Los ingresos por las ventas de frutas, verduras y mariscos eran los ingresos más importantes para Camposol.
- Financiamientos: Se han tenido bastantes financiamientos a lo largo de los años en la empresa. Para empezar, se tuvo un proceso de refinanciamiento para saldar una deuda existente a mediados del 2016, después se tuvo un financiamiento para desarrollar los nuevos campos de espárragos, después de la crisis financiera mundial se tuvo que refinanciar la deuda y se abrió una oficina en Rotterdam. También se recaudó \$75 millones para la expansión de 200 a 1000 hectáreas.

Recursos claves:

- Como parte de los recursos claves de la empresa se tiene al sistema de integración, mano de obra, cultivos, tecnología agrícola, especialista en la industria, información de mercado, planta de procesamiento y almacenes.

Actividades clave:

- Las actividades claves son las ventas, I+D, planeamiento, logística y producción.

Asociaciones clave:

- Las asociaciones claves son con las empresas certificadoras, proveedores de mariscos, accionistas, empresas del Holding D&C, operador logístico y el Estado, específicamente el departamento de COMEX.

Estructura de costes:

- La estructura de costes está compuesta por gastos logísticos, mantenimiento de la tecnología, mantenimiento de los cultivos y mano de obra.

Figura 1.1

Modelo de Canvas

<u>Socios clave</u>	<u>Activades clave</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relaciones con clientes</u>	<u>Segmentos de cliente</u>
- Empresas del Holding D&C	- Producción - Ventas - I&D	- Camposol cuenta con una producción de frutas orgánicas que permite ofrecer una alta variedad de productos. - Ofrecen productos de calidad, específicamente frutas, verduras y productos marinos.	Adaptación a la cultura	Mercado de masas
- Operador logístico	- Planeamiento	- Camposol es una empresa con certificaciones internacionales de calidad y buenas prácticas.	Acuerdos comerciales	Importadores
- Empresas certificadoras	- Logística	- Es una empresa con know-how en la industria y con trayectoria de más de 20 años.	<u>Canales</u>	
- Proveedores de mariscos		- Es una empresa verticalmente integrada, lo que permite dar seguimiento a todos los procesos de la cadena de valor.	Canal web	
- Accionistas			Oficinas físicas	
- Estado (Departamento de COMEX)				
	<u>Recursos Clave</u>			
	- Mano de obra - Sistema de integración - Tecnología agrícola - Cultivos - Información de mercado - Planta de procesamiento - Especialistas en la industria - Almacenes			
<u>Estructura de costos</u>		<u>Fuentes de ingresos</u>		
- Mano de obra - Gastos logísticos - Mantenimiento de la tecnología - Mantenimiento de los cultivos		- Ventas de frutas, verduras y mariscos - Financiamientos - Incentivos del Estado		

Fuente: Osterwalder (2000)

Elaboración propia

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Para realizar la cadena de valor se tomará en cuenta el modelo creado por Michael Porter.

Figura 1.2

Análisis de la cadena de valor



Fuente: Porter (2015)

Elaboración propia

Según Porter la cadena de valor está compuesta por actividades principales, que son las que se deben realizar indispensablemente para el modelo de negocio. En este caso tenemos en primer lugar a I+D, área encargada de mantener los procesos lo más innovadores posibles, esto requiere una gran inversión y un gran grupo de inversiones trabajando para lograr el desarrollo esperado (Porter M. , 2010).

En segundo lugar, viene el área de Producción, área muy importante por el giro de negocio de la empresa, encargada de la recolección manual de la fruta, manteniendo los amplios cultivos que poseen. Para esto cuentan con mano de obra calificada que se encarga de los diversos cultivos. También se encargan del control de plagas natural y riego por goteo. Poseen certificaciones en los procesos que desarrollan. Pero al poseer operarios veteranos que son reacios al cambio a veces pueden ser complicado innovar. También se busca mejorar la comunicación entre áreas, de esta forma muchos procesos se podrían acelerar y mejorar.

También está el área de Almacenamiento, encargada de almacenar los productos en las instalaciones adecuadas, por lo cual poseen certificaciones en los procesos.

Y por último está el área de Distribución, encargada de distribuir los productos, que cuando con certificaciones fitosanitarias. Pero que mantiene oportunidades de mejora, como por ejemplo, los retrasos en los envíos al puerto. Aunque una de sus fortalezas es que poseen contenedores óptimos para el traslado de la fruta.

En el caso de las actividades de apoyo tenemos al área de Finanzas, encargada de la búsqueda del óptimo financiamiento de la empresa, también se encargó del difícil proceso de refinanciamiento de la deuda que concluyó a mediados del 2016 y el préstamo de \$65 millones para financiar el desarrollo de nuevos campos de espárragos.

También el área de Recursos Humanos, encargada de ofrecer los beneficios laborales atractivos para los colaboradores de la empresa, un sueldo superior al del mercado y capacitaciones que permitan desarrollar a los colaboradores de distintos niveles buscando explotar su potencial.

Otra área de soporte es el área legal y de asuntos corporativos, que se encarga de que la empresa sea parte de las Naciones Unidas, como se sabe, Camposol fue el primer agronegocio peruana en unirse al pacto mundial y publicar informes de sostenibilidad verificados por terceros independientes.

Por otro lado, está el área de Marketing, que no se encontraba bien desarrollada al inicio, ya que no contaban con estrategia de marca, no eran una marca reconocida por el consumidor, pero tenían como fortaleza los planes de educación sobre el consumo de frutas y verduras que publicitaban al ingresar a un nuevo país, como en el caso de Asia, donde también compartieron recetas aprovechando el ingreso novedoso del aguacate al mercado.

También está el área de Logística y Procesos que tiene como oportunidad de mejorar la falta de planificación alineada a la demanda.

Y, por último, está el área de Estructura Organizacional, encargada del know-how en el sector agrícola, también cuentan con informes de sostenibilidad. Pero como oportunidad de mejora aún no cuentan con estrategias definidas.

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

Las tres unidades estratégicas de Camposol son: Frutas y verduras, mariscos y Camposol Internacional (Trading).

Camposol

- Eficiencia Superior: Camposol posee eficiencia superior ya que produce en grandes volúmenes y aprovecha las economías de escala (Porter M. , 2010).
- Calidad Superior: Al estar encargados de todos los procesos de sus productos se asegura la calidad estandarizada hasta que sea entregado al consumidor final. Como se procura controlar la calidad mediante controles estrictos, se posee confiabilidad por parte de la empresa por cada uno de sus productos. Lo que se busca íntegramente es que se refleje a calidad cumpliendo con las expectativas del cliente (Porter, 2010).
- Innovación Superior: Camposol busca innovar para mantenerse a la vanguardia con las tendencias mundiales, está constantemente innovando en procesos y productos (Porter, 2010).
- Respuesta al cliente: Para poder desarrollar una relación más cercana con el cliente y poder tener una capacidad alta de respuesta se abrieron oficinas en los principales mercados donde se ubicaban los segmentos de mercado representativos (Porter, 2010).

