

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


Carlos Alberto Gervassi Heredia

Código 20130552

Lima – Perú

Noviembre del 2019





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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor	6
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).	9
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN (Unidad Estratégica de Negocios).	12
1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	16
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).	16
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	19
1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas.....	22
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	23
2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI	23
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE	23
2.3 Matriz de las estrategias genéricas (Sustento)	24
2.4 Matriz FODA (Sustento).....	25
2.5 Definición y sustentación de la visión, misión y políticas	27
2.6 Definición de los objetivos estratégicos de la empresa.....	28
2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN	30
2.8 Propuesta y sustentación de Estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales	31
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	36
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	36

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.	37
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	38
4.1 Diseño de un mapa estratégico de control.	38
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).	39
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	41
REFERENCIAS.....	42
BIBLIOGRAFÍA	45



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades de CAMPOSOL y sus Unidades Estratégicas.....	15
Tabla 1.2 Análisis PEST.....	18
Tabla 1.3 Oportunidades y Amenazas CAMPOSOL	22
Tabla 2.1 Matriz FODA Cruzado	25



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Matriz EFI	23
Figura 2.2 Matriz EFE	24
Figura 4.1 Mapa estratégico de control.	38
Figura 4.2 Cuadro de Mando Intergal.....	39



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Lienzo de Canvas	47
Anexo 2: Cadena de Valor.....	48
Anexo 3: Ejes del sistema de gestión de calidad alimentaria Camposol	49
Anexo 4: Redefinición de UEN's para CAMPOSOL (Organigrama).....	50



RESUMEN

El presente trabajo muestra inicialmente un análisis de CAMPOSOL en cuanto a sus procesos internos que le otorgan ventaja sobre sus demás competidores y de aquellas variables no controlables que impactan en la industria en la que opera. Asimismo, se ofrece una explicación de los principales planteamientos que la corporación ha desarrollado e implementado durante su tiempo de actividad de la agroindustria, así como los resultados de estas estrategias planteadas en el negocio. Todo ello partiendo de su situación al 2016.

Posteriormente, se han planteado nuevas estrategias que la empresa podría aprovechar en miras de poder reforzar sus resultados y su posición en el mercado en los próximos años de operación, mediante una redefinición de sus líneas de productos, estructura organizacional y opciones estratégicas atractivas según la dinámica del mercado y de los puntos fuertes de la corporación.

Finalmente, se ofrece una propuesta de un mapa estratégico que define claramente los objetivos de la empresa planteados desde cada perspectiva del negocio, el cual permite un control sistemático por medio de indicadores de gestión para medir el cumplimiento de las metas establecidas.

Palabras clave: Planeación estratégica, Agroindustria, Diagnóstico Corporativo, Cuadro de mando integral, Administración.

ABSTRACT

This paper shows an analysis of CAMPOSOL considering its internal processes that give it advantages over other competitors and of non-controllable variables that impact the industry in which it operates. Likewise, an explanation is given about the main approaches that the corporation developed and implemented during its activity time in the agricultural business, as well as the results of these strategies. All this based on a the 2016 year situation.

Additionally, new strategies have been proposed that the company could take in order to strengthen its results and their position in the market for the next years of operation, through a redefinition of its product lines, organizational structure and attractive strategic options according to the dynamics of the market and the strengths of the corporation.

Finally, a proposal for a strategic map that clearly defines the objectives of the company proposed from each business perspective, which allows systematic control through management indicators to measure compliance with the established goals.

Key Words: Strategic planning, Agroindustry, Corporative Diagsnosis, Balance Scorecard, Administration.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo toma como base a la corporación CAMPOSOL, destinada al rubro agroindustrial, para poder realizar un diagnóstico corporativo y planteamiento estratégico como sustentación del trabajo de suficiencia profesional, tomando como referencia del análisis el año 2016.

El primer apartado presenta un análisis de la corporación desde el ámbito interno, mediante el desglose de sus actividades para generar valor, sus principales fuertes en su operación actual y los aspectos de mejora que impactan sus resultados. Asimismo, se identificaron aquellas variables características del entorno sobre la agroindustria y agroexportaciones, y su impacto beneficio-limitante que estos representan para la corporación.

Posteriormente, el segundo capítulo presenta un análisis matricial planteado por distintos autores para identificar la posición competitiva de la empresa ante la industria para poder determinar su capacidad de seguir creciendo en el mercado. En este mismo punto, se definen las principales estrategias planteadas durante los años de actividad comercial para entender el foco sobre el que se concentran y, así, plantear propuestas nuevas o reforzar las existentes para garantizar el crecimiento sostenido de la corporación en el mediano y largo plazo.

En el tercer inciso, se muestra una nueva redefinición de la estructura organizacional sobre la cual han competido en los últimos años a fin de poder mejorar la organización interna, lograr eficiencias, mejor uso de recursos y aprovechar la especialización del trabajo que, es clave para el éxito de las corporaciones en un entorno competitivo. Adicional a ello, se enfatizan aquellos puntos a tomar en cuenta para poder lograr que las nuevas estrategias y objetivos planteados sean implementados de manera exitosa.

Finalmente, el cuarto capítulo presenta una propuesta de mapa estratégico para poder aterrizar, de forma objetiva, los puntos a trabajar para el control de lo definido en los capítulos anteriores, así como sus principales indicadores de medición y metas para obtener retroalimentación sistemática sobre las acciones en curso y cumplimiento.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

CAMPOSOL es una corporación peruana que se encarga de la actividad agroindustrial y la exportación de productos a mercados europeos, norteamericanos y asiáticos con un enfoque en clientes minoristas donde comercializan sus productos y ofrecen servicios para con los clientes. Para poder enfatizar más a detalle se utilizará el Lienzo de Canvas, que según Osterwalder y Pigneur (2012), brinda mayor visibilidad sobre la forma en que las empresas, competidores y/o proveedores generan sus ganancias y, así, poder analizar mejor las estrategias (p. 15) (Ver **Anexo 1**).

Asociaciones Claves:

Para poder llevar a cabo las actividades de Camposol, la corporación cuenta con asociados que permiten ampliar sus capacidades y mejorar los resultados. Tenemos inicialmente a los inversionistas internos y externos, quienes otorgan capital para la realización de cultivos, certificaciones, mejoras de procesos y ampliar sus actividades comerciales para lograr mayor contacto con los clientes. Luego, trabajan también con socios (como Walmart) para el uso de sus almacenes de maduración en origen clave para la preservación de sus frutas y verduras frescas. Por otro lado, también forman parte de asociaciones con organizaciones sin fines de lucro y comunidades aledañas, como al United Nations Global Compact Principles y the Millenium Goals (Camposol, 2016). Finalmente, parte del éxito de su operación también se dio gracias a su relación con los sindicatos, quienes desarrollan parte fundamental del negocio a fin de mantener el éxito de la empresa y mantener altos niveles de buenas prácticas laborales.

Actividades clave:

Producción: La propia corporación se encarga de elaborar sus productos, mediante el cultivo de los vegetales y frutas como las paltas, arándanos, mangos y otros y, por otro lado, la crianza de los mariscos en sus estanques, los cuales se realizan en el

territorio peruano para su posterior comercialización. Luego de este proceso, pasan posteriormente a las plantas correspondientes para poder ser separadas, empaquetadas y finalmente preservadas para que puedan lleguen con la calidad y características deseadas a los clientes nacionales e internacionales.

Distribución: Otra de sus actividades claves es la exportación de sus principales productos a los distintos continentes en los que opera, en formatos frescos o congelados y naturales, siendo su principal actividad comercial y el cual le permitió convertirse en el principal exportador de productos no tradicionales al 2017 (Camposol, 2017, pp. 8-9).

Marketing y Venta: CAMPOSOL cuenta con una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) comercial la cual se encarga de mantener contacto con sus clientes (minoristas y/o importadores) para la venta directa de sus productos según las necesidades correspondientes que les ha permitido tener mayor y mejor trato con sus clientes por medio de sucursales.

I + D: Las distintas actividades implementadas para el desarrollo, mantenimiento y tratamiento de sus cultivos y estanques representan una actividad crítica en la producción masiva de sus frutas, verduras y mariscos, que le permiten obtener rendimientos continuos para atender mejor a sus clientes.

Recursos Claves:

Tomando como guía la clasificación propuesta por Osterwalder y Pigneur (2012) en el lienzo de modelo de negocio (p. 35) se identifican los siguientes recursos:

Físicos: En esta categoría están sus terrenos para el sembrío de frutas y vegetales, y los estanques de crianza de langostinos (para su unidad de mariscos), las semillas para iniciar nuevos cultivos, sus plantas producción. empaquetado y refrigeración, almacenes, unidades de transporte de los cultivos hacia las plantas de procesamiento y maquinaria destinada a toda la operación desde el sembrío hasta la entrega tomando en cuenta lo necesario para llevar a cabo la producción (Girón y Jalk, 2018, pp. 54-62). Por otro lado, están los ambientes destinados a los administrativos, operarios y; por último, las sucursales físicas en el extranjero para la operación comercial.

Humano: En este punto tenemos a todos los colaboradores que forman parte de las actividades gerenciales, administrativas y a los operarios encargados del control y producción de frutas, verduras y langostinos. En sus actividades de recursos humanos no

solo se encargan de contar con personal para poder operar, sino también invertir en ellos para lograr mayor compromiso y desarrollo enfocado en su negocio y, también, el aseguramiento del personal competente en los puestos y un enfoque gerencial y directivo basado en el profesionalismo para sobresalir versus la competencia (Bell y Kindred, 2016, p. 8).

Económicos: Gracias a sus buenos resultados financieros y al potencial de crecimiento de la agroindustria en los últimos años CAMPOSOL cuenta con gran acceso a financiamiento por medio de bancos e inversionistas, entre otros; los cuales le permiten a la corporación aprovechar oportunidades de negocio e inversiones requeridas en sus procesos y productos a fin de incrementar su participación en la industria. Gracias a estas la empresa ha podido extender su operación en la cadena, desde el desarrollo de su materia prima hasta la apertura de sucursales propias para lograr integrarse verticalmente.

Propuesta de valor:

La propuesta de valor a la cual apunta CAMPOSOL es poder ofrecer lo mejor de sus productos a nivel nacional e internacional manteniéndolos fresco y con la mejor calidad posible (en tamaño, sabor y características) que suelen ser muy variables para este tipo de productos, de modo que mantengan todas sus propiedades naturales y que los consumidores finales puedan obtener los beneficios de sus frutas, verduras y mariscos. Adicional a ello, buscan la excelencia por medio de las inversiones que realizan en sus cultivos eficientes y productivos, y poder cumplir con los certificados obligatorios y complementarios que brindan valor agregado al producto final. También se enfocan en un servicio integral hacia sus clientes que involucra entregas a tiempo de sus órdenes de compra, flexibilidad para asumir de grandes volúmenes a un buen precio que sea atractivo para los minoristas e importadores y servicio post venta.

Relaciones con clientes:

CAMPOSOL mantiene buenas relaciones con sus clientes gracias a su actual modelo de negocio, el cual contempla sucursales comerciales en Holanda, Estados Unidos y Perú que les permite mantener un contacto directo con los importadores y minoristas con los que trabaja (como Walmart y Tesco) para atender sus necesidades. Si bien esta unidad estratégica es una categoría aparte, siempre mantienen contacto con los

equipos de las UEN's a fin de poder ofrecer el mejor servicio al cliente y lograr fidelizarlos en la medida de lo posible.

Canales:

Su modelo de distribución, tomando en cuenta las definiciones de Armstrong y Kotler (2013), es un canal indirecto con 1 nivel de intermediación (pp. 295-296), puesto que ellos se encargan de vender a minoristas e importadores, quienes después se encargan de vender los productos a sus consumidores finales. Es importante tomar en cuenta que las sucursales no se destinan para la venta directa al consumidor final.

Segmento de Clientes:

Es un Mercado Segmentado; ya que sus productos lo enfocan principalmente a 2 tipos de clientes, que son los minoristas e importadores. Son por medio de ellos que el producto se vende a los consumidores finales en los distintos mercados internacionales en los cuales opera. Anteriormente, también contaban con distribuidores para la palta, pero la participación ha disminuido para poder mantener mayor control de su producto.

Estructura de costes:

Su estructura de costos se ve determinada por las inversiones que realizan en investigaciones y desarrollo de sus cultivos y estanques, su mantenimiento y control, revisiones preventivas y correctivas de las plantas y máquinas, los costos de conservación de los productos (tanto en el almacén como en el transporte), las certificaciones internacionales y nacionales para poder operar en otros países y las facilidades brindadas a los operarios para el trabajo de campo. Asimismo, su estructura busca lograr economías de escala y de campo, lo cual se refleja en las inversiones realizadas en mejorar sus productos y cultivos para aumentar la producción, así como la adquisición continua de hectáreas para ampliar su operación y reducir costos por volumen. Por otro lado, también existen costos administrativos (adicionales al sueldo) como la inversión en sucursales internacionales para poder tener mayor contacto con los clientes finales y capacitaciones brindadas a los equipos de forma continua para lograr eficiencia en los procesos y, asimismo, el desarrollo personal tanto de los operarios como del personal administrativo.

