

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

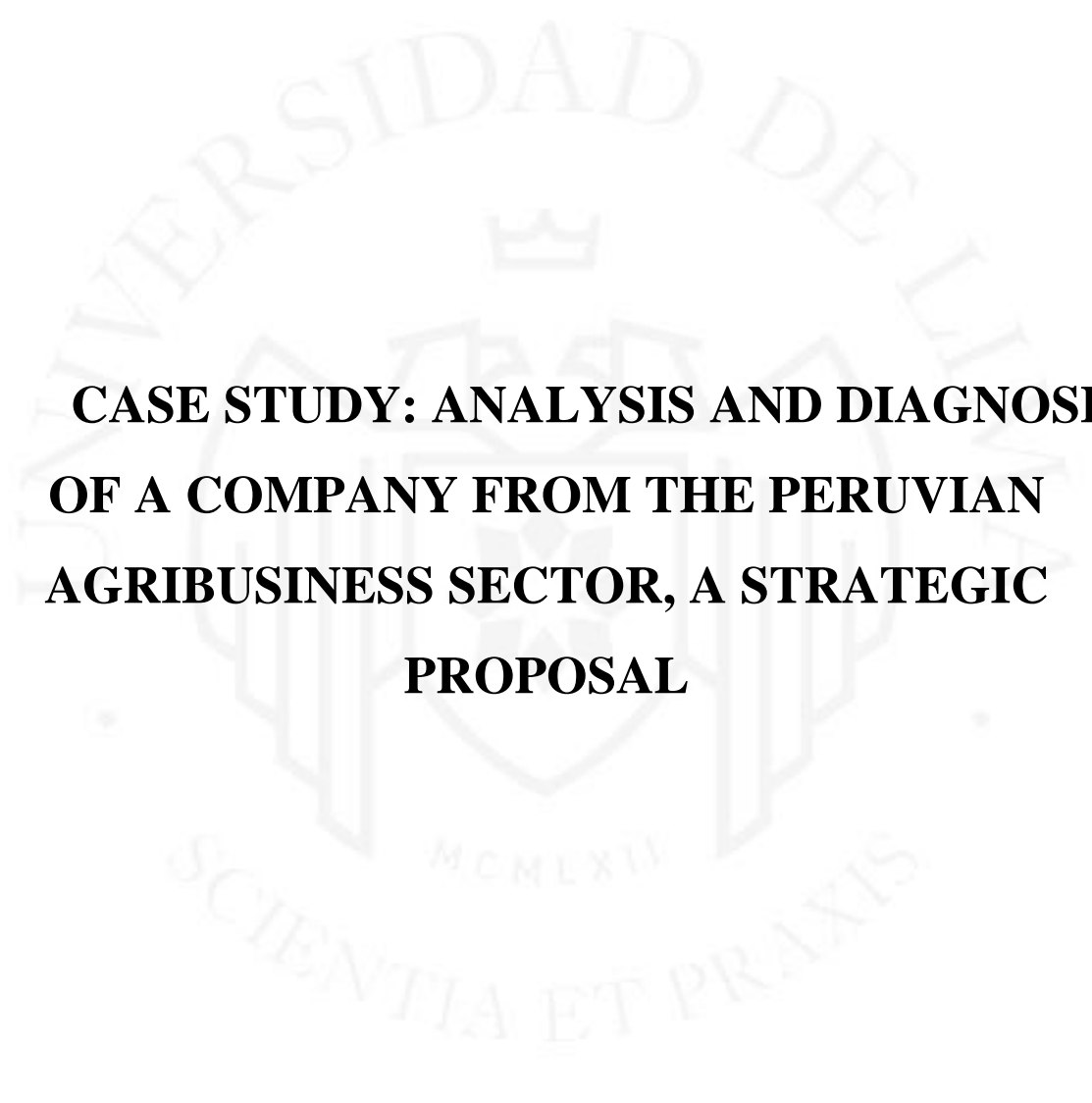
María Claudia Godoy Altamirano

Código 20130556

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	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....	6
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....	7
1.2 Diagnóstico Externo	10
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	10
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	13
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	15
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	17
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	17
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	18
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento).....	19
2.4 Matriz FODA (Sustento)	20
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	20
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	22
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio(UEN) o creación de nuevas UEN	23
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	24

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	29
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa(Sustento).....	29
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	31
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	33
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	33
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión	34
CONCLUSIONES.....	37
RECOMENDACIONES.....	38
REFERENCIAS.....	39
BIBLIOGRAFÍA	41