Trading

- Respuesta al cliente: Esta unidad de negocio se especializa en brindar la mejor respuesta posible al cliente, buscar brindar un servicio superior y poder satisfacer sus necesidades. Esta ventaja competitiva está basada en la diferenciación (Porter, 2010).

Mariscos

- Eficiencia superior: Se han implementado mejoras en el proceso de producción de las granjas, lo que ha ayudado a reducir los costos en un 30%. Esto genera una ventaja en bajo costo (Porter, 2010).

Frutas y verduras

- Calidad Superior: Camposol ofrece una variedad de productos que aparte de brindar una calidad estandarizada, también ofrece productos homogéneos y en una cantidad que puede cubrir la demanda solicitada. Además de poseer procesos estandarizados (Porter, 2010).
- Innovación Superior: Para la empresa la innovación debe ser constante y en el caso de esta UEN es sumamente importante, por ejemplo; en el año 2016 se empezó a utilizar la tecnología in-vitro para la propagación de las semillas (Porter, 2010).

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

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades

UEN	Fortalezas	Debilidades
Frutas/ Vegetales	<ul style="list-style-type: none">- La venta de arándanos a los minoristas de EE. UU. fue una forma de que Camposol construyera su marca de consumo (Bell y Kindred, 2016).- De 2010 a 2013, Camposol expandió su área de cultivo de arándanos de 1 a 200 hectáreas (Bell y Kindred, 2016).- En 2014 recaudó \$75 millones para financiar la expansión de su área de cultivo de arándanos a 1000 hectáreas (Bell y Kindred, 2016).- Camposol plantó casi 3000 hectáreas de espárragos blanco y se convirtió en un exportador líder a nivel mundial del producto enlatado (Bell y Kindred, 2016).	<ul style="list-style-type: none">- La empresa no contaba con la infraestructura de los centros de aguacate, por lo que dependía directamente de distribuidores e intermediarios (Bell y Kindred, 2016).

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none">- Camposol podría hacer que su producción de arándanos alcance su punto máximo de septiembre a abril (Bell y Kindred, 2016).- Se invirtió en nueva tecnología para calibrar la fruta, según preferencias del mercado chino, que siente preferencia por el tamaño y color, en lugar del sabor (Bell y Kindred, 2016).- Camposol invirtió en campañas de educación alimentaria en mercados como China, por el aumento de la demanda, donde incluía recetas, usos y la imagen de la Marca Perú (Bell y Kindred, 2016).	
Marinasol (mariscos)	<ul style="list-style-type: none">- La empresa desarrolló granjas de camarón cerca de sus campos para poder exportar sus productos a Estados Unidos, principalmente (Bell y Kindred, 2016).- Representó el 20% de sus ventas en el 2015 (Bell y Kindred, 2016).- Perú tenía una industria robusta de cultivo de camarón (Bell y Kindred, 2016).- En el 2014, se adquirió las dos plantas de procesamiento de camarón (Bell y Kindred, 2016).- Los mariscos son vistos como una fuente de crecimiento y equilibrio para la cartera de la empresa debido a la demanda potencial de Asia por la fuerte demanda de proteínas (Bell y Kindred, 2016).	<ul style="list-style-type: none">- La empresa no cuenta con la capacidad necesaria para poder suministrar las cantidades de camarón de forma directa cuando los minoristas lo requieren (Bell y Kindred, 2016).- No se cuenta con una amplia gama de productos marinos a ofrecer por eso vende conjuntamente otros productos del mar de terceros (Bell y Kindred, 2016).

(continúa)

(continuación)

<p>Camposol Internacional</p>	<p>- Ampliamos nuestra oficina de Rotterdam de 2 a 20 personas incluido un asistente, con equipos enfocados en ventas, operaciones y administración (Bell y Kindred, 2016).</p>	<p>- La mala planificación y comunicación entre el área logística y comercial causó que los pedidos se entreguen incompletos o a destiempo (Bell y Kindred, 2016).</p>
<p>Camposol</p>	<p>- Camposol recaudó \$125 millones de los inversionistas para respaldar una mayor expansión del aguacate, para entonces su producto más importante (Bell y Kindred, 2016).</p> <p>- Alianza con Walmart para establecer sus propias instalaciones de maduración del aguacate que Camposol podría usar (Bell y Kindred, 2016).</p> <p>- En el 2015, Camposol fue el mayor productor de arándanos del mundo (Bell y Kindred, 2016).</p> <p>- Camposol cuenta con múltiples certificados, auditorías ambientales y sanitarias, buscando siempre la mayor calidad en sus productos y procesos (Bell y Kindred, 2016).</p> <p>- Camposol cuenta con el respaldo del Holding D&C y de varios inversionistas (Bell y Kindred, 2016).</p> <p>- A pesar de no contar con una estrategia comercial, poco a poco ganaron la confianza suficiente para tocar las puertas de los minoristas en los EE. UU y en Europa y hacer pequeños compromisos que pudieran mantener (Bell y Kindred, 2016).</p>	<p>- Camposol no era dueño de la infraestructura utilizada para madurar aguacates en los mercados finales, un componente importante de la cadena de valor del mismo (Bell y Kindred, 2016).</p> <p>- En el 2007, Camposol carecía de experiencia comercial y mucho menos de una estrategia de marca (Bell y Kindred, 2016).</p> <p>- En el 2016, Camposol fue acusado de discriminador al preguntar a sus colaboradoras si estaban embarazadas (Bell y Kindred, 2016).</p> <p>- La confiabilidad sobre la reputación de Camposol fue disminuyendo por los retrasos en los pedidos (Bell y Kindred, 2016).</p>

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none">- La empresa se sometió al proceso de exclusión y reprivatización, después de vender Copeinca a principios de año (Bell y Kindred, 2016).- La empresa posee un fuerte posicionamiento en la industria a nivel mundial, cuenta con una Buena reputación, gracias a sus grandes volúmenes de producción y la calidad de sus productos (Bell y Kindred, 2016).	
--	--	--

Fuente: Porter (2010)

Elaboración propia

1.2 Diagnóstico Externo

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

Tabla 1.2

Análisis Pest

Factores	Corto plazo	Largo plazo
Político	<ul style="list-style-type: none">- Vacancia presidencial (A)- Entrada de Martin Vizcarra en el mes de marzo, significó estabilidad política. (O)- TLC con China (O)	<ul style="list-style-type: none">- Elecciones presidenciales en el 2021 causan incertidumbre. (A)- Adelanto de elecciones presidenciales para el 2020 (A).
Económico	<ul style="list-style-type: none">- Desaceleración del crecimiento de China, mayor socio comercial del país. (A)- Sector agropecuario creció 3.5% en los primeros cinco meses del año 2019, comparado contra LY, resalta el arándano que creció en 105% (O)	<ul style="list-style-type: none">- La economía peruana crecerá en torno al 4,7% en el periodo de 2019-2022. (O).