Fuentes de ingreso:

Los ingresos obtenidos son principalmente por la venta de sus frutos, verduras y mariscos en el país y en el extranjero por medio de exportaciones. Sin embargo, debido al gran tamaño de la corporación, también obtienen ingresos de empresas asociadas, pero cuyo impacto en los resultados de la compañía es mucho menor.

1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor se refiere al conjunto de actividades que las compañías realizan para convertir sus materiales en un producto o servicio con un valor agregado para los clientes y consumidores, las cuales se componen de actividades primarias, directamente asociadas con el producto final, y las de soporte, que apoyan a los procesos primarios (Hill, Jones y Schilling, 2015, pp. 89-91) (Ver **Anexo 2**). Tomando en cuenta esta definición, la Cadena de Valor se compone de las siguientes actividades:

Soporte:

Recursos Humanos: Esta actividad de la empresa involucra los procesos de reclutamiento, selección, atracción y retención del personal para todas las áreas que componen la organización. En este ámbito destacan por su buena gestión laboral gracias a sus programas de desarrollo interno con su personal para la realización profesional, las capacitaciones para reforzar y ampliar conocimientos del sector y de las actividades propias del puesto y programas de promoción destinada a la responsabilidad social que promueven en todas sus actividades.

Financiero: Esta área se encarga de la asignación de presupuestos, aprobaciones de inversión, control de estabilidad económica, oportunidades de financiamiento, relaciones con inversionistas, cotizaciones en bolsa, entre otros. Parte de que la corporación pueda obtener gran acceso a capital es gracias a la gestión adecuada de los recursos económicos de la empresa, que involucra desde la comunicación oportuna de sus estados financieros hasta el pago de dividendos a los accionistas, lo cual brinda claridad y transparencia clave para que los inversionistas y bancos continúen invirtiendo en el negocio y permita obtener mayores y mejores recursos críticos para el negocio.

Infraestructura: Se debe entender esta área como los parámetros o lineamientos sobre las cuales CAMPOSOL ejecuta sus actividades (Hill, et al., 2015, p. 93). La empresa cuenta con una cultura laboral que promueve la búsqueda de nuevas formas de realizar sus actividades de formas más eficientes siempre y cuando creen valor para los clientes. Adicional a ello, también cuenta con disposiciones claras que involucran valores, códigos de ética y conducta y responsabilidad social en sus procesos que rigen el negocio y permiten que guiar sus actividades sobre el compromiso de respeto hacia los shareholders y la sostenibilidad.

Regulación Legal: Esta área se encarga de asegurar que todos los procesos, acciones, decisiones y ventas se lleven a cabo dentro de toda la normativa legal que acompaña tanto la operación nacional como la comercialización de productos a nivel internacional. La importancia de esta área no solo recae en el cumplimiento normativo sino también en la atención de problemas internos que puedan estar asociados a conflictos de intereses y ética (lo cual soporta la infraestructura) a fin de llevar a cabo la operación de manera transparente y acorde a los valores de la organización.

Primarias:

Investigación y Desarrollo: CAMPOSOL invierte de forma continua en lo que son investigaciones, innovaciones y desarrollo asociados al control de sus cultivos y estanques, en la sostenibilidad de sus procesos y el Aseguramiento de la calidad de sus productos para que estos sean saludables y se mantengan así al momento de su consumo. Asimismo, se encargan de lo que son el desarrollo de nuevos productos potenciales, tratamiento post y pre siembra, mejoras de la producción y control de plagas que permiten que la operación se vea mejorada y apta para continuar con los procesos productivos (Camposol, 2016, p.15). Estos puntos generan que sea una actividad clave para el proceso.

Producción: El negocio agropecuario se puede dividir en dos etapas importantes para CAMPOSOL. La primera etapa es la siembra de las semillas de la fruta o vegetal deseado. Dependiendo del producto se controla y se riega cada cultivo según el tiempo de crecimiento que corresponda hasta el nivel de maduración óptimo para su transporte. Luego de este tiempo, el producto está listo para ser cosechado, para lo cual se puede extraer la fruta o verdura debe extraerse de forma manual debido al cuidado que se requiere para su procesamiento, como refleja la cosecha del arándano cuyas opciones son

solo manuales (Espinoza, 2018, pp. 36-37). En el caso de los mariscos el proceso inicia con la crianza de los langostinos en sus estanques, los cuales esperan su desarrollo óptimo para iniciar con la recolección y pasar el siguiente proceso. La segunda etapa inicia desde la llegada de la fruta y verdura recolectada a la planta de procesamiento, donde se realiza el proceso de limpieza, selección y control. Posteriormente, esta pasa a la zona de empaquetado donde se lista el producto final en sus empaques predeterminados según las solicitudes del cliente y pasan a ser almacenadas en zonas especiales de refrigeración para asegurar su conservación como menciona Bancayan y Delgado (2016) para la fase productiva de las paltas (pp. 96-100). Este proceso es similar para los mariscos, en donde la diferencia radica en que el procesamiento implica una limpieza mayor de los langostinos para que puedan ser consumidos de forma segura.

Marketing y Venta: La empresa cuenta con un área comercial en sus unidades de negocio y también sucursales en países clave (Lima, Rotterdam y Miami) que se encargan de mantener contacto directo con los minoristas e importadores para poder ofrecer sus productos (sean recurrentes o nuevos para el cliente) y poder llevar a cabo la venta de sus frutas, verduras y mariscos. Ellos se encargan de dar el seguimiento adecuado a minoristas e importadores para poder abastecer acorde a sus necesidades y a tiempo.

Distribución: Esta etapa implica el envío de los productos hacia el extranjero por medio de transportes internacionales según el incoterm acordado con el cliente, donde se debe asegurar que el transporte y los containers estén acondicionados para que puedan preservar los productos en el transcurso marítimo o aéreo y lleguen en condiciones óptimas al destino. En esta etapa se debe trabajar con operadores logísticos y áreas de comercio exterior para asegurar las reservas a tiempos y el seguimiento para cumplir con la documentación y la agilidad en aduanas. Para ventas nacionales el flujo es más sencillo puesto que solo abarca la entrega en los centros de distribución acordados.

Post Venta: La idea en esta etapa no solo es dar soporte adicional a los pedidos, sino también lograr fidelización por parte del cliente y mantener relaciones a largo plazo. Ello refleja mayor seguridad de los clientes.

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

La ventaja competitiva, según Porter (2010), es la forma en la cual las empresas crean y entregan valor en sus actividades para dirigir las a los clientes (p. 25). El modelo utilizado para en análisis de la ventaja competitiva involucra la calidad, eficiencia, innovación y respuesta al cliente superior (Hill et al., 2015, pp. 93-96).

CAMPOSOL:

Respecto a la calidad superior se evidencia una gran cantidad de inversiones en certificaciones que garanticen y aseguran sus procesos y sus productos finales en cuanto a sostenibilidad, salud y seguridad para los clientes. Entre estos existe programas de control de pesticidas, gestión de residuos sólidos y afluentes, consumos de agua y certificaciones alimenticias de entidades reguladoras. Asimismo, la gestión socialmente responsable que envuelve sus procesos, que se caracterizan por una operación amigable con comunidades, el entorno y los clientes, controlado mediante auditorías internas basado en sus ejes del sistema de gestión de calidad alimentaria (Ver **Anexo 3**).

Su respuesta al cliente es aplicada en la estrategia de internacionalización de CAMPOSOL, a fin de lograr mayor contacto y presencia en países extranjeros la empresa supo responder a las necesidades del mercado mediante la instalación de sucursales en países estratégicos (como Holanda y Estados Unidos), personalización de productos (como arándanos en china), fijaciones estratégicas de precios con sus mejores clientes y certificados de ingreso a países, como el caso de la certificación Kosher para algunos países europeos y asiáticos.

Por el lado de la eficiencia superior, la corporación cuenta con gran cantidad de hectáreas de cultivo y estanques de langostinos que le permiten alcanzar economías de escala; ha podido invertir también en mejoras de procesos que le permiten un mejor desempeño, alcanzando así, uno de los mejores ratios de producción en Toneladas métricas de sus terrenos y estanques. Asimismo, destinan inversiones a lo que son automatización de procesos en sus plantas de procesamiento y empaquetado para lograr un mayor volumen de producto en menor tiempo.

Finalmente, también cuentan con el pilar de la innovación gracias a sus programas de investigación, desarrollo y creación de ideas, que brindan mejores desempeños de sus

terrenos, mejoras en las características del producto y crear contenido científico y nuevas metodologías para el control biológico, químico, fisiológico, entre otros y descubrimiento de nuevas opciones de productos que les concede ventaja en cuanto a la operación y control de su producción.

Frutas y verduras:

Esta UEN destaca en su calidad gracias a las constantes inversiones que la empresa ha destinado al control ambiental, fisiológico y biológico de sus productos y terrenos a fin de poder asegurar un producto con características estables, buen sabor y rendimiento en cantidad que cumplan con las normas nacionales e internacionales de seguridad alimentaria. Sus productos se caracterizan por el menor uso de pesticidas que hacen sus frutos más beneficiosos para la salud de los consumidores y atractivo para el mercado. Adicional a ello, también cuentan con productos 100% orgánicos que son mucho más demandados y atractivos por sus propiedades. (Bell y Kindred, 2016)

En cuanto a la innovación, se evidencia que CAMPOSOL utiliza equipos especializado y destinados únicamente a la investigación de campos, los cuales permiten encontrar formas sostenibles del control de los cultivos y búsqueda nuevas variedades de productos beneficiosos que derivó en el desarrollo industrial de arándanos, lo cual refleja la importancia de este pilar. Por otro lado, también han implementado nuevas tecnologías en sus plantas, las cuales han permitido mejora su proceso de limpieza, selección, empaquetado y almacenaje, como el caso de la máquina de control de tamaño de las bayas.

En esta UEN, también se evidencia la respuesta al cliente donde la empresa puede identificar oportunidades de relación ganar-ganar para definir precios fijos que permitan resolver la incertidumbre en las fluctuaciones de precio para los minoristas e importadores y mantener mejor control sobre sus ventas e ingresos. Por otro lado, también supieron identificar necesidades de ciertos mercados (como el tamaño de las bayas de los arándanos en Asia) para facilitar su salida al mercado.

La corporación cuenta con gran cantidad de hectáreas plantadas con altos rendimientos de Toneladas Métricas gracias a las inversiones en control de la siembra y cosecha de sus productos y las nuevas metodologías implementadas para mejorar sus rendimientos en sus cultivos y plantas productivas para obtener frutos durante varios

meses del año, diluyendo costos fijos y, generando así, economías de escala. Todo ello le permite a la empresa poder adaptarse a las demandas del mercado y satisfacer los requerimientos de los minoristas durante el año sin afectar sustancialmente los costos y disminuyendo el Lead Time de abastecimiento, lo cual muestra mayor eficiencia.

Mariscos:

En la UEN de mariscos también se identifica una calidad superior, puesto que, de igual manera que la unidad de frutas y verduras, la corporación replicó sus procesos de forma sostenible garantizando que sus productos son inocuos para el consumidor final por medio de certificaciones, tanto mínimas para la exportación, como complementarias para agregar valor a sus productos.

La unidad de negocio invirtió en innovaciones y desarrollos no solo en hectáreas destinadas al desarrollo de estanques, sino también al control ambiental de los mismo para lograr una mejor crianza de los langostinos, garantizando una crianza integral de los mariscos. Adicional, también cuentan con un laboratorio de larvas donde ellos mismos realizan el control reproductivo, resistencia y desempeño para lograr mejores resultados en sus estanques (Marinasol, 2018).

Los estanques de mariscos con los que trabajan actualmente son los más eficientes del mercado en cuanto a rendimiento y volúmenes gracias a las implementaciones destinadas a mejorar las condiciones del cultivo. Esto se complementa con sus plantas de procesamiento de alta tecnología para el congelado óptimo de sus langostinos en grandes volúmenes asegurando que se conserven en todo el trayecto de exportación.

Comercial:

Esta unidad solo presenta la respuesta al cliente. El área comercial o trading cuenta con sucursales en los principales países de negociación a fin de establecer relaciones directas con los minoristas y/o importadores con la finalidad de siempre disminuir la cantidad de intermediarios en la cadena de distribución. Asimismo, brindan servicios personalizados post venta para poder resolver posibles problemas en los pedidos y fidelizar a los clientes.

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

Las fortalezas y debilidades representan las zonas de mejor desempeño y las de mayor cantidad de oportunidades, respectivamente de la empresa. Bajo estos criterios se ha realizado el diagnóstico y se definirán cuáles de ellas se comparten para las demás UEN's.