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none">- Agricultura, motor del crecimiento. En 2018 creció 7.8%, la más alta en diez años. (O)- La producción de arándanos va a disminuir. (A)- Perú ha sostenido un crecimiento en la economía estable por dos décadas. (O)- Alta inversión extranjera en el país favorece al sector agrícola. (O)	-
Social	<ul style="list-style-type: none">- En los últimos cinco años, el PBI del sector creció 13,7%, mientras el empleo avanzó en 22%, generó más de 58200 empleos (O)- Perú, actor clave en la exportación mundial de palta, tercero a nivel mundial. (O)- Interés de China por alimentos saludables eleva consumo de palta. (Bell y Kindred, 2016). (O)	<ul style="list-style-type: none">- En el futuro cercano los consumidores se preocupan cada vez más por los envases de plásticos y que empresas los siguen utilizando, por eso el disminuir o eliminar el consumo de plástico sería una gran opción para Camposol. (O).- Mediante el tiempo pasa, el consumidor se preocupa más por lo que consume y su composición. (O).
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">- Secuenciación genética del aguacate ayudaría a su conservación. (O)- Uso de drones y robots. (O)	<ul style="list-style-type: none">- Se puede implementar el e-commerce para comercializar los productos. (O).- Se pueden incorporar chatbots para poder resolver las dudas comunes y sencillas y tener contacto más personalizado con los clientes potenciales. (O).

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Para poder analizar el estado de la empresa en el sector agroindustrial, se utilizará el análisis de Fuerzas competitivas del sector, elaborado por Porter. Este análisis nos permite identificar la importancia de cada una de las cinco fuerzas: intensidad de la rivalidad entre competidores, amenaza de ingreso de competidores potenciales, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos.

1. Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales:

La intensidad de la rivalidad en el mercado internacional es alta, porque existen bastantes competidores que ofrecen productos similares, otros factores que colaboran a esta intensidad son: las barreras de salida altas, los consumidores finales pueden cambiar fácilmente de marca porque los productos son similares y al tratarse productos alimenticios, son perecederos.

2. Amenaza de ingreso de competidores potenciales:

Dado el notable crecimiento de la demanda de los productos orgánicos en el mercado internacional es muy probable que la amenaza de ingreso de nuevos competidores exista; sin embargo, se deben tomar en cuenta estas barreras de entrada: el lograr rápidamente economías de escala, trabajar con tecnología desarrollada para poder competir con las empresas actuales, falta de experiencia, lealtad de clientes y aranceles. Por eso es muy importante considerar que si una nueva empresa entra al mercado es conociendo estas condiciones y teniendo la capacidad de afrontarlas, por lo que se considera que esta amenaza es baja (David, 2013)

3. Poder de negociación de los proveedores:

En el caso del poder de negociación de proveedores, se considera bajo porque en el caso de que los proveedores no cumplan con las entregas, no cumplan con los requerimientos establecidos previo a la ejecución del contrato se debe tener en cuenta que existen muchas opciones más por las pueden ser reemplazados sin problema. (Bell y Kindred, 2016). (O)

4. Poder de negociación de los compradores (consumidores y clientes):

En el mercado existen diferentes proveedores para los productos alimenticios, lo cual brinda un enorme número de opciones para los consumidores, sobre qué marca comprar.

Para un tipo de empresa como Camposol, existe un gran poder de negociación por parte de los compradores, porque existen otras opciones que te pueden ofrecer exactamente lo mismo o que se diferencie poco. Es por esto por lo que es importante para empresa brindar el valor

agregado de poder abastecer a sus importadores o proveedores en cantidades atractivas y con la calidad que predicen, para poder ganarse la fidelización de estos. Ya que es un poco más complicado en el caso de los consumidores directos, porque es difícil diferenciar frutas, verduras o mariscos (Bell y Kindred, 2016). (O)

5. Amenaza de productos sustitutos:

Los productos sustitutos son aquellos productos que satisfacen la misma necesidad. En el caso de los productos ofrecidos por Camposol, existen otras opciones de frutas, verduras o mariscos que también resulten atractivos para el mercado, por su valor nutricional o porque son orgánicos. Por lo que se concluye que la amenaza de productos sustitutos es alta.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Después de analizar el entorno externo se llegaron a las siguientes conclusiones:

Tabla 1.3

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<p>- Camposol optando por disminuir el uso de intermediarios y aumentar las ventas directas, permitió la tendencia de grandes minoristas, a establecer sus propias instalaciones de maduración de aguacate que Camposol podría usar (Bell y Kindred, 2016). (O).</p>	<p>- Los aguacates solo tenían una ventana de producción de cuatro meses en Perú (Bell y Kindred, 2016). (O)</p>
<p>- En el 2013, una variedad de arándanos llamada Biloxi se mostró prometedora podrían ser cosechadas durante todo el año (Bell y Kindred, 2016). (O)</p> <p>- Estados Unidos fue el mayor importador de frutas (Bell y Kindred, 2016). (O)</p>	<p>- En el 2014, la demanda estadounidense se cubrió principalmente con importaciones de Chile y Argentina (Bell y Kindred, 2016). (O)</p> <p>- Los rendimientos de espárragos de Camposol disminuyeron debido a los efectos del niño, mientras que su negocio de productos de mar tuvo que hacer frente a la caída de los precios a finales de año (Bell y Kindred, 2016). (O)</p>

(continúa)

(continuación)

- Estados Unidos tuvo un fuerte crecimiento de la demanda (Bell y Kindred, 2016). (O)	- Desaceleración del crecimiento de China, mayor socio comercial del país (Bell y Kindred, 2016). (O)
- En la década de 1990, para estimular el desarrollo agrícola y el empleo en el oeste, el gobierno comenzó a construir grandes proyectos de infraestructura para llevar agua dulce de las montañas al desierto occidental, a través de un extenso sistema de canales (Bell y Kindred, 2016). (O)	- En el 2016, Camposol fue acusado de discriminador al preguntar a sus colaboradoras si estaban embarazadas (Bell y Kindred, 2016). (O)
- Gracias a un ecosistema muy interesante en la costa, podemos producir frutas que generalmente se encuentran en los hemisferios norte o sur, podemos cosechar durante muchos meses, lo que permite apuntar a las ventanas del mercado cuando la demanda y los precios son más altos (Bell y Kindred, 2016). (O)	
- En 2011, los aguacates peruanos obtuvieron acceso a los EE. UU, el principal importador mundial de aguacate (Bell y Kindred, 2016). (O)	
- De 2000 a 2011, el consumo per cápita de aguacates en los Estados Unidos se duplicó a 4 libras, en 2015 era más de libras (Bell y Kindred, 2016). (O)	
- Como jugador nuevo, Camposol podría vender en mas mercados y recibir precios mas altos vendiendo durante las brechas de suministro global (Bell y Kindred, 2016). (O)	
Los arándanos eran relativamente nuevos en el comercio mundial de productos agrícolas (Bell y Kindred, 2016). (O)	

Fuente: Porter M. (2009)

Elaboración propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

En la siguiente matriz se evaluarán las fortalezas y debilidades de Camposol para compararla en la industria.