Fortalezas:

Know How: CAMPOSOL cuenta ya con más de 10 años en el sector agroexportador especializándose en mariscos y productos agrícolas no tradicionales, logrando ser el principal exportador del país en este rubro de productos y logrando experiencia clave para el negocio.

Acceso a capital: Gracias a los buenos resultados obtenidos durante los últimos años y su gestión financiera CAMPOSOL cuenta con gran acceso a capital por medio de bancos, accionistas y acciones de la bolsa que facilitan las inversiones en sus procesos.

Personal capacitado y programas de desarrollo: La empresa cuenta con varios programas destinados a poder retener, capacitar y desarrollar a su personal de trabajo, en especial a sus empleados destinados a sus cultivos o estanques. Todos estos programas permiten que la corporación mejore la productividad y brinde mayores oportunidades de crecimiento a los trabajadores y puedan contribuir a las metas de la corporación y personales (Camposol, 2017).

Inversiones en mejoras de procesos: La corporación destina constantemente capital para la mejora de sus cultivos y estanques (como control de plagas y acondicionamiento ambiental) que les permitan lograr un producto saludable y seguro para su comercialización garantizando la calidad en su tránsito al extranjero. También invierten para obtener mayor productividad de sus terrenos, lograr economías de escala y mantener su competitividad en el mercado.

Programas de innovación, investigación y desarrollo: Parte de los pilares de CAMPOSOL es siempre apostar por técnicas y metodologías nuevas que les permitan mejorar y fortalecer sus productos y terrenos para mejorar la calidad final del fruto o cría y, así, cumplir con los estándares exigentes del mercado. Por otro lado, apuestan por innovar no solo para mejorar sus actividades actuales sino también para identificar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

Responsabilidad Social: Desde sus inicios, la empresa está comprometida con la responsabilidad social, fijando así desafíos con los que se compromete a cumplir, que involucra desde la gestión sostenible del medio ambiente hasta la creación de valor con sus principales grupos de interés. Asimismo, están alineados en la consecución de las iniciativas globales del desarrollo sostenible (GRI). (Camposol, 2016)

Certificaciones internacionales y nacionales: CAMPOSOL cuenta con una gran cantidad de certificados que involucran desde los requisitos mínimos para la comercialización de producto Agropecuarios (como el International Regulation for Foods – IFS) hasta certificaciones internacionales que le permiten el ingreso del producto al país (como el caso de la certificación kosher para países judíos). Esto tanto para sus frutas como para los langostinos que comercializa. (Camposol, 2016, pp.41)

Cultivos, estanques y plantas de producción propias: La corporación supo integrarse verticalmente hacia atrás, logrando ser su propio proveedor de frutas, verduras y langostinos. Por otro lado, han adquirido sus propias plantas que se encargan de separar, lavar, empaquetar y preservar los productos para su exportación posterior. Ello genera más control de sus cadena productiva y menor dependencia de terceros.

Volúmenes altos de producción: Gracias a las adquisiciones de plantas, mejoras de rendimientos y desarrollo de cultivos y estanques CAMPOSOL cuenta con uno de los mayores rendimientos de toneladas métricas de cosecha anuales en sus principales productos, lo que les permite contar con mayor volumen para la venta y disponibilidad para nuevos clientes, al igual que economías de escala.

Asociaciones estratégicas: La corporación ha realizado asociaciones estratégicas para lograr distribuir sus productos en el momento oportuno hacia el consumidor, como el caso de Walmart y Costco con los cuales comparten su infraestructura de maduración para sus frutas. (Bell y Kindred, 2016, pp.23)

Sedes comerciales en países estratégicos: Para apoyar la actividad comercial internacional de la corporación, CAMPOSOL decidió abrir sucursales comerciales en Rotterdam y Miami a fin de mantener contacto directo con sus minoristas e importadores que representan sus principales clientes. Esto refleja una mayor integración en sus actividades. Estas fueron añadidas luego de su oficina comercial en Perú, su sede central.

Calidad estable en sus productos: Gracias a su control constante de sus cultivos la empresa cuenta con un producto con atributos estables a diferencia de otros competidores internacionales que suelen obtener sus volúmenes de distintos agricultores que generan productos con características variables a pesar de ser el mismo.

Productos orgánicos: Gracias a sus procesos e innovaciones CAMPOSOL ha podido desarrollar una proporción de sus productos con calidad 100% orgánica, los cuales son muy pedidos actualmente y generan mayor valor agregado y atractivo para los consumidores y clientes por su alto contenido nutricional.

Debilidades:

Costos elevados: Debido a las actividades manuales en la cosecha de las frutas y verduras y un proceso de producción y distribución acondicionado para la preservación de sus productos frescos y congelados cuenta con una infraestructura de costos elevada que genera menores márgenes.

Posicionamiento Débil de la Marca: CAMPOSOL aún no cuenta con una estrategia de marca sólida para el mercado internacional debido a que anteriormente no se le daba un énfasis a la necesidad de este activo para la comercialización de sus productos, lo que genera dificultad en la diferenciación de sus productos y falta de fidelización por parte de los clientes.

División Cultural de la empresa: La corporación pasa por problemas culturales dentro de sus actividades, puesto que existen problemas de coordinación, generado por áreas comerciales y operativas, y procesos más exigentes, lo que genera discusiones y problemas en la toma de decisiones (Bell y Kindred, 2016).

Dependencia de distribuidores para la venta: Para algunos productos (como paltas y langostinos) aún existe parte de la venta que depende de distribuidores para la llegada a minoristas y, finalmente, al consumidor, lo cual genera que la empresa pierda oportunidades de desarrollo con clientes potenciales y control sobre su producto final.

Poca diferenciación: Los productos que comercializa CAMPOSOL son en un formato fresco y natural, lo cual hace que no obtengan muchas propiedades distintivas ni diferenciadas con respecto a la oferta internacional de estos mismos productos. Si bien son de buena calidad y estables, aún no logran una diferenciación demarcada sobre la oferta internacional.

Dependencia de venta en pocos productos: Un gran porcentaje de la venta obtenida por la corporación está en la venta 3 productos: aguacates, arándanos y langostinos. Esto, genera gran riesgo de que, ante cualquier imprevisto interno o externo que afecta la operación o venta, el impacto sea mucho más fuerte de lo que sus otros productos podrían solventar.

Terrenos muy explotados y/o destinados a productos por discontinuar: Si bien CAMPOSOL cuenta con gran cantidad de hectáreas activas para la cosecha, estas cuentan ya con gran tiempo de explotación que puede generar deficiencias en calidad y volumen. Asimismo, actualmente tienen hectáreas destinadas a productos que ya no comercializan (como los espárragos y alcachofa). Cerca del 22% de sus hectáreas activas superan los 10 años desde el inicio de la cosecha.

Falta de infraestructura de maduración en origen: Poder mantener en línea su buena calidad y servicios a tiempo de sus pedidos, este tipo de infraestructura es clave para atender a sus clientes a nivel internacional, puesto que deben poder controlar sus tiempos de maduración para evitar la obsolescencia y riesgos de contaminación en los lotes ya entregados en origen.

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades de CAMPOSOL y sus Unidades Estratégicas

FORTALEZAS	Frutas y verduras	Mariscos	Comercial
Know How en el sector	X	X	X
Acceso a capital	X	X	
Personal capacitado y programas de desarrollo interno	X	X	X
Inversiones en mejoras de procesos	X	X	
Programas de innovación, investigación y desarrollo	X	X	
Responsabilidad social	X	X	X
Certificaciones internacionales y nacionales	X	X	
Cultivos y estanques propios y con altos rendimientos	X	X	
Volúmenes altos de producción	X	X	
Asociaciones estratégicas	X		
Sedes comerciales en países estratégicos			X
Calidad estable en sus productos	X	X	
Productos orgánicos	X	X	
DEBILIDADES	Frutas y verduras	Mariscos	Comercial
Costos elevados (transporte, mano de obra y almacenamiento)	X	X	
Posicionamiento débil de la Marca	X	X	X
División cultural de la empresa	X	X	X

(continúa)

(continuación)

Dependencia de distribuidores para la venta	X	X	
Poca diferenciación en sus productos	X	X	
Dependencia de ventas en pocos productos	X		
Terrenos muy explotados y/o destinados a productos por discontinuar	X		
No cuentan con infraestructura de maduración en origen	X		

Nota: Las "X" marcan aquellas fortalezas o debilidades que cada UEN's tiene de CAMPOSOL.

Fuente: Elaboración Propia

1.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

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

Económico

- El sector de productos no tradicionales se caracteriza por precios internacionales volátiles de los Commodities como indica (Tello, 2015, p. 56) en su análisis del impacto sobre los choques o cambios drásticos en el precio en países dedicados a la exportación de productos naturales.
- La gran valoración por productos orgánicos y superfoods generan que sus precios de cotización en los mercados sean más altos en el ámbito nacional e internacional.
- El mercado global de frutas, verduras y mariscos (en menor proporción) estima un gran crecimiento sostenido en el largo plazo, con crecimientos promedios del 20%, lo cual refleja un gran potencial de mercado.
- Entidades gubernamentales (como la Cámara de Comercio de Lima y MINCETUR) promueven el comercio internacional mediante actividades de promoción y desarrollo de exportaciones de distintos productos tradicionales y no tradicionales. Adicional a ello, también ayudan a dinamizar las exportaciones.
- El tipo de cambio afecta a todos los exportadores e impacta en sus ventas, puesto que estas tasas varían de forma constante y pueden resultar en beneficios o pérdidas según las fluctuaciones de las cotizaciones.

Político

- Ambiente político inestable por problemas de corrupción en el Perú y América Latina, conflictos comerciales entre países a nivel internacional, especulaciones por cambios presidenciales, entre otros.
- Bajas barreras arancelarias gracias a acuerdos internacionales de comercio internacional, como los Tratados de Libre Comercio y exportaciones sin pagos arancelarios para productos no tradicionales.
- Las regulaciones internacionales para el acceso de productos exportados y condiciones de clientes suelen ser estrictas, burocráticas y confusas (en algunos casos) para la comercialización de productos de origen natural.

Social Cultural

- Existe una mayor fama, preferencia y reconocimiento internacional de parte de los consumidores finales por los superfoods o superalimentos como el caso de la maca según comentan Buse, Chong y Vilchez (2017) en su análisis sobre estos productos (p. 75).
- Los clientes y consumidores son cada vez más exigentes en cuanto a los productos y servicios que adquieren al contar con mayor información y acceso para comparar.
- Existe una tendencia mayor por parte de los consumidores finales a optar por estilos de vida más saludables, que involucran desde ejercicios diarios hasta cambios de hábitos alimenticios.
- El Perú ha ganado reconocimiento durante los últimos años como destino gastronómico destacado a nivel mundial por su variedad tanto culinaria como biológica.

Tecnológico

- El desarrollo de la tecnología, innovaciones y patentes ha tenido un crecimiento exponencial, lo que genera que el contenido creado por esta industria permita encontrar siempre nuevas metodologías y procesos destinados a la mejora de procesos en las industrias en tiempos más cortos.

- Acompañado con el desarrollo tecnológico, también se evidencia una tendencia global por parte de las grandes empresas industriales a la automatización de procesos en su cadena de valor por su mayor eficiencia y ahorro de costos.
- Gracias al desarrollo e incremento de las Tecnologías de la Información y Comunicación (como redes sociales, blogs, streaming, entre otros), el acceso a la información es se ha vuelto más rápido y ágil para consumidores, competidores y clientes.

Ambiental

- Perú presenta un ecosistema adecuado para el desarrollo de frutas y verduras que, según Balvin (2016), se presenta por que los terrenos, a diferencia de otros agroindustriales mundiales, presentan “condiciones edafo-climáticas ideales” (p. 33).
- Debido a las zonas geográficas a las cuales está expuesto, el Perú es propenso a fenómenos climáticos (como el niño costero y huacos) y movimientos sísmicos (por las placas tectónicas) que afectan los terrenos, cultivos y vida de mariscos.
- Los niveles de contaminación ambiental han mantenido tendencias alcistas que genera mayor probabilidad desastres naturales y cambios meteorológicos que afectan directamente a las industrias agropecuarias.
- Debido a los distintos climas que se generan en los cambios estacionales, El Perú se caracteriza por tener frutas de forma estacional debido a la naturaleza cambiante del ecosistema.