Figura 2.1

Matriz EFI

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1. Diversidad de cultivos	0.07	4	0.28
2. Pertenece a un holding fuerte de empresas	0.04	3	0.12
3. Fuerte competidor en la industria agrícola a nivel mundial	0.07	4	0.28
4. Experiencia, reputación y know how	0.05	3	0.15
5. Certificaciones y pacto de la Naciones Unidas	0.05	3	0.15
6. Fuerte inversión en I&D	0.07	4	0.28
7. Integración vertical	0.07	4	0.28
8. Ofrece un producto orgánico y certificado	0.05	4	0.2
9. Alto grado de compromiso con su fuerza laboral	0.05	3	0.15
10. Presencia física con oficinas en EE.UU., Europa y Asia	0.06	4	0.24
11. Inversión en educación al consumidor final	0.05	3	0.15
Debilidades			
1. Altos gastos en la mano de obra	0.04	2	0.08
2. No cuenta con una estrategia de marca en el consumidor	0.04	1	0.04
3. No contaba con una estrategia de marca	0.04	1	0.04
4. Dependencia de la producción en Perú	0.04	1	0.04
5. Mayor porcentaje de ventas concentradas en un solo producto	0.03	2	0.06
6. No cuenta con un centro de maduración	0.03	2	0.06
7. Falta de una estructura organizacional adecuada a la industria	0.04	1	0.04
8. Poca planificación comercial y estratégica por parte de los directores.	0.04	1	0.04
9. Falta de comunicación entre áreas	0.03	2	0.06
10. Falta de inversión para el desarrollo de terrenos en el noroeste peruano	0.04	1	0.04
TOTAL	1		2.78

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

En conclusión, podemos ver como Camposol se muestra competitivo frente al mercado, ya que tiene un resultado de 2.78 frente al promedio de la industria de 2.5

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

En la siguiente matriz se evaluarán las oportunidades y amenazas de Camposol para compararla en la industria.

Figura 2.2

Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Preferencia del consumidor por productos orgánicos	0.06	4.00	0.24
2. Importación de frutas en países con producción de las mismas	0.02	1.00	0.02
3. Alianzas estratégicas de Perú para ingresar sus productos a nuevos mercados	0.06	4.00	0.24
4. Ubicación geográfica estratégica del Perú	0.06	4.00	0.24
5. Mayor conciencia del consumidor de los beneficios para la salud	0.06	4.00	0.24
6. Competidores sudamericanos no cuentan con la capacidad para abastecer la demanda	0.05	3.00	0.15
7. Los chinos prefieren frutas de mayor tamaño y mejor color y apariencia que al sabor.	0.04	3.00	0.12
8. Mano de obra barata para el sector agrícola	0.03	2.00	0.06
9. La popularidad de la cocina peruana a nivel mundial	0.06	4.00	0.24
10. El sector minorista en China está muy fragmentado	0.04	2.00	0.08
11. La demanda de los aguacates incrementa en EE.UU. debido a la popularidad de la comida mexicana.	0.02	2.00	0.04
12. Tendencia de los minoristas a establecer sus propios centros de maduración	0.05	3.00	0.15
13. Los minoristas estadounidenses a menudo venden productos bajo marcas de terceros	0.03	2.00	0.06
Amenazas			
1. Fuerte influencia de México en los precios de los EE.UU	0.04	3.00	0.12
2. Amenaza de bacterias y plagas en los cultivos	0.02	1.00	0.02
3. Los supermercados europeos enfatizan las ventas de productos bajo la marca	0.06	4.00	0.24
4. Crecimiento de productores sudamericanos expandiendo la producción de	0.06	4.00	0.24
5. Estacionalidad de ciertas frutas	0.03	3.00	0.09
6. Escasa mano de obra en el sector agrario	0.03	2.00	0.06
7. Caída de los precios de los mariscos entre el 2014 y 2015	0.04	3.00	0.12
8. Incremento de competidores en la producción mundial de arándanos	0.03	2.00	0.06
9. Inestabilidad política en el Perú	0.02	1.00	0.02
10. Consecuencias en la producción debido a los efectos de El Niño	0.05	3.00	0.15
11. El sabor y la textura de los aguacates era inusual para el paladar chino	0.04	3.00	0.12
TOTAL	1.00		3.12

Fuente: David, F. y David, F. (2013)

Elaboración propia

En conclusión, el total ponderado de 3.12 indica que la empresa está por encima de la media de la industria, lo cual muestra como aprovechan las oportunidades por encima de las amenazas existentes.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

Camposol es una empresa que se dirige tanto al mercado masivo como a otras empresas importadoras, ofrece alimentos de una forma estandarizada, para que puedan ser consumidos por todo el público, independientemente de su raza, género, edad, país de procedencia.


De la misma forma, busca diferenciarse de los competidores a través de su valor agregado, el cuál es: ofrecer productos orgánicos a un precio competitivo, en casi todas las épocas del año, de la mano de cultivos bien cuidados y en cantidades de producción muy atractivas. Además, la compañía está integrada verticalmente, lo que permite que se desarrollen diferentes tareas, por el bienestar común. Sin dejar de mencionar la experiencia con los clientes, lo que ha fortalecido y fidelizado su relación. Para ello cuenta con las siguientes habilidades distintivas: personal altamente calificado, certificaciones de calidad, control de calidad, precios competitivos en el mercado, economías de escala y grandes inversiones para innovación de procesos.

De esta forma se concluye que Camposol cuenta con una estrategia genérica basada en **liderazgo en costos mejor valor**.

Figura 2.3

Estrategias Genéricas

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2 	Tipo 3	
	Pequeño		Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Fuente: Porter (1980)

Elaboración propia

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.1

Matriz FODA

Matriz FODA Cruzado	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1: Alianzas estratégicas de Perú para ingresar sus productos a nuevos mercados.</p> <p>O2: Ubicación geográfica estratégica del Perú</p> <p>O3: La demanda de los aguacates incrementa en EE. UU. debido a la popularidad de la comida mexicana.</p> <p>O4: Mayor conciencia del consumidor de los beneficios para la salud</p> <p>O5: Preferencia del consumidor por productos orgánicos</p> <p>O6: Tendencia de los minoristas a establecer sus propios centros de maduración</p> <p>O7: Competidores sudamericanos no cuentan con la capacidad para abastecer la demanda</p> <p>O8: Importación de frutas en países con producción de las mismas.</p> <p>O9: Los minoristas estadounidenses a menudo venden productos bajo marcas de terceros</p> <p>O10: El sector minorista en China está muy fragmentado</p> <p>O11: La popularidad de la cocina peruana a nivel mundial</p>	<p>A1: Los supermercados europeos enfatizan las ventas de productos bajo la marca propia.</p> <p>A2: Inestabilidad política en el Perú</p> <p>A3: Fuerte influencia de México en los precios de los EE. UU.</p> <p>A4: Incremento de competidores en la producción mundial de arándanos</p> <p>A5: El sabor y la textura de los aguacates era inusual para el paladar chino tradicional</p> <p>A6: Consecuencias en la producción debido a los efectos de El Niño</p> <p>A7: Estacionalidad de ciertas frutas</p> <p>A8: Amenaza de bacterias y plagas en los cultivos</p> <p>A9: Escasa mano de obra en el sector agrario</p> <p>A10: Caída de los precios de los mariscos entre el 2014 y 2015</p>

(continúa)

(continuación)

	<p>O12: Los chinos prefieren frutas de mayor tamaño y mejor color y apariencia que al sabor.</p> <p>O13: Mano de obra barata para el sector agrícola.</p>	
<p>Fortalezas</p> <p>F1: Integración vertical</p> <p>F2: Experiencia, reputación y know-how</p> <p>F3: Diversidad de cultivos</p> <p>F4: Fuerte inversión en I&D</p> <p>F5: Certificaciones y pacto de la Naciones Unidas</p> <p>F6: Pertenece a un holding fuerte de empresas</p> <p>F7: Producto orgánico y certificado</p> <p>F8: Alto grado de compromiso con su fuerza laboral</p> <p>F9: Fuerte competidor en la industria agrícola a nivel mundial</p> <p>F10: Inversión en educación al consumidor final</p> <p>F11: Presencia física con oficinas en EE.UU., Europa y Asia</p>	<p>Estrategias FO:</p> <p>F7-O11: Penetración de mercados: Aplicada a los países en los que ya operan o venden sus productos, con los productos actuales.</p> <p>F10-O1: Desarrollo de nuevos mercados: Utilizar las alianzas estratégicas que se tienen con otros países, para poder ingresar a esos mercados mediante la difusión de la información de lo saludables que son los productos y como se pueden comer.</p>	<p>Estrategias FA:</p> <p>F4-A4: Diversificación relacionada: Desarrollar e investigar nuevas opciones de frutas para comercializar, que sean nutritivas y cumplan con las mismas expectativas que las que se comercializan actualmente, para que no haya un impacto negativo por la entrada de nuevos proveedores.</p>

(continúa)

(continuación)

<p>Debilidades</p> <p>D1: No cuenta con un centro de maduración</p> <p>D2: Poca planificación comercial y estratégica por parte de los directores.</p> <p>D3: Falta de comunicación entre áreas</p> <p>D4: Dependencia de la producción en Perú</p> <p>D5: No contaba con una estrategia de marca</p> <p>D6: No cuenta con una estrategia de marca en el consumidor</p> <p>D7: Mayor porcentaje de ventas concentradas en un solo producto</p> <p>D8: Falta de inversión para el desarrollo de terrenos en el noroeste peruano</p> <p>D9: Falta de una estructura organizacional adecuada a la industria</p> <p>D10: Altos gastos en la mano de obra</p>	<p>Estrategias DO:</p> <p>D7-O3: Desinversión de productos con poco margen de ingresos para enfocarse en los que están creciendo en demanda.</p>	<p>Estrategias DA:</p> <p>D4-A7: Expansión de territorios a países cercanos y con un ecosistema parecido, para poder mejorar la capacidad de producción y no depende solo de la producción del país.</p> <p>D9-A4: Integración vertical hacia adelante para los mariscos hacia los hoteles y restaurantes.</p>
---	---	--

Fuente: Porter (2010)

Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

La visión es la declaración de lo que refleja la empresa en la industria donde participa y lo que quiere lograr a largo plazo (David y David, 2013, pág. 41), es por eso que la visión de Camposol es ser el preferido y superior proveedor de comida fresca y sana para familias del mundo entero.

La misión es la declaración de la razón de ser de la empresa, una misión clara es fundamental para establecer los objetivos y formular estrategias efectivas (David y David, 2013, pág. 42). En el caso de Camposol, 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.

Los componentes de la misión son clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, auto concepto, preocupación por la imagen pública y preocupación por los empleados (David y David, 2013, pág. 42)

Las políticas de Camposol son la prohibición del trabajo infantil, prohibición de la privación de la libertad y el trabajo forzado, seguridad y salud en el trabajo, libertad de decisión de sus trabajadores y el derecho de asociación y negociación colectiva, no a la discriminación, medio ambiente, sostenibilidad, medidas disciplinarias, horarios de trabajo y salario, familiares no pueden trabajar en la empresa y políticas de sostenibilidad (Ver Anexo 1).

Como propuesta de cambio para la empresa, se podrían aplicar algunas modificaciones a la misión.

La nueva misión para Camposol sería: Proporcionar a los consumidores de todo el mundo alimentos saludables a través de la experiencia operativa, la innovación, las prácticas sostenibles; generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; preocupándonos por su desarrollo a largo plazo. Trabajando de la mano con nuestros colaboradores, a los que apoyamos en su desarrollo profesional para potenciar el mejor talento.

Este cambio fue hecho ya que le faltaba reflejar el elemento preocupación por los empleados en la misión, de esta forma, se cumple con los nueve componentes.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

1. En los próximos 5 años, ingresar al mercado francés importando aguacates apuntando a un porcentaje de mercado del 5%.
2. Aumentar ventas de un 25% a un 50% en el mercado de Europa en los próximos 3 años para incrementar los miembros del equipo, pasando de 20 a 50 personas, y así poder tener más independencia de la oficina central en Miami.
3. En los próximos 2 años, entrar al mercado australiano, ya que nuestro acuerdo de libre comercio está por entrar en vigencia, para poder obtener un porcentaje de mercado de 5%.
4. Invertir en innovación para los procesos de producción de aguacates para posicionarse como líder mundial productor del mercado en los próximos 10 años, superando a Colombia, República Dominicana y México.
5. Aumentar en 5% la inversión en campañas de publicidad y marketing para lograr posicionar la marca en los países donde se encuentran sus principales clientes, transmitiendo información sobre la calidad de sus productos, las acciones de responsabilidad social que efectúa la empresa, en el plazo de 12 meses.
6. En un plazo de 2 años, utilizar la estrategia de penetración de mercado para adquirir un 20% más de la cantidad de clientes en los mercados actuales.

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

Las unidades estratégicas actuales de Camposol son 3: Marinasol (mariscos), Frutas y verduras y Trading (Camposol Internacional). Para poder redefinir las UEN es importante tener en cuenta:

Frutas y verduras: Analizando los resultados financieros de los últimos años, específicamente del periodo 2015-2016, se puede observar cómo se obtuvieron cifras negativas respecto a estos productos, es por eso por lo que si se hubiera eliminado la comercialización el resultado final del beneficio bruto sería mayor.

- Eliminar línea de producción de pimientos.
- Eliminar línea de producción de alcachofas.
- Eliminar línea de producción de espárragos.