Tabla 1.2

Análisis PEST

ANÁLISIS PEST	12 Meses	1 a 3 años	3 a 5 años
ECONÓMICO			
Volatilidad de precios internacionales de los Commodities	Oportunidad	Amenaza	Amenaza
Productos orgánicos y superfoods tienen precios elevados	Oportunidad	Amenaza	Amenaza
Demanda del mercado global para frutas, verduras y mariscos en crecimiento	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Incremento global en el nivel de exportaciones de productos agrícolas	Amenaza	Amenaza	Amenaza
Promoción y dinamismo de entidades peruanas para el comercio internacional	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad

(continúa)

(continuación)

Tipo de Cambio	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
POLÍTICO			
Ambiente político inestable (Nacional y Mundial)	Amenaza	Amenaza	Amenaza
Barreras arancelarias bajas	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Regulaciones internacionales estrictas y burocráticas	Amenaza	Amenaza	Amenaza
SOCIAL-CULTURAL			
Consumidores más consientes por vida saludable	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Mayor fama y preferencia por superfoods	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Cientes y consumidores más exigentes	Amenaza	Amenaza	Amenaza
Prestigio del Perú como destino gastronómico	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
TECNOLÓGICO			
Crecimiento exponencial de tecnología e innovaciones	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Tendencia global de la automatización de procesos	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Incremento y desarrollo de las TIC's	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
AMBIENTAL			
Ecosistema adecuado en el Perú para productos agrícolas y mariscos	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Perú propenso a fenómenos climáticos	Amenaza	Amenaza	Amenaza
Contaminación ambiental en crecimiento	Amenaza	Amenaza	Amenaza
Estacionalidad de la fruta	Amenaza	Amenaza	Amenaza

Fuente: David (2013)

Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Las fuerzas cinco competitivas y sus respectivos criterios que plantean Hitt, Hoskisson y Ireland (2015) son las variables de la industria sobre las cuales las empresas deben trabajar para poder mantener rentabilidad clave para el éxito del negocio (pp. 52-57). Bajo este criterio, se concluye una alta rivalidad en el sector por los puntos detallados a continuación:

Rivalidad competidor actual: Alta

Costo del cambio: Al ser productos con poca capacidad de poder diferenciarse en sus principales atributos, estos son fáciles de ser reemplazados, siendo el principal determinante el costo del producto. Si bien factores como el sabor y el tamaño también influyen estos no suelen demarcarse de forma notoria y generar, así, una alta rivalidad.

Estructura de la industria: El mercado mundial de agroexportaciones está fragmentado a nivel mundial; ya que existen gran cantidad de empresas que se dedican a este rubro y todas se reparten la participación. Si bien hay grandes competidores mundiales (como Dole) la industria aún tiene fuerte participación de pequeños

exportadores activos que exportan a distintos mercados. Tomando en cuenta este criterio, la rivalidad es alta puesto que todos los competidores están incrementando sus esfuerzos para aumentar sus ventas.

Crecimiento de la demanda: Se evidencia un notorio crecimiento de demanda mundial para la agricultura y acuicultura que cuya tendencia se proyecta a largo plazo, por lo que la industria, al ser fragmentada, no se ven en la necesidad competir de manera agresiva, al tener una oferta limitada y una demanda superior que satisfacer, por lo que la rivalidad disminuye.

Barreras de salida: Dependiendo de los competidores las barreras de salida pueden ser altas o bajas, debido a que hay competidores en el mercado que no cuentan con integración hacia atrás y solo actúan como brokers. Para esos casos la rivalidad sería baja, puesto que no hay presión por parte de los competidores por salir del mercado en caso no puedan mantener la operación. De lo contrario, si cuentan con sus propios activos fijos, en ese caso la rivalidad si sería alta, porque el costo de salir de la industria sería mucho mayor al que incurren si continúan compitiendo en la industria. En conclusión, la rivalidad es media para la industria.

Poder de negociación de proveedores: Bajo

Integrarse hacia adelante: Para este tipo de industria los proveedores serían los agricultores que se encargan del cultivo de los productos naturales. Para ellos sería medianamente difícil poder integrarse hacia adelante y encargarse de las exportaciones de sus cosechas hacia los mercados internacionales; por ello, existe un poder bajo por parte de los proveedores, puesto que si bien el proceso de empaquetado y almacenado se puede maquilar se debe tener conocimiento sobre exportaciones e inversión regular para poder enviar volumen y asegurar que llegue en condiciones óptimas a precios atractivos.

Costo del cambio: Para la industria se puede identificar proveedores de servicios y de los insumos. En caso de servicios, como mantenimiento, telefonía, limpieza, entre otros; no representan gran dificultad para poder cambiarlos según la necesidad del negocio puesto que existen muchas opciones que se pueden ajustar mejor. En cuanto a los insumos, se considera que, si bien obtener las semillas adecuadas requiere evaluación, existen distintos proveedores que puedan cubrir las necesidades de las empresas, por lo que el costo también sería bajo.

Sustitutos a la Materia Prima: Para el cultivo de los frutos, verduras y mariscos se requieren las semillas o crías que, si bien hay en muchas variedades, no todas crecen de la misma forma, por lo que poder cambiarlas resulta muy difícil, lo cual brinda mayor poder a los proveedores en el negocio agroexportador.

Poder de negociación de clientes: Alto

Volumen de compra: Los minoristas e importadores hacia los cuales se dirigen las compañías agroexportadoras suelen comprar volúmenes fuertes de los productos que ofrecen, por lo que el peso de compra que tienen es atractivo para los proveedores y generan que tengan mayor poder sobre ellos.

Producto Estándar: El formato fresco o congelado que compran es estándar. Si bien pueden cambiar en variedad, finalmente lo que buscan es tener el producto fresco para los consumidores, razón por la cual la dificultad de cambiar a otro proveedor en caso sea necesario es mucho menor. Ello, aumenta su poder de negociación.

Costo del cambio: Debido a la oferta internacional y a la gran cantidad de exportadores, los proveedores no suelen ser fieles a una sola marca, sino a la que satisfaga mejor sus necesidades de negocio en cuanto a costo, tiempo y calidad, generando un costo de cambio bajo y mayor poder por parte de los clientes.

Competidores potenciales: Bajo

Inversiones: Para poder competir en el mercado es necesario que los potenciales competidores puedan tener gran capital y financiamiento, puesto que para atender a minoristas e importadores globales se requiere tener volúmenes grandes y precios competitivos, asimismo, la exigencia de su demanda es mayor en cuanto a tiempos, lo que genera una principal barrera para el ingreso y, así, la amenaza baja. (Bell y Kindred, 2016, p. 13)

Barreras ingreso: Si bien existen mayores acuerdos comerciales de comercio internacional, el acceso de estos productos a algunos países requiere de certificaciones y requisitos mínimos para su comercialización, como Estados Unidos, donde se deben tener permisos de importación y registros en las entidades reguladoras de alimentos, lo que limita el acceso a los mercados si no se cumplen a cabalidad. Esto también representa una barrera al ingreso que disminuye el riesgo de potenciales competidores.

Economías de escala y Know How: Ambos aspectos son críticos para el desarrollo en esta industria, puesto que es necesario conocer sobre los procesos de exportación y sus limitaciones por país, y también tener en claro el origen de las frutas, verduras y mariscos para asegurar que cumplan con los requerimientos de salud y seguridad al consumidor, al igual que su adecuada conservación para el envío a los mercados extranjeros que requieren controles de gran inversión, los cuales dificultan la consecución de economías. Ello genera una menor amenaza de potenciales competidores.

Productos sustitutos: Alto

Existen gran variedad de productos naturales que pueden suplir la necesidad de comer saludable y natural, como conservas, frutos secos deshidratados, néctares, entre otros que permiten cubrir la alimentación sana de los consumidores. Estos podrían considerarse como sustituto, lo que genera mayor amenaza por la gran cantidad de opciones para cambiar en caso el consumidor final o cliente lo desee.

1.2.3 Determinación y sustentación de las Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.3

Oportunidades y Amenazas CAMPOSOL

Oportunidades:	Amenazas:
Proyectos infraestructurales desarrollados en el país cuentan con capacidad no utilizada de fuentes de agua que permiten ampliar producción.	Productos agropecuarios son difíciles de diferenciarse en cuanto a las características propias del producto.
El ecosistema de países latinoamericanos permite desarrollar variedades de frutos naturales por sus climas y ubicación geográfica.	La volatilidad de los Commodities genera que las fluctuaciones internacionales de precio impacten negativamente a los Exportadores.
Los cultivos peruanos se caracterizan por tener un gran rendimiento en cuanto a toneladas métricas de los productos que se cosechan.	Cambios climáticos y fenómenos naturales característicos de la zona afectan los negocios agrícolas y los negocios pesqueros.
Consumo saludable ha aumentado de forma constante a nivel mundial, impulsados por una tendencia por la vida sana.	La estacionalidad de las frutas y verduras es una limitante para la agricultura peruana.
Nuevos mercados emergentes están aumentando su demanda por productos agrícola y superfoods.	La industria peruana de agricultura está pasando por una etapa de escasez de mano de obra.
Existe una gran demanda potencial de arándanos en china que la producción nacional no podrá cubrir.	Rivalidad de la industria alta
Gracias a la flora y fauna peruana existe mayor acceso a hectáreas de cultivo a un a un costo bajo.	Tendencia de minoristas e importadores europeos por vender producto con su propia marca.

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI

La matriz EFI da información sobre los factores que favorecen o limitan que las empresas enfrentan en su operación para cumplir con su estrategia (Louffat, 2015, p. 12). CAMPOSOL presenta un resultado de 2.83, lo cual indica que sus procesos internos son robustos.

Figura 2.1

Matriz EFI

Evaluación de Factores Internos	P. Pond.	Calif.	Tot. Pond.
Fortalezas			
Know How en el sector	6%	4	0.24
Acceso a capital	6%	4	0.24
Personal capacitado y programas de desarrollo interno	5%	3	0.15
Inversiones en mejoras de procesos	5%	3	0.15
Programas de innovación, investigación y desarrollo	5%	4	0.2
Responsabilidad social	5%	3	0.15
Certificaciones internacionales y nacionales	3%	3	0.09
Cultivos y estanques propios y con altos rendimientos	7%	4	0.28
Volúmenes altos de producción	6%	4	0.24
Asociaciones estratégicas	4%	3	0.12
Sedes comerciales en países estratégicos	5%	4	0.2
Calidad estable en sus productos	2%	3	0.06
Productos orgánicos	3%	3	0.09
Subtotal	62%		2.21
Debilidades			
Costos elevados (transporte, mano de obra y almacenamiento)	7%	2	0.14
Posicionamiento débil de la Marca	6%	2	0.12
División cultural de la empresa	4%	1	0.04
Dependencia de distribuidores para la venta	5%	2	0.1
Poca diferenciación en sus productos	4%	1	0.04
Dependencia de ventas en pocos productos	3%	1	0.03
Terrenos muy explotados y/o destinados a productos por discontinuar	3%	1	0.03
No cuentan con infraestructura de maduración en origen	6%	2	0.12
Subtotal	38%		0.62
Total	100%		2.83

Fuente: Louffat (2015)

Elaboración Propia

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La matriz EFE brinda información sobre los factores ambientales que contrarrestan o refuerzan sus actividades en el logro de metas (Louffat, 2015, p. 10). CAMPOSOL presenta un resultado de 2.96, lo que indica la capacidad de hacer frente a las dinámicas del entorno para lograr éxito en el mercado por parte de la empresa.

Figura 2.2

Matriz EFE

Evaluación de Factores Externos	P. Pond.	Calif.	Tot. Pond.
OPORTUNIDADES			
Productos naturales y superfoods cuentan con precios elevados	9%	4	0.36
Mercado global de frutas frescas en crecimiento	8%	3	0.24
Actividades de promoción del comercio internacional (Perú)	3%	4	0.12
Tasa de cambio alta (soles vs dólares)	4%	3	0.12
Bajas barreras arancelarias	4%	4	0.16
Consumidores más conscientes por la vida saludable	5%	4	0.2
Prestigio del Perú como país gastronómico	2%	3	0.06
Crecimiento exponencial de tecnologías e innovaciones	3%	4	0.12
Tendencia a automatización de procesos	2%	2	0.04
Incremento de las TICs	4%	2	0.08
Ecosistema ideal para desarrollo de agricultura y mariscos (Perú y Latinoamérica)	5%	4	0.2
Acceso a hectáreas de cultivo a inversión módica	5%	3	0.15
Proyectos infraestructurales con capacidad de irrigación inutilizada	3%	3	0.09
Producción china no cubrirá demanda	3%	2	0.06
Subtotal	60%		2.00
AMENAZAS			
Volatilidad de precios de commodities	7%	2	0.14
Rivalidad alta en la industria	7%	3	0.21
Ambiente político inestable	3%	4	0.12
Regulaciones internacionales estrictas, burocráticas y confusas	2%	2	0.04
Clientes y consumidores más exigentes	3%	3	0.09
Perú propenso a fenómenos climáticos	3%	1	0.03
Contaminación Ambiental	3%	3	0.09
Escasez de Mano de obra en el Perú	5%	2	0.1
Minoristas e importadores europeos venden marcas privadas (propias)	4%	2	0.08
Estacionalidad de la fruta	3%	2	0.06
Subtotal	40%		0.96
Total	100%		2.96

Fuente: Louffat (2015)

Elaboración Propia

2.3 Matriz de las estrategias genéricas (Sustento)

Según Porter (2009), las estrategias genéricas sirven para que las empresas puedan ganarle a la competencia de la industria en la que operan basándose en un mejor desempeño (pp. 77-78). Tomando de referencia este contexto, la estrategia es liderazgo en costos enfocado por lo siguiente:

Diferenciación: CAMPOSOL se caracteriza por la venta de frutas, verduras y mariscos en su formato fresco, el cual se vende congelado (dependiendo del producto) y empaquetado para el cliente. En este caso, la empresa no cuenta con procesos para darle mayor valor agregado al producto final ni tampoco cuentan con procesos o productos distintos para sus clientes, puesto que ofrecen únicamente un producto fresco. Si bien cuentan con productos orgánicos, estos aún están en una etapa incipiente y no representa el grueso del negocio, por lo cual identificamos que su diferenciación es baja.