Marinasol (mariscos): Con el objetivo de incrementar la cartera de clientes y crear relaciones con nuevos clientes de mercados asiáticos, respondiendo a las exigencias de la demanda, se propone:

- Agregar producción de pota
- Agregar producción de camarones o langostinos

Camposol Internacional (Trading): Para poder mejorar el nivel de respuesta al cliente y generar mayor cercanía con nuestros clientes y al mismo tiempo tener mayor control sobre las operaciones de la región mientras la demanda continua creciente, se propone:

- Abrir una oficina física en Asia, ya que es uno de los clientes más importantes y atractivos.

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

a) Estrategias corporativas:

- Integración vertical: Camposol con el tiempo se ha desarrollado y ha desarrollado sus procesos, pasando de ser solo un productor a integrar los procesos de distribución, empaque y procesamiento. Esto se vuelve una ventaja frente a los proveedores y para los mismos clientes porque empiezan a percibir la calidad y el alineamiento de los procesos de una manera diferente, al poder alinear los procesos se produce un nivel de confiabilidad hacia la empresa que es súper atractivo para los clientes actuales y potenciales.
- Desarrollo de mercados: Camposol podría establecer una estrategia de desarrollo de mercado, creando una línea de productos premium apuntando a nichos que busquen algo más que la calidad, que busquen productos diferenciados y no tengan problema es pagar un precio más altos por estos productos.
- Desarrollo de productos: El área de I+D está en constante búsqueda de desarrollar nuevos productos o crear y mejorar procesos con el fin de buscar la satisfacción de los clientes. Por eso el ejemplo más cercano sería haber agregado a los arándanos a la cartera de productos.
- Expansión de mercado: Esta estrategia se utilizó para llegar mercado chino, actualmente se podría utilizar para llegar a Francia o Australia. Es importante

resaltar que esta estrategia se utiliza cuando los mercados están saturados o existen opciones muy atractivas y que tengan facilidades, como TLC. En el caso del mercado chino era un país al que venderle resultaba muy atractivo y no solo exportar, sino adaptarse a las preferencias de ese mercado y que puntos valoran más de cada producto.

b) Estrategias funcionales

- Ventas y Marketing
 - Publicidad de la marca en los medios de comunicación locales y del extranjero
- Recursos Humanos
 - Capacitación a los operarios y encargados de la producción
 - Reclutamiento y selección adecuado de los trabajadores idóneos
- Finanzas
 - Incorporar más oficinas en el extranjero para poder tener mayor comunicación con los clientes.
- Logística
 - Adecuado control de inventarios y distribución de productos.
 - Planeamiento de ciclos mensuales con mayor demanda que otros.
- Innovación y desarrollo
 - Creación de línea de productos Premium.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

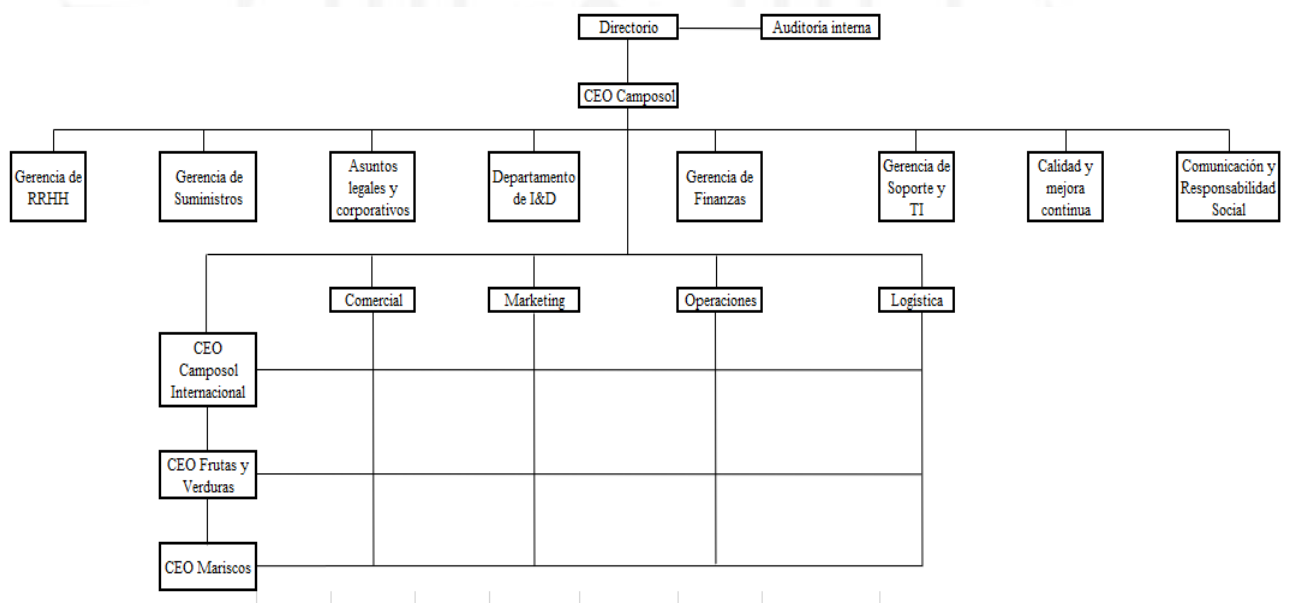
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa

Según Gilli (2017), el organigrama es un modelo gráfico que nos permite representar la estructura organizacional formalmente, incluyendo áreas, departamentos, unidades estratégicas y las relaciones que existen entre ellos (Gilli, 2007).

El rediseño propone una estructura matricial que nos permite dividir la organización por unidades de negocio, esto permitirá que el modelo sea más productivo, debido a que se especializará mucho más el trabajo. También permite tener equipos multidisciplinarios, donde se observe la comunicación entre áreas, la relación entre los colaboradores, de esta manera se aceleran procesos y se trabaja con mayor índice de resultados.

Figura 3.1

Organigrama Camposol



Fuente: Hill, Jones, y Schilling (2015)

Elaboración propia

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

De acuerdo con Hill et al (2014) “la implementación de estrategias implicar usar el diseño organizacional, es decir, el proceso de decidir a forma en que una compañía debe crear, emplear y combinar la estructura, los sistemas de control y la cultura de la compañía para perseguir el modelo de negocio” (pág. 397).

Para empezar, la estructura organizacional redefinida para Camposol es la matricial, ya que nos permite que cada unidad estratégica de negocio se divida y concentre independientemente en sus objetivos y prioridades; por ejemplo, la UEN de Frutas y Verduras destinará sus recursos e invertirá para conocer que otros productos alimenticios serían atractivos para desarrollar en los actuales y nuevos mercados. En segundo lugar, se deberá establecer un sistema que nos permita evaluar, medir y monitorear los resultados de la ejecución de estrategias; como, por ejemplo, indicadores que tengan como objetivo comparar los estándares esperados con los resultados obtenidos por la empresa y de esa forma se puedan tomar las acciones correctivas necesarias. También es necesario que para poder asegurar la satisfacción de todos sus clientes, se debe buscar que cada oficina que esté ubicada en otros países se pueda adaptar fácilmente a la cultura del país, para poder alinear las actividades y procesos internos con la finalidad de poder entender mejor a sus clientes y obtener mejores resultados.