Segmentación del mercado: Alineado a su modelo de negocio, CAMPOSOL se encarga de la venta de sus productos a minoristas e importadores internacionales, los cuales se encargan de ofrecerlos a los consumidores finales. Cada vez más se enfocan en negociar únicamente por este tipo de intermediarios, puesto que no buscan depender de grandes mayoristas o distribuidores y, así, tener un mayor y mejor control del producto.

Capacidades: Si bien la corporación cuenta con gran cantidad de fortalezas y actividades, se evidencia que las inversiones que realizan se enfocan principalmente en la mejora de procesos (como eficiencias en sus plantas de producción y empaquetado) y también la constante innovación y desarrollo que promueven en sus actividades (como control de plagas, mejoras en las resistencias de sus productos, controles ambientales y tratamiento de terrenos post siembra) destinados a aumentar la eficiencia de sus cultivos y estanques, y asegurar que el producto sea seguro para el consumidor y cumplir las regulaciones internacionales de los productos.

2.4 Matriz FODA (Sustento)

Tabla 2.1

Matriz FODA Cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FODA CRUZADO	F1: Know How en el sector F2: Acceso a capital F3: Personal capacitado y programas de desarrollo interno F4: Inversiones en mejoras de procesos F5: Programas de innovación, investigación y desarrollo F6: Responsabilidad social F7: Certificaciones internacionales y nacionales F8: Cultivos y estanques propios y con altos rendimientos F9: Volúmenes altos de producción F10: Asociaciones estratégicas F11: Sedes comerciales en países estratégicos F12: Calidad estable en sus productos F13: Productos orgánicos	D1: Costos elevados (transporte, mano de obra y almacenamiento) D2: Posicionamiento débil de la Marca D3: División cultural de la empresa D4: Dependencia de distribuidores para la venta D5: Poca diferenciación en sus productos D6: Dependencia de ventas en pocos productos D7: Terrenos muy explotados y/o destinados a productos por discontinuar D8: No cuentan con infraestructura de maduración en origen

(Continúa)

(continuación)

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Productos naturales y superfoods cuentan con precios elevados O2: Mercado global de frutas frescas en crecimiento O3: Actividades de promoción del comercio internacional (Perú) O4: Tasa de cambio alta (soles vs dólares) O5: Bajas barreras arancelarias O6: Consumidores más conscientes por la vida saludable O7: Prestigio del Perú como país gastronómico O8: Crecimiento exponencial de tecnologías e innovaciones O9: Tendencia a automatización de procesos O10: Incremento de las TICs O11: Ecosistema ideal para desarrollo de agricultura y mariscos (Perú y Latinoamérica) O12: Acceso a hectáreas de cultivo a inversión módica O13: Proyectos infraestructurales con capacidad de irrigación inutilizada O14: Producción china no cubrirá demanda</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>F5O1: Desarrollo de nuevos productos y/o superfoods para ofrecer en su portafolio de productos.</p> <p>F10O5: Aprovechar asociaciones estratégicas para ingresar a nuevos países con aranceles bajo o cero.</p> <p>F4F2O8: Adoptar en sus procesos las nuevas tecnologías para reducir costos y mejorar eficiencias.</p> <p>F11O2: Fortalecer y aumentar la venta directa de los productos para incrementar participación de la compañía.</p> <p>F11F2O14: Abrir una sucursal comercial en China para introducir productos frutas y evaluar nuevos países para ingresar.</p> <p>F2O12O13: Adquirir nuevos terrenos cercanos a zonas de irrigación.</p> <p>F9O14: Desarrollo de mercado inicialmente para los arándanos en China y luego sus demás opciones y UEN's.</p> <p>F2O10O7: Invertir en medios y publicidad internacional para promocionar la marca.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>D1O8: Reevaluar procesos y actualizar tecnologías utilizadas para ahorrar costos.</p> <p>D7O12: Búsqueda e identificación de hectáreas aptas para el cultivo de frutas y/o verduras con mejor rendimiento.</p> <p>D6O2: Identificar países potenciales para la exportación de sus productos con menor participación (ejemplo: mangos, uvas y mariscos).</p> <p>D7O2O1: Implementar un proceso de eliminación y adaptación para reemplazar sus cultivos de productos discontinuados a cultivos de productos con mayor demanda (como paltas y arándanos)</p> <p>D4O3: Aprovechar actividades de promoción de entidades para atraer a clientes de países actuales o nuevos.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(Continúa)

(continuación)

AMENAZAS	A1: Volatilidad de precios de commodities	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	A2: Rivalidad alta en la industria		
	A3: Ambiente político inestable		
	A4: Regulaciones internacionales estrictas.		
	A5: Clientes y consumidores más exigentes		
	A6: Perú propenso a fenómenos climáticos		
	A7: Contaminación Ambiental		
	A8: Escasez de Mano de obra en el Perú		
	A9: Minoristas e importadores europeos venden marcas privadas (propias)		
	A10: Estacionalidad de la fruta		
	F1F2F5A8: Identificar nuevos terrenos de cultivo en países latinoamericanos.		
	F1F2A2A5: Invertir más en el desarrollo de sus productos orgánicos.		
	F5A10: Aprovechar las investigaciones e innovaciones para lograr mejorar las condiciones de las frutas y verduras para reducir la estacionalidad.	D7A3: Recorte de actividades y desinversión en productos que estén por discontinuar (espárragos y alcachofa frescos y en lata).	
	F2A8: Promover programas de desarrollo para comunidades aledañas a los cultivos para capacitar y crear oportunidades de trabajo con ellos.	D1A2: Análisis de estructura de costos por actividad para identificar oportunidades de ahorro y mejorar la rentabilidad.	
	F6F10A7: Trabajar de la mano con entidades gubernamentales y organizaciones reguladoras para asegurar la sostenibilidad de su operación y procesos.	D2A2A9: Crear una estrategia de marca para diferenciar productos y servicios ofrecidos por camposol.	
	F4F9A5: Identificar y desarrollar nuevos formatos de venta de sus mariscos con mayor valor agregado (ejemplo: picados, pelados, entre otros)		

Fuente: Louffat (2015)
Elaboración Propia

2.5 Definición y sustentación de la visión, misión y políticas

La visión definida por CAMPOSOL “Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo” (Camposol, 2017), se refleja en sus actividades constantes de investigación y desarrollo que ejecutan para poder lograr que su producto sea saludable, llegue en óptimas condiciones y en la mayor disponibilidad, tanto para sus clientes como para los consumidores. También reafirma el compromiso de la empresa en desarrollar su negocio siempre enfocados en los productos frescos por su mayor contenido nutricional y valor percibido para los clientes, lo cual se evidencia en su menor participación en categorías enlatadas. Sin embargo, aún existe una competencia global y nacional que hacen que su peso sea menor y tenga que seguir

trabajando para lograr ser referente. Se concluye que su misión está bien orientada y cumple con el objetivo de la visión de ser una imagen a futuro de lo que se quiere conseguir y por lo que se está trabajando (D'Alessio, 2013, p. 54).

La misión de CAMPOSOL hace referencia a un trabajo colaborativo con sus clientes para que sus principales shareholders se vean beneficiados y reciban valor agregado mediante sus procesos, productos y resultados. En este sentido, existe alineación de unidades de negocio mediante sus constantes controles de procesos, implementación de mejoras en sus cosechas, estanques y plantas de procesamiento, adaptación de nuevas metodologías e innovaciones (en agricultura y acuicultura) y su constante búsqueda y cumplimiento de certificaciones que otorgan valor agregado en cada etapa desde la perspectiva del producto y su modelo socialmente responsable sobre el cual realizan sus actividades. Por ello, se considera que la misión refleja su propósito en el negocio que es clave al definir la misión (Luna, 2010, p.81).

CAMPOSOL define principios para guiar el comportamiento y como soporte para la toma de decisiones. En primer lugar, la ética laboral y social, que involucra una toma de decisiones orientada al bienestar de sus principales shareholders y sus necesidades. También tienen el pilar de la sostenibilidad, que integra el cuidado, la preservación y el respeto por los recursos naturales e intangibles (como patrimonio cultural) utilizados en el negocio y; por último, el cuidado de relaciones internas con colaboradores y directivos que promueven no solo el bienestar, sino también la promoción de la cultura corporativa, y asegurar el ambiente de trabajo y salubridad para cada miembro de la empresa. Con ello, se evidencia que la empresa opera bajo direccionamientos clave que permiten operar con éxito y sin perjuicio a su entorno, lo cual es un modelo que las grandes corporaciones están adoptando a nivel global y debe mantenerse para soportar su crecimiento potencial.

2.6 Definición de los objetivos estratégicos de la empresa

- Aumentar el nivel de ventas totales (considerando las 3 UEN) en un 20% al 2021:

El mercado mundial de productos frescos, considerando únicamente las frutas, verduras y mariscos, está proyectando un incremento potencial de 24% en dólares constantes para el 2021. Por ello, se considera que para poder mantener el nivel competitivo que se tiene actualmente se debe crecer en una proporción similar para los próximos 5 años de

operación aprovechando las oportunidades y nuevos mercados, pero también siendo conservador en el sentido que habrá factores externos que puedan limitar o impedir que se crezca al mismo nivel de la demanda o más.

- Ampliar el portafolio de productos ofrecidos a los clientes

Como parte de la estrategia de CAMPOSOL es invertir en poder desarrollar nuevas frutas y verduras que tengan el mismo nivel de calidad de sus principales y aprovechando las oportunidades de la biodiversidad en el Perú y Latino América y su Know How se define este objetivo a fin de poder ampliar la gama de productos y depender menos de la palta y arándanos únicamente.

- Incrementar el número de sucursales comerciales a nivel mundial.

Como parte de la misión de lograr ser referente del mercado, esta estrategia está enfocada en lograr mayor alcance de los productos a nivel mundial y también reforzar las ventas comerciales directas de la empresa por este medio, a fin de poder depender cada vez menos de distribuidores con los que inicialmente trabajaban. Esto, además de dar mayor exposición de la empresa, también permitirá un mejor control de los productos vendidos y seguimiento a los clientes.

- Mejorar la rentabilidad sobre la inversión y margen neto

Si bien CAMPOSOL, cuenta con un buen nivel financiero y resultados atractivos para los accionistas, se identifican oportunidades para poder mejorar los resultados incluyendo una mejor gestión de los gastos y ahorro de costos incurridos en la operación, puesto que impactan en el margen obtenido y generan menor rentabilidad ante un nivel de inversiones constantes.

- Aumentar la cantidad de hectáreas propias de la corporación.

Este objetivo estratégico se define a fin de poder aumentar la capacidad productiva de la empresa, lograr economías de escala y poder renovar la cantidad de hectáreas con menor tiempo de actividad, puesto que al 2016 se tiene que aproximadamente la cuarta parte de sus hectáreas tienen tiempos de vida mayores a 10 años, lo cual puede alcanzar a etapas de declive del cultivo y la calidad del producto disminuya al igual que los rendimientos por Tonelada Métrica (TM).

- Cumplimiento mínimo del 95% de las auditorías internas y externas ejecutadas para la corporación.

Parte del compromiso de CAMPOSOL y de su éxito empresarial nace de la importancia que les dan a sus actividades de responsabilidad social y cumplimiento de requerimientos internacionales del negocio. Para ello, es importante que la operación no se ve afectada en el tiempo y asegurar que la empresa trabaja de manera sostenible y, ello, agrega valor tanto a la marca como a los productos finales. Por ello, es importante considerar este objetivo estratégico en todas las auditorías que se soliciten o planifiquen.

- Lograr reconocimiento por la Gestión Humana en CAMPOSOL mediante el premio Great Place to Work.

La corporación cuenta con mucho tiempo desarrollando actividades y procesos internos que aseguran no solo la salud y seguridad de los colaboradores, sino también de su crecimiento profesional y logro de objetivos personales mediante su trabajo en la corporación; por ello, es importante ver que estas actividades sean valoradas por ellos y que sean embajadores de la marca, lo cual permitiría trabajar por ello hasta ser reconocida por la excelencia laboral. Esto igualmente mejorará la imagen de la corporación y atraerá a potenciales trabajadores.

- Incrementar el alcance de los productos en el mundo ingresando 5 nuevos países rentables para el 2021.