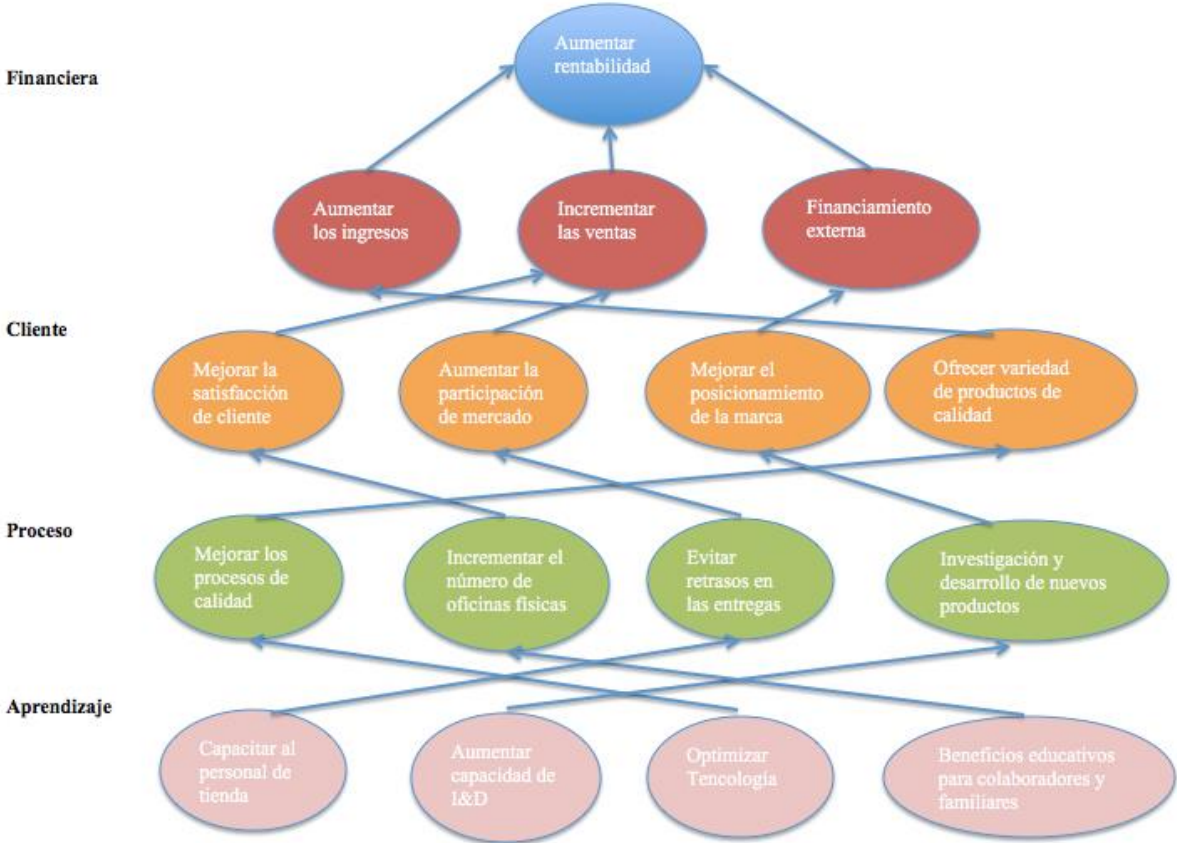
Por último, es muy importante invertir en la capacitación de sus colaboradores para poder seguir innovando procesos y potenciar su participación los procesos de ejecución, esto no solo los motivará más, sino que sentirán que la empresa se preocupa por ellos en un diferente nivel y ellos comprenderán lo importante que su puesto es para para los procesos en los que esté involucrado.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2000)

Elaboración propia

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

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS BSC	PORCENTAJE	INDICADOR BSC
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad	20% para el 2021	ROE – Rentabilidad sobre la Inversión
	Incrementar las ventas	40% cada periodo	Margen Bruto
	Aumentar los ingresos	20% cada periodo	Ventas anuales
CLIENTES	Aumentar la cartera de clientes	20% cada periodo	Índice de Nuevos Clientes
	Mejorar la satisfacción del cliente	50% cada periodo	Nivel de satisfacción del cliente (Clima laboral)
	Mejorar la participación de mercado	30% cada periodo	Número de reclamos
PROCESOS	Incrementar número de oficinas físicas	95% cada periodo	Nº de oficinas inauguradas/Nº de tiendas por inaugurar
	Evitar retrasos con las entregas	70% cada periodo	Pedidos llegados a tiempo/Pedidos recibidos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Efectividad de la capacitación	80% cada periodo	Nº de horas efectivas de capacitación / Nº de horas programadas
	Nivel de capacitación de la empresa	100% para el 2021	Personas capacitadas/personal en planilla

(continúa)

(continuación)

	Nivel de reclutamiento	60% cada periodo	Procesos de selección realizados en el tiempo requerido/ Procesos solicitados
--	------------------------	------------------	--

Fuente: Kaplan y Norton (2000)

Elaboración propia



CONCLUSIONES

- Camposol es una empresa que posee bastantes fortalezas, lo cual le ha permitido posicionarse como una empresa reconocida mundialmente y que cuenta con una reputación muy buena y una cartera de clientes importantes, a los que les ofrece productos de calidad estandarizada con el objetivo de que sus productos les permitan mantener una fidelización por parte de sus clientes.
- Las principales debilidades de la empresa son su falta de estrategias estructuradas de marketing y la falta de una estrategia de marca, esto lo delimita en países donde si se comercializan estos productos con una marca independiente. Por lo que considero pertinente que si se debería hacer una inversión que les permita que esto sea posible y puedan desarrollar sus campañas de marketing para hacer más conocida la marca.
- También se puede observar como la empresa supo aprovechar la inversión otorgada para la extensión de territorio, con la apertura de tiendas físicas en los países, que son sus principales clientes, esto no solo le permite tener más cercanía con los clientes, sino también que le otorga mayor respuesta al cliente y poder adaptarse a sus culturas, preferencias y condiciones.
- La estructura organizacional de Camposol no está correctamente elaborada para para las tres unidades estratégicas que posee, es por esto que se propone un cambio a estructura matricial.
- La producción total de Camposol depende 100% del Perú, por lo cual se debería buscar otros territorios donde se pueda cultivar, estos territorios deben cumplir con las mismas condiciones que posee Perú, en su mayoría.

RECOMENDACIONES

- En la actualidad hay muchas oportunidades para comercializar sin las barreras que antes limitaban, como es el caso del e-commerce, es un muy buen canal que puede convertirse en una oportunidad de crecimiento para poder expandir la oferta a más mercados. Esto conllevaría una inversión, la cual sería para beneficio de la empresa.
- Perú cuenta con tratados de libre comercio con diferentes países y algunos que aún están por entrar en vigencia; sin embargo, todas estas oportunidades aún no han sido aprovechadas por Camposol, entonces sería una buena forma de poder expandirse en el mercado.
- Se sugirió el rediseñar la estructura organizacional a matricial, ya que de esta forma se podrá enfocarse específicamente en las unidades de negocio y al tener este enfoque satisfacer las necesidades y expectativa de cada tipo de cliente directamente además de poder enfocar los procesos y obtener mejores resultados.
- El rediseñar la misión en la actualidad tiene muchos beneficios, porque al iniciar una empresa se buscan obtener muchas metas y objetivos, los cuales cambian con el tiempo por diferentes factores. Además, porque al implementar una misión que considere todos sus elementos en la implementación, está más enfocada al éxito sin perder de vista ningún detalle.

REFERENCIAS

- Bell, D. E., y Kindred, N. (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios:<https://www.harvard.edu/>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* .
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* . México: Person Education.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Free Press
- Porter, M. (2010) *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. España: Ediciones Pirámide
- David , F., y David, F. (2013). *Administración Estratégica: Conceptos*. México: Persons.
- Gilli, J. (2007). *Diseño Organizativo: Estructura y Procesos*.
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning.
- Hitt, E. (2014). *International Business Competing in a global marketplace*.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdos Comerciales del Perú. (2019). *Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=59
- Arcaya del Águila, N. (2015). *Exportación de barras energéticas a base de quinua a Canadá*. (tesis de licenciatura). Universidad de Lima
- Bell, D. y Kindred, N.. (15 de diciembre de 2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Casanova, C; Xia. L. y Ferreira, R. (Agosto de 2015). *Measuring Latin America's export dependency on China*. *BBVA Research*. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/08/15-26_Working-Paper_China-and-Latin-America.pdf
- Cateora, P, Gilly, M. y Graham, J. (2013). *Marketing Internacional (16ª ed.)*. México: McGraw – Hill.
- Con nuestro Perú (2018). *Sector agroindustrial generó más de 200 empleos*. Recuperado de <https://www.connuestroperu.com/economia/62365-sector-agroindustria-genero-mas-de-58-200-empleos-formales-en-el-2018>
- Czinkota, M y Ronkainen, I. (2013) *Marketing Internacional (10ª ed.)*. México: Cengage Learning.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica (14ª ed.)*. México: Pearson Education.
- El Peruano. (2018). *El Régimen Laboral de los Trabajadores de la Actividad Agraria fue creado por la ley*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-el-regimen-laboral-agrario-73084.aspx>
- El peruano (2019). *La agricultura será motor del crecimiento económico*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-la-agricultura-sera-motor-del-crecimiento-economico-81916.aspx>

- Gestión. (2019). *MEF recorta expectativas de exportaciones para el 2019 en US\$ 3,500 millones*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mef-recorta-expectativa-exportaciones-2019-us-3-500-millones-265780-noticia/>
- Hills, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015) *Administración estratégica (11ª ed.)*. México: Cengage Learning
- Kotler, P y Armstrong, G. (2013) *Fundamentos de Marketing (11ª ed.)*. México: Pearson Education.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Exportaciones peruanas logran cifras récord durante 2018*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/25769-exportaciones-peruanas-logran-cifras-record-durante-el-2018>
- Ponce Barreda, J. (2015). *Los Tratados de Libre Comercio con los EE.UU. Un estudio comparativo entre los casos de Perú y Colombia*. (tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- PromPerú. (2019). *Desarrollo del comercio exterior Agroexportador*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20agroexportador%202018.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018) *Administración (13ª ed.)*. México: Pearson Educación de México.
- Semana Económica. (2019). *Las exportaciones de frutas y hortalizas crecieron en el 2018 por tendencia saludable*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/agropecuario/332956-las-exportaciones-de-frutas-y-hortalizas-crecieron-en-el-2018-por-tendencia-saludable/>
- Semana Económica. (2019). *Protocolo fitosanitario permite la exportación de palta a Tailandia*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/agropecuario/360396-minagri-publicacion-de-protocolo-fitosanitario-permite-la-exportacion-de-palta-a-tailandia/>
- 24 horas puebla (2017). *Interés de China por alimentos saludables eleva consumo de palta*. Recuperado por <https://24horaspuebla.com/2019/07/30/interes-de-china-por-alimentos-saludables-eleva-consumo-de-aguacate/>



ANEXOS

Anexo 1: Políticas de Camposol según el Reporte de Sostenibilidad del 2017



Prohibition of Child Labor

CAMPOSOL prohibits child labor. Workers must be at least 18 years of age when hired. Child labor refers to any mental, physical, social or morally dangerous or harmful activity for children or any activity that directly interferes in their compulsory education needs defined as such by the equal authority as well as the highest international standards.

Prohibition of Deprivation of Freedom and Forced Labor

CAMPOSOL prohibits exploitation or any form of forced labor. CAMPOSOL shall neither require any deposits nor withhold original ID documents as a work condition. Likewise, the Company shall not subcontract suppliers or production facilities that force work to be conducted by workers under any exploitation or forced labor.

Safety and Health at Work

CAMPOSOL provides a safe, hygienic and healthy workplace and takes the necessary measures to prevent accidents and injuries that may arise, be related to, or take place during work or resulting from the Company's operations. CAMPOSOL has systems to detect, avoid, or respond to possible risks to the safety and health of its workers. Workers could refuse to conduct any unsafe work or any work that may risk their life.

Freedom of Association and Collective Bargaining

CAMPOSOL respects the decisions of its workers and the right of association and collective bargaining. The Company does not interfere in any way in the establishment, operation, or administration of such organizations of workers, nor in collective bargaining activities.

Non-Discrimination

CAMPOSOL prohibits discriminatory practices in contracting personnel and in their professional behavior due to race, color, religion, sex, age, physical capacities, nationality, or any other legally prohibited condition.

Disciplinary Measures

CAMPOSOL must treat all its workers with dignity and respect. The use of corporal and/or psychological punishment, confinement, violent threats, or any other form of harassment or abuse is neither practiced nor tolerated.

Work Schedule

CAMPOSOL is responsible for guaranteeing its workers employment in accordance with the applicable laws and labor standards regarding the number of working hours and days. If there is any conflict between a statute and a mandatory industrial standard, CAMPOSOL must resolve this situation granting the standard providing the greater benefit for the worker. They must have at least one day off after a consecutive period of six working days.

Salary

CAMPOSOL must provide its workers with salaries and benefits that comply with the applicable laws and corresponding collective agreements, including those referring to the payment of overtime and other extra pay agreements.

Sustainability

CAMPOSOL developed an integral Social Responsibility Policy, with priority: its workers, and the communities, the proper use of its resources in all its operations, and especially emphasizing the use of water and energy. Environment

Environment

CAMPOSOL conducts its operations under the applicable norms and its environmental commitments, which include the monitoring of emissions, management of sewage waters, environmental noise, and solid waste, among others; this allows us to mitigate our significant environmental impacts and helps to continually improve our environmental performance.

Camposol

Annual Report 2017 | 28 - 29

Fuente: Camposol (2017) *Annual Report Camposol 2017*. Recuperado de: http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2017.pdf