CAMPOSOL cuenta con grandes volúmenes de producción estables y know how para poder hacer frente a una industria que está muy competitiva por hacerse participación del mercado; por ello, se debe optar por diversificar el riesgo ingresando a nuevos mercados internacionales con nuestros productos para evitar la dependencia en países claves que puedan afectar los resultados ante una competencia agresiva y problemas coyunturales.

2.7 Redefinición de las UEN (Unidad Estratégica de Negocios) o creación de nuevas UEN

El primer cambio planteado para las UEN es la inclusión de una nueva sede comercial de CAMPOSOL en China debido al gran atractivo que este mercado presenta en cuanto a

potencial de demanda, lo cual genera una necesidad de seguimiento, control y fortalecimiento de sus ventas directas en el país, así como un mayor alcance de la corporación en los distintos continentes del mundo.

En cuanto a la UEN de frutas y verduras se plantea separar las unidades de mango, uvas y mandarinas, a fin de poder focalizar esfuerzos en cada una de ellas de forma independiente para lograr fortalecer la participación y mejorar resultados de cada uno en el portafolio actual ofrecido por la corporación. Adicional a ello, la eliminación de la categoría de espárragos y alcachofas debido a que se está descontinuando e incluir una nueva unidad de negocio enfocada en granos considerando las capacidades de la empresa y su acceso a capital; ya que el potencial de negocio es bastante amplio para desarrollarlo en el Perú. En esta unidad se incluiría, en primera instancia, la quinua (blanca y roja) y la chíá, que son más valorados y conocidos, y crecen favorablemente en climas como el peruano y en varios departamentos del país (Atiquipa, 2018; Arbieta, Del Pozo y Sheen, 2007), lo cual podría dar pie en adelante desarrollar más variedades como sachá inchi, maíz gigante, cañihua, entre otros. Estos, permitirá diversificar el negocio y apalancar las ventas y resultados.

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

Estrategias Globales

Considerando la propuesta de Hill et. al. (2015) de las estrategias globales, en la cual propone que las estrategias globales están determinadas por la necesidad de adaptación local y presión por disminuir costos (pp. 258-262), CAMPOSOL cuenta con una estrategia de estandarización Global, ya que se enfocan más en lograr eficiencias mediante inversiones y desarrollos e incrementar volúmenes de producción para lograr precios atractivos para el consumidor o, en algunos casos, hasta fijarlos. Ello demuestra que la corporación se esfuerza en lograr que sus costos sean menores para lograr competitividad en el mercado sin perder la calidad que los caracteriza. Por otro lado, en cuanto a la presión por adaptarse, si bien vemos que en casos como China adaptaron los arándanos, al ser el producto poco diferenciado y estándar para el mercado la necesidad de adaptarse es aún baja. Se propone que CAMPOSOL mantenga esta estrategia en el

mediano plazo para poder ampliar su portafolio, ingresar a nuevos países y fortalecer su participación en el mercado, tomando en cuenta que la necesidad de adaptación se mantiene baja.

Estrategias Corporativas

Integración Vertical: En primera instancia, se evidencia integración vertical hacia adelante, en la cual la empresa pasó únicamente de exportar sus productos a establecer sedes comerciales en Holanda, Estados Unidos y Perú para fortalecer la venta directa hacia los minoristas e importadores de todo el mundo y mantener un mejor control en la venta de sus productos. También cuenta con integración vertical hacia atrás, en donde se ha creado y desarrollado en los años un área que se encarga del cuidado, optimización y mejora de sus propias materias primas, lo cual se refleja claramente en su laboratorio de larvas creado para la mejora y control de langostinos y poder seguir trabajando sus cultivos de manera continua sin necesidad de depender de un proveedor.

Diversificación: Inicialmente, la corporación solo se encarga de exportar espárragos en latas o frescos; luego, identificaron mayores oportunidades de negocio con la palta, arándanos, mangos, uvas, entre otros, lo cual le permitió seguir creciendo y aprovechando oportunidades del mercado internacional para productos frescos, lo cual evidencia una diversificación relacionada para sus productos. Asimismo, abrieron su negocio de langostinos, dando pie a una unidad nueva de negocio que, según su Core inicial, contaba con procesos nuevos y diferentes a los anteriores (puesto que se enfocaban en lo agrícola), dando pie a una diversificación no relacionada que les permitió expandir su negocio de agrícola a agropecuario. Se plantea mantener la misma estrategia para aumentar el portafolio de productos, principalmente superfoods, en sus líneas actuales o agregando nuevas unidades de negocio e ingresar a más países con ellos.

Reducción de costos: Se presenta en su negocio de espárragos y alcachofas a fines del 2016, luego de optar por enfocarse en productos con mayor valor y de mejor rentabilidad, siendo así que decidieron dejar de producir ambos vegetales, redujeron personal (tanto administrativo como operarios) y reasignaron la maquinaria y activos a otros productos más lucrativos. Esta decisión se tomó para apalancar resultados y aprovechar de mejor manera sus recursos para lograr más eficiencias (Camposol, 2016).

Integración Horizontal: Considerando la gran cantidad de competidores de menor tamaño que componen la agroindustria peruana, CAMPOSOL podría adquirir estas empresas para poder ampliar su nivel productivo actual y mejorar su posicionamiento en el mercado agroindustrial que, si bien es líder, aún es bajo. Ello también permitiría renovar los actuales terrenos que ya tienen años de explotación.

Alianzas Estratégicas: Se evidencia la implementación de esta estrategia mediante sus alianzas con grandes minoristas para el uso de su infraestructura de maduración (con Walmart y Costco) y sus inversiones con mission produce para incentivar el consumo de palta en China y dinamizar la demanda.

Estrategias de Negocio

Desarrollo de producto: Se propone que la empresa pueda aprovechar sus principales productos para desarrollar nuevos formatos de venta, como nuevas presentaciones de sus productos finales para frutas (nuevos pesos o mezcla de productos) y para mariscos (como langostinos desvenados, pelados, sin pelar, entre otros).

Penetración de Mercado: Se evidencia que la corporación ha reforzado su participación en los países donde opera mediante estrategias (como fijación de precios y uso de infraestructuras de maduración) para lograr fortalecer e incrementar sus ventas. Dado el crecimiento potencial se propone mantener esta estrategia.

Desarrollo de Mercado: La corporación amplió sus exportaciones a nuevos países con mayores atractivos para poder generar más ventas y mayores oportunidades de negocio al ampliar su alcance para los minoristas e importadores. Es crítica mantener esta estrategia para lograr mayor participación en la industria, comenzando principalmente con China, donde el potencial para los arándanos es amplio y sostenible a mediano plazo.

Estrategias Funcionales

Operaciones:

- Disminuir los niveles de merma obtenidos en la operación de cosecha, producción y empaquetado.
- Minimizar los tiempos de almacenamiento de productos implementando metodologías Just in Time.

- Optimizar envíos y transportes de la mercadería aprovechando capacidades máximas.
- Desarrollar planes de mantenimiento preventivos a equipos y maquinarias para reducir tiempos muertos de producción.

Marketing:

- Invertir en actividades de promoción y publicidad de la marca con los clientes internacionales.
- Trabajar de la mano con sucursales comerciales para poder lograr la fidelización del cliente por medio del apoyo y seguimiento post venta.
- Desarrollar una estrategia de marca sólida y robusta basada en las certificaciones y calidad del producto.

Recursos Humanos:

- Promover espacios de retroalimentación 360° con todos los colaboradores de la corporación para generar mayor integración y oportunidades de mejora.
- Mejorar y controlar la satisfacción laboral de los trabajadores mediante encuestas de seguimiento.
- Ampliar inversión en programas de atracción y retención de personal (principalmente operarios) para lograr niveles de rotación bajos.

Finanzas:

- Control de presupuesto otorgados a las unidades de negocio y a las operaciones complementarias de la corporación.
- Mantener ratio de apalancamiento en niveles menores a 1, para generar mayor solvencia y evitar dependencia financiera en terceros.

Investigación y Desarrollo:

- Implementación de mejoras biológicas para optimizar rendimientos de los cultivos y estanques de manera sostenible.
- Identificar nuevas metodologías eco amigables que permitan mejorar resistencia de productos ante cambios climáticos.

- Promover el desarrollo de innovaciones con los equipos internos dando acceso a los recursos e información necesaria y patentarlas.



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Según Coulter y Robbins (2018), la estructura organizacional u organigrama muestra de forma gráfica la definición y determinación formalizada de los puestos de trabajo en una empresa (p. 348), bajo este criterio, se realiza un rediseño de la estructura actual de CAMPOSOL.

Los cambios que se proponen para el nuevo organigrama involucra, en primera instancia, hacer un cambio hacia una estructura matricial en la cual se realice el cruce de actividades funcionales con las unidades estratégicas de negocio para la unidad de frutas y verduras, puesto que las operaciones y actividades que la empresa realiza comparte similitudes entre las unidades de negocio, lo cual permite que la empresa pueda realizar actividades transversales a sus unidades de negocio y compartir recursos y conocimientos entre ellos para lograr mayor integración de actividades, agilidad y eficiencias claves para el negocio. En este caso, como se propone en el punto 2.7, se realiza la separación de las unidades de mango, uva y mandarinas, y se elimina las unidades de espárragos y alcachofas.

El segundo punto que se plantea es el traslado de las gerencias de Recursos Humanos, Financieras, Marketing, Supply Chain Management y Mejora Continua a actividades de apoyo para la corporación, las cuales inicialmente estaban en un mismo nivel que las UEN's. Con ello, la corporación puede centralizar actividades que no se distinguen por cada unidad de negocio en áreas corporativas que se encarguen de ello y pueda verse beneficiado por la especialización y experiencia del personal administrativo que las gestiona. Solo se separan las áreas que varían sustancialmente en cada negocio y se incluyen en cada UEN para poder diferenciar las actividades.

Finalmente, como posible propuesta a desarrollar a futuro, CAMPOSOL podría ingresar al mercado de granos, cuya operación es similar a la unidad de frutas y verduras, con lo cual pueden aprovechar las capacidades y know how de la corporación desarrollada en los últimos años para poder implementarla con éxito como producto en

su portafolio ofrecido a los clientes, razón por la cual se incluye dentro de la estructura matricial (Ver **Anexo 4**).

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

La implementación de la estrategia suele ser una de las actividades más complicadas una vez planteada la estrategia, puesto que estas ya implican la ejecución de actividades planteadas, el compromiso de todos los niveles jerárquicos y su claro entendimiento por todos los colaboradores involucrados para implementarlas de la mejor manera (David y David, 2017, p. 206).

El primer punto a tomar en cuenta es que la corporación tenga en claro cómo realizar la comunicación de la implementación de las nuevas estrategias planteadas. Se debe crear un espacio (de preferencia) para poder trasladar esta información desde el directorio hacia las gerencias y UEN's, los cuales se encargarán de dar la comunicación directa a los administrativos y operarios que trabajan para CAMPOSOL. En este sentido, se debe asegurar que la información compartida se haya entendido de una misma forma en toda la organización para evitar que las acciones a ejecutar en las actividades diarias estén en un camino distinto al deseado y genere desalineación.

Otro punto importante es que las estrategias planteadas estén alineadas no solo con la estructura de la empresa, sino también con los objetivos que han propuesto para la corporación como para las áreas y unidades de negocio con las que cuentan. Esto permitirá que las actividades a realizar no se vean impedida por estructuras inadecuadas que dificulten el traslado de información y desarrollo de tareas. Asimismo, dar un foco a los trabajadores sobre el sentido de ejecutar estas estrategias y, así, puedan adoptarlas.

Finalmente, una estrategia no puede llevarse a cabo si no se cuentan con los recursos y la capacidad necesaria para implementarlas. Esto es crítico para el logro de la implementación de forma correcta, puesto que se pueden gastar esfuerzos por tratar de llevar a cabo las nuevas actividades y, finalmente, fallar, lo cual haría que también se desperdicien los recursos asignados y afectar la eficiencia y/o aumentar los gastos.

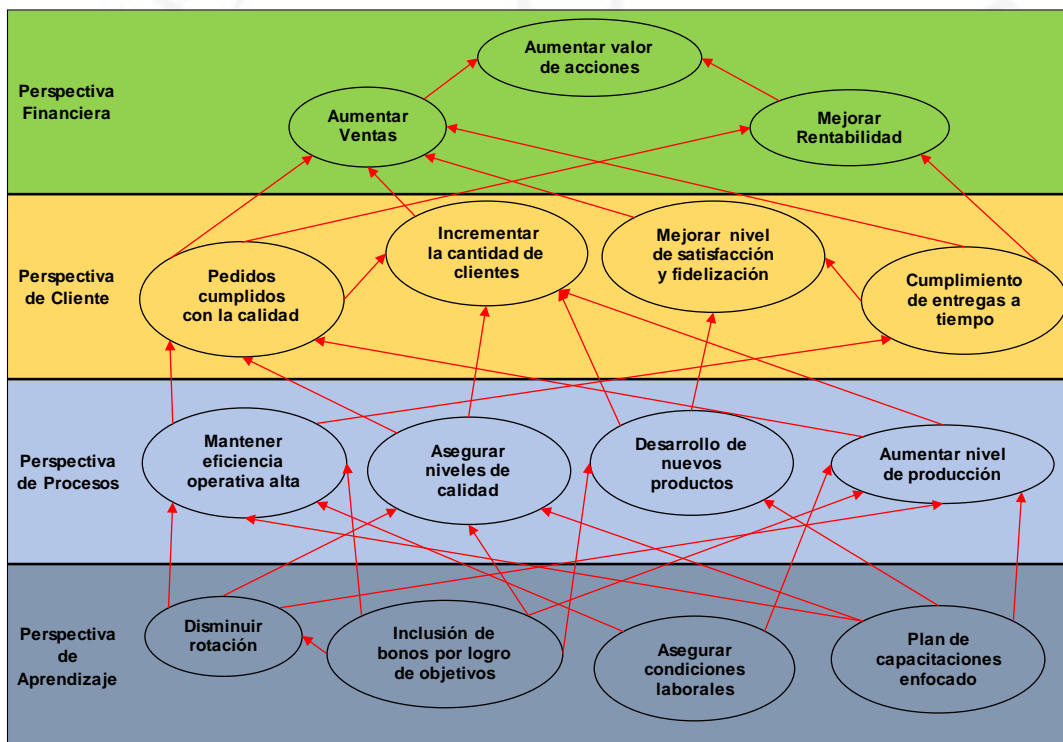
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un mapa estratégico de control.

El mapa estratégico de control brinda oportunidades a las compañías de poder obtener retroalimentación sobre sus estrategias propuestas de manera sistemática, a fin de poder tener mayor información y ajustar los planes según sean necesarios (Kaplan y Norton, 2009, p. 39).

Figura 4.1

Mapa estratégico de control.



Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración Propia

La propuesta se basa en poder crear valor para los accionistas como resultados de las estrategias propuestas, que se ven potenciadas por el aumento de ventas y mejora de rentabilidad. Para poder llegar a ello, se deben concentrar en que el cliente perciba no solo un buen producto, sino también un servicio que acompañe a sus pedidos que brinden seguridad y mayor satisfacción para ellos, lo cual permitirá también mayor prestigio de la empresa que genere atracción para nuevos clientes. La perspectiva de procesos se

enfoca en hacer las cosas bien durante la operación, desde la siembra o crianza, hasta la entrega del producto en destino, lo que permitirá mejor respuesta al cliente y eficiencias para maximizar los beneficios. Todo ello parte de tener un equipo de trabajo comprometido, motivado y enfocado en sus actividades.

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de 10 índices de gestión (Sustento) (Cuatro Perspectivas).

Cabe considerar que, en esta etapa, las metas que se están definiendo tienen como objetivo retar a la compañía en su crecimiento potencial para poder aprovechar las oportunidades que el mercado brinda.

Figura 4.2

Cuadro de Mando Integral

Enfoque	Objetivo	Indicador	Meta
Financiero	Aumentar valor de acciones	UPA= Utilidad Neta / Promedio de acciones en circulación (cierre del mes)	+ 10% al 2019
	Aumentar Ventas	Var% Ventas (en dólares) = (Ventas 2021 / Ventas 2016) -1*100	+ 20% al 2021
	Mejorar Rentabilidad	ROI = Utilidad Neta / Capital Invertido Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas	Ratio mínimo 1 (anual) 15% al 2021
Clientes	Pedidos cumplidos con la calidad deseada	Número de pedidos rechazados por el cliente por lote defectuoso	Máximo 2 (anual)
	Incrementar cantidad de clientes internacionales	Número de clientes nuevos con pedidos activos	Mínimo 5 (anual)
		Número de países nuevos con operación rentable	5 al 2021
	Mejorar nivel de satisfacción y fidelización	Índice de satisfacción = Clientes Satisfechos / Total de clientes	Ratio mínimo 0.9 (Trimestral)
Índice de fidelización = Clientes con 5 órdenes de compra consecutivas / Total de clientes		Ratio mínimo 0.75 (anual)	
Cumplimiento de entregas a tiempo	%On Time = (Pedidos entregados en fecha / Total de pedidos)-1*100	Mínimo 90% (anual)	
Producción	Mantener eficiencia operativa alta	Eficiencia = Recursos invertidos / Lotes producidos	Ratio máximo 0.8 (mensual)
	Asegurar niveles de calidad	% Lotes Conformes = (Lotes aprobados / Lotes producidos)-1*100	Mínimo 95% (anual)
	Desarrollo de nuevos productos	Cantidad de productos nuevos lanzados en el portafolio (sea variedad, presentación o producto nuevo)	5 al 2019
	Aumentar nivel de producción	Var% Producción = (TM producidas 2020 / TM producidas 2016)-1*100	+ 20% al 2020
Aprendizaje	Disminuir rotación	Índice de rotación de Personal = [(Personal Nuevo - Personal Retirado) / Promedio de trabajadores en el año]*100	Máximo 5% (anual)
	Inclusión de bonos por logro de objetivos	Número de bonos entregados a los equipos	-
	Asegurar condiciones laborales	Auditoria de Recursos Humanos	Mínimo 95% (anual)
	Plan de capacitaciones enfocadas	% Cumplimiento de plan de capacitaciones: Capacitaciones ejecutadas / Capacitaciones programadas	Mínimo 90% (anual)

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- Se evidencia que CAMPOSOL cuenta con grandes procesos internos y niveles de operación que le permiten competir en mercados globales cuya tendencia al crecimiento es cada vez mayor, con lo cual el potencial para seguir creciendo en el negocio agroindustrial es atractivo pero retador.
- Cuenta con una posición ventajosa en el mercado peruano gracias a sus fortalezas que, durante los años, les ha permitido reforzar su negocio y liderar en las exportaciones de productos no tradicionales, ello se refleja en sus valoraciones de matriz EFE y EFI, donde el resultado es superior al del mercado nacional y global.
- La empresa objeto de análisis aún cuenta con grandes oportunidades de mejora que hacen que su crecimiento y éxito se vea un poco impactado, como lo son los altos gastos incurridos en su operación, la dificultad de crear una marca global y la dependencia a productos que han tenido éxito rotundo, pero cuya capacidad de diferenciación es baja.
- Parte del éxito que han obtenido también se atribuye en sus actividades implementadas para poder integrar toda la operación, desde el desarrollo de sus propios insumos hasta la venta directa en sus sucursales comerciales, las cuales también están alineadas a poder trabajar de forma sostenible y respetando el ámbito social sobre el cual operan.
- La corporación cuenta con un gran potencial de crecimiento gracias a sus habilidades distintivas que les permite mantenerse líder en exportaciones de productos no tradicionales y gracias a un entorno cuyas oportunidades son propicias para poder seguir manteniendo, e incluso mejorando, los resultados actuales.

RECOMENDACIONES

- Para el desempeño de la empresa a futuro se recomienda la apertura de nuevas sedes comerciales en países estratégicos con potenciales altos (como China) para aprovechar sus productos actuales y sus buenos volúmenes productivos para ingresar a nuevos mercados.
- Se evidencia la necesidad de que la empresa pueda desarrollar más a detalle aspectos como la marca y el servicio actual de su negocio a fin de poder asociar todos sus beneficios y logros obtenidos a sus productos y lograr que sus productos puedan ser diferenciados notoriamente de la oferta del mercado y lograr una ubicación privilegiada en la industria.
- Poder ampliar su operación productiva en el Perú u otros países aledaños es clave para que la corporación pueda aprovechar el gran crecimiento que estima la categoría para los próximos años y poder fortalecer su posición en el mercado peruano y mundial.
- Existe un potencial de productos superfoods que está en constante crecimiento y el cual podría aprovechar la corporación en miras de poder diversificar su portafolio y apalancar los resultados actuales de la empresa aprovechando la infraestructura y el desarrollo actual para su categoría de frutas y verduras.
- Se recomienda que CAMPOSOL pueda tomar acción sobre la dependencia de productos como los arándanos y las paltas que, si bien mantienen un crecimiento atractivo, genera pérdida de oportunidades (como el desarrollo de nuevos productos o nuevas categorías de productos) que permiten desarrollar sinergias para continuar con la expansión y crecimiento del negocio.

REFERENCIAS

- Arbieto, E., Del Pozo, M. y Sheen, E. (2007). *Plan estratégico para la quinua del Perú* (tesis de maestría). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/1599/ARBIE TO_DEL_POZO_SHEEN_QUINUA_PERU.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11.a ed.). Mexico. D.F.: Pearson.
- Atiquipa, C. (2018). *Exclusión de nutrientes en la fase vegetativa del cultivo de chia (salvia hispánica L.) bajo condiciones de invernadero* (tesis para optar por el Título profesional de Licenciada en Ingeniería Agrónoma). Recuperada de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/3578/atiquipa-loria-claudia-rosalina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Balvin Calderón, E. (2016). *Competitividad de la oferta exportable de la palta hass (Persea americana) en el mercado de estados unidos* (tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2744/E71-B34-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bancayan, L. y Delgado, J. (2016). *Estudio de pre-factibilidad para la producción de palta has (Persea americana mill) en la región Lambayeque con fines de exportación* (tesis para optar por el Título profesional de Licenciado de Ingeniero en Industrias Alimentarias). Recuperada de <http://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/UNPRG/867/BC-TES-4113.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bell, D. y Kindred, N. (2016). *Camposol*. (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard: <https://hbsp.harvard.edu/tu/5bb64ea3>
- Buse Thorne, E., Chong Chong, M., y Vílchez Túpac, L. (2017). Biocomercio, comercio justo y asociatividad modelo para los superfoods peruanos. *Industrial Data*, 20(2), 71-78. <https://doi.org/10.15381/idata.v20i2.13948>
- Camposol. (2016). *Sustainability Report 2016*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2016.pdf
- Camposol. (2017). *Informe de Sostenibilidad 2017*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Coulter, M y Robbins, S. (2018). *Administración*. (13.a ed.). Mexico D.F.: Pearson.

- D'alesio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. (2.a ed.). Mexico D.F.: Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14.a ed.). Mexico D.F.: Pearson.
- David, F. R., y David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15.a ed.). Mexico, D.F.: Pearson.
- Espinoza Cerpa, R. (2018). *Principales limitaciones que enfrenta la producción de arándanos en la región de la libertad para su oferta exportable al mercado de estados unidos* (tesis para optar por el Título de profesional de Licenciada en Negocios Internacionales). Recuperada de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3928/1/espinoza_crp.pdf
- Girón Mosquera, A. y Jalk Jimenez, C. (2018). *Estudio de Pre-Factibilidad de exportación de arándanos a estados unidos y holanda* (tesis para optar por el Título de profesional de Licenciado en Ingeniería Industrial). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12103/GIRON_ALICIA_FACTIBILIDAD_EXPORTACION_ARANDANOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Luna Gonzales, A. (2010). *Administración estratégica* (1.a ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Hill, C. Jones, G. y Shilling, M. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. (11.a ed.). Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M., Hoskisson, R y Ireland, D. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. (11.a ed.). Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Kaplan, S. y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral : The balanced scorecard*. (3.a ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Louffat, E. (2015). *Administración : Fundamentos del proceso administrativo*. (4.a ed.). Ciudad autónoma de Buenos Aires. Cengage Learning.
- Marinasol. (2018). Instalaciones. Recuperado de <https://www.marinasol.com.pe/es/laboratorios.php>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio* (6.a ed.). Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores* (6.a ed.). Madrid: Pirámide.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Madrid: Pirámide.

Tello, D. (2015). Recursos naturales, diversificación y crecimiento regional en el Perú
*: Revista del departamento de economía, pontificia universidad católica del
perú revista del departamento de economía, pontificia universidad católica del
perú. *Economía*, 38(75), 41-100. Recuperado de
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PR
OQUEST-41716&url=/docview/1764188866?accountid=45277](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PR
OQUEST-41716&url=/docview/1764188866?accountid=45277)



BIBLIOGRAFÍA

- Euromonitor. (2019). *Market Sizes*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.ulima.edu.pe/portal/statisticsevolution/index>
- Forbes. (2018). *The Growing Acceptance Of Veganism*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/janetforgrieve/2018/11/02/picturing-a-kindler-gentler-world-vegan-month/#5284a95f2f2b>
- Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (2016). *Mincetur Comercio Exterior*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/Comunicaciones/BoletinesComercioExterior/Bol etin_Mincetur_ComercioExterior_05.html
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (sf.). *Perfil de mercado de arándanos en los estados unidos de norteamerica*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/679039529rad01938.pdf>



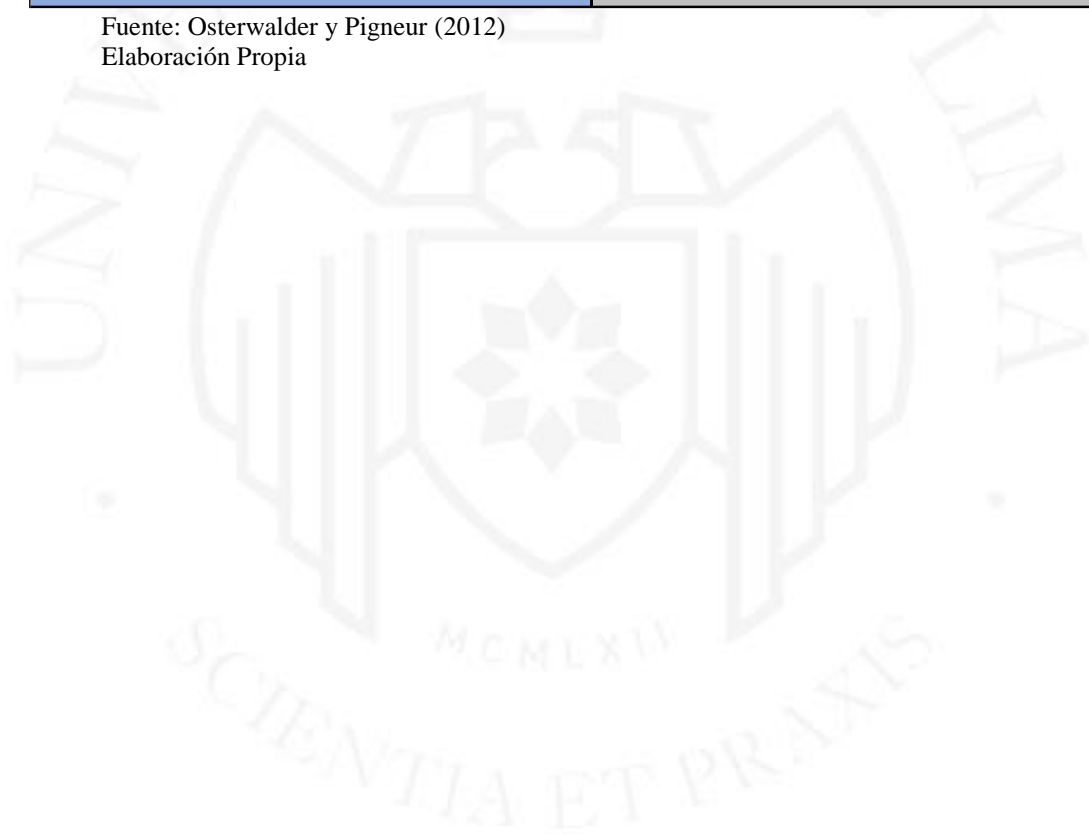
ANEXOS

Anexo 1: Lienzo de Canvas

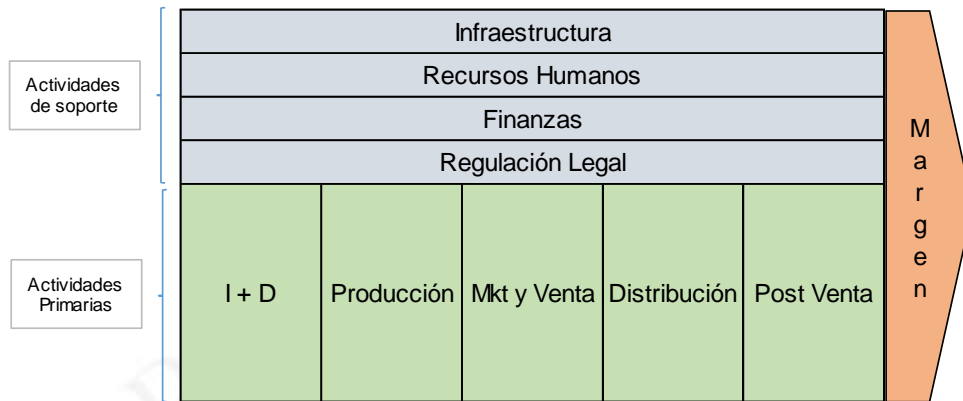
Asociaciones Clave Inversionistas Entidades Gubernamentales Almacenes de maduración Sindicatos	Actividades Clave Producción Distribución Marketin y Venta Investigación y Desarrollo	Propuesta de valor Productos de calidad, servicio integral y cumplimiento regulatorio a precios atractivos.	Relación con clientes Relaciones directas con los clientes mediante sucursales comerciales para atender solicitudes a tiempo	Segmento de clientes Mercado segmentado, donde solo venden sus productos para minoristas e importadores
	Recursos Clave Físicos Humanos Económicos		Canales Intermediación con un nivel. Productor - Minorista - Cliente	
Estructura de costos Inversiones, Investigaciones y desarrollo, Certificación nacional e internacional, costos de operación y de sucursales			Fuentes de Ingreso Venta de productos al mercado nacional e internacional. Empresas asociadas	

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2012)

Elaboración Propia



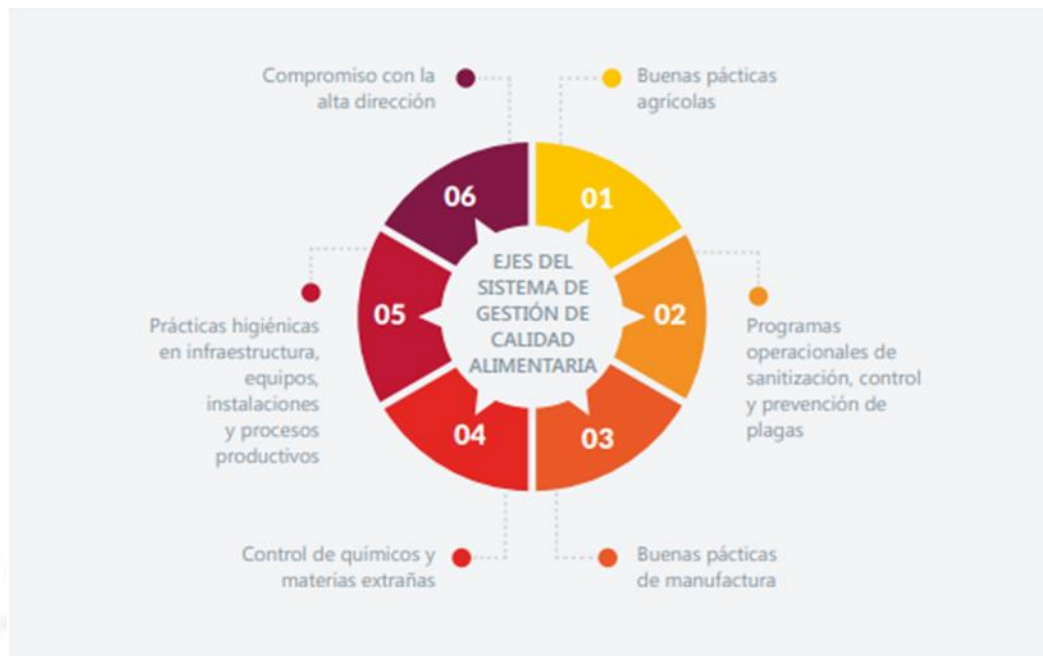
Anexo 2: Cadena de Valor



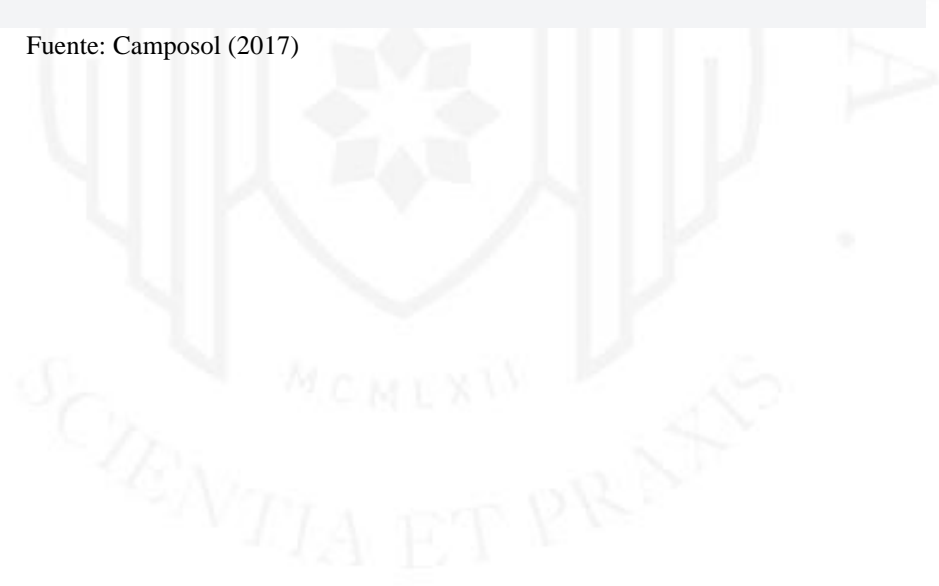
Fuente: Porter (2009)
Elaboración Propia



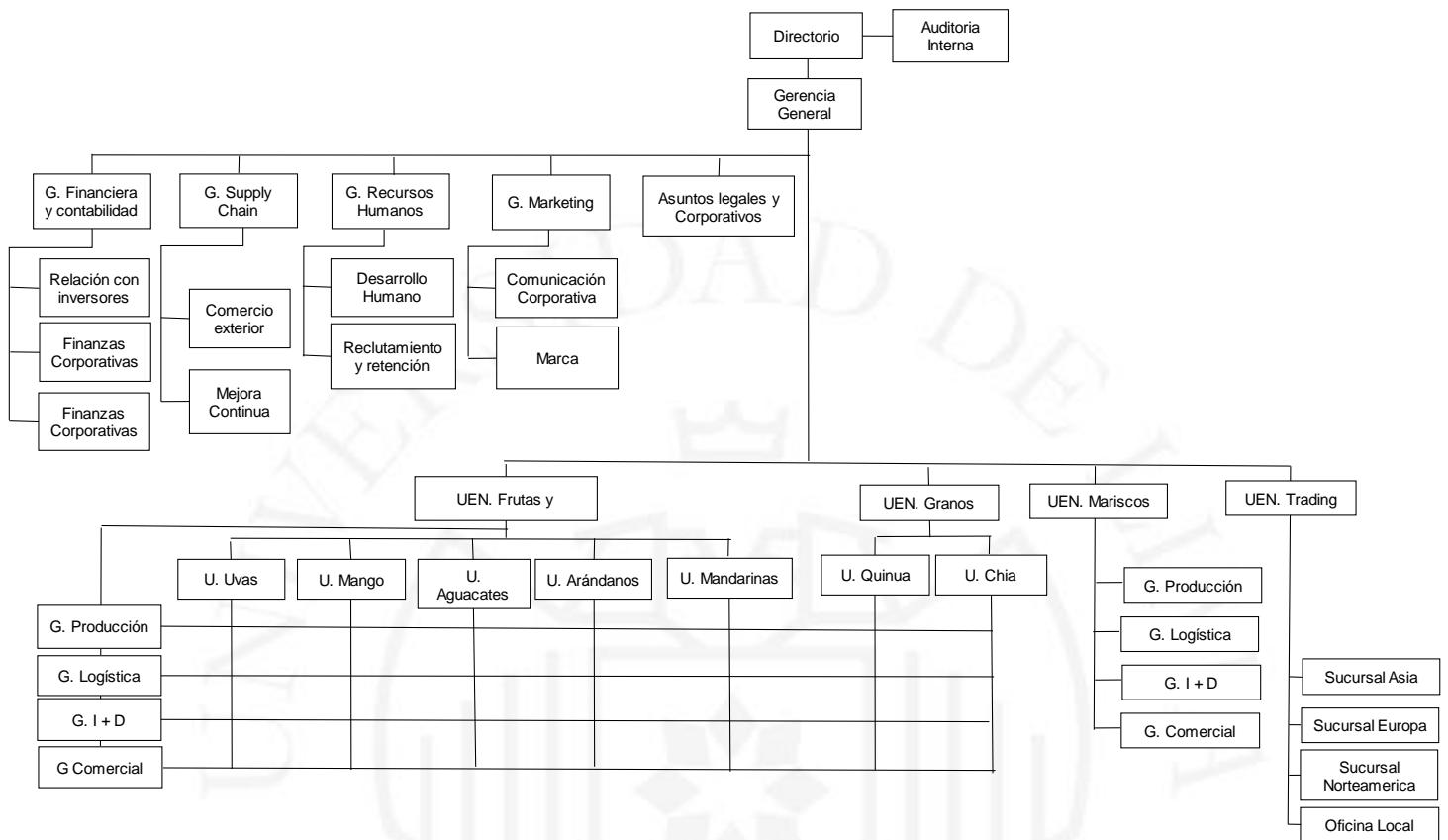
Anexo 3: Ejes del sistema de gestión de calidad alimentaria Camposol



Fuente: Camposol (2017)



Anexo 4: Redefinición de UEN's para CAMPOSOL (Organigrama)



Fuente: David y David (2017)
Elaboración Propia