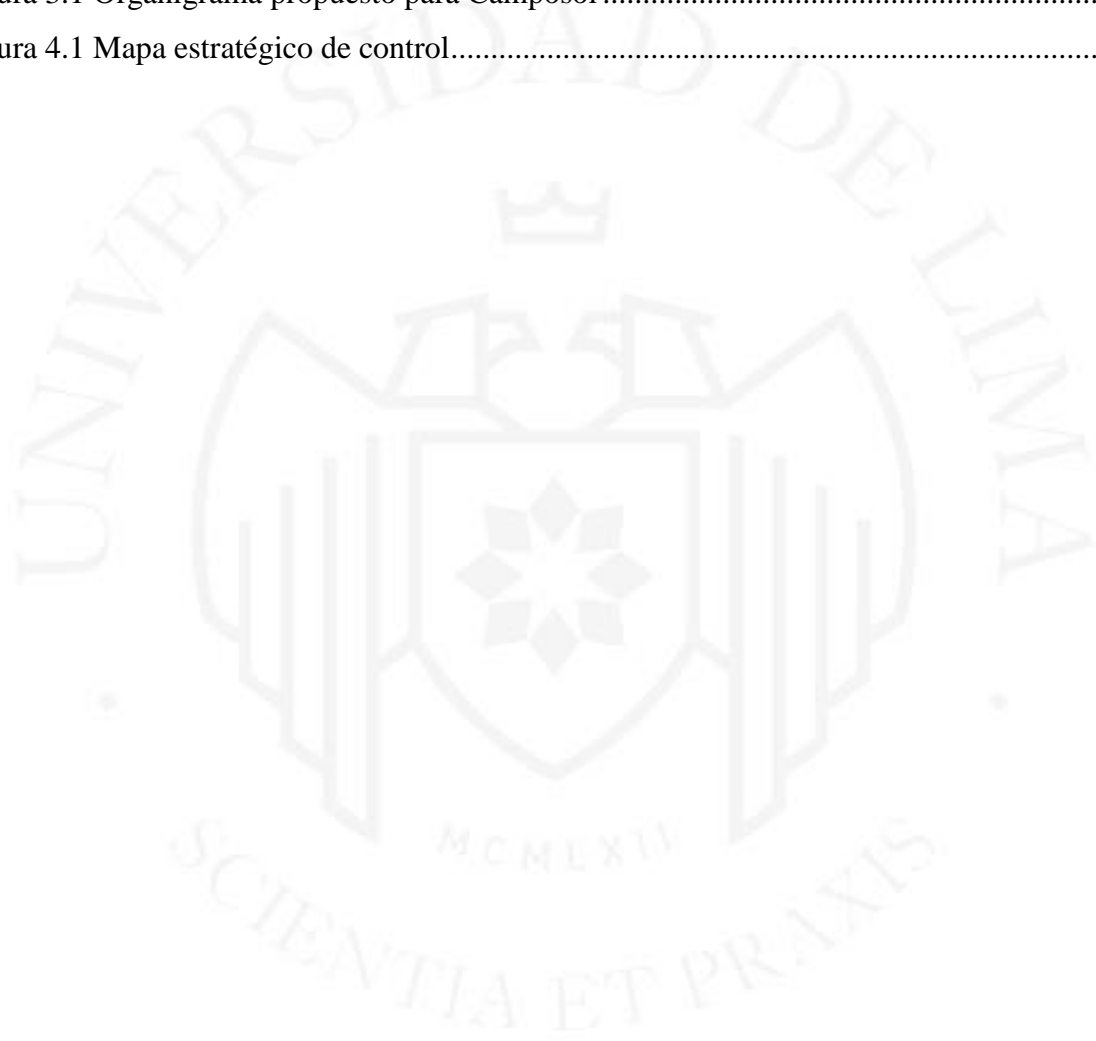
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis PEST.....	12
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	17
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	18
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral.....	35



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.2 Matriz FODA.....	20
Figura 3.1 Organigrama propuesto para Camposol	29
Figura 4.1 Mapa estratégico de control.....	33



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de estrategias genéricas43



RESUMEN

En los últimos años, se ha presentado un incremento de la demanda internacional de productos agropecuarios, gracias a sus altos valores nutricionales, ya que se presenta en la sociedad, una tendencia de consumo saludable y preocupación por el medio ambiente. Ello ha permitido que la industria de las agroexportaciones detecte oportunidades para entrar a nuevos mercados con un portafolio diversificado de productos, logrando satisfacer las necesidades de los clientes.

Camposol es una empresa agroexportadora peruana reconocida a nivel mundial por sus productos de alta calidad, valor nutricional y sostenibles, apoyados por certificados internacionales de calidad, investigación y desarrollo, y economías de escala gracias a su tecnología.

De acuerdo con lo analizado sus fortalezas principales son su portafolio diversificado de productos desde frutas y verduras hasta mariscos, presenta sólidas alianzas comerciales y oficinas comerciales a nivel internacional que le permite dar un mejor nivel de servicio al cliente. Por otro lado, se presentan enriquecedoras oportunidades para Camposol como mayor número de acuerdos comerciales entre Perú y otros países, incremento de la tendencia de consumo saludable, por ende, alta demanda y facilidades para exportar.

Su estrategia principal se basa en la reducción de los costos, gracias a sus plantas de procesamiento de alta tecnología, que le permite incrementar la productividad y un adecuado rendimiento de sus cultivos, logrando atender a la demanda de sus clientes minoristas y distribuidores.

Cabe resaltar, que Camposol tiene una trayectoria de constantes cambios en su organización, por ello es esencial una reestructuración, para que permita una mejor coordinación entre las áreas y adecuado desempeño de sus colaboradores, generando mayor productividad y flexibilidad.

Palabras clave: Camposol, agroexportaciones, industria, agronomía y planeamiento.

ABSTRACT

In recent years, there has been an increase in the international demand for agricultural products because they present high nutritional values. The society presents a trend of healthy consumption and concern for the environment. This has allowed the agro-export industry to detect opportunities to enter to new markets with diversified products, managing to meet the needs of customers.

Camposol is a Peruvian agro-export company recognized worldwide for its high quality products, nutritional value and sustainable, supported by international certificates of quality, research and development, economies of scale thanks to its technology.

According to what has been analyzed, its main strengths are its diversified portfolio of products from fruits and vegetables to seafood, it has solid commercial alliances and international commercial offices that allow it to provide a better level of customer service. On the other hand, there are enriching opportunities for Camposol as a greater number of trade agreements between Peru and other countries, an increase in the trend of healthy consumption, therefore, high demand and facilities for export.

Its main strategy is based on cost reduction, thanks to its high-tech processing plants, which allows it to increase the productivity and adequate yield of its crops, managing to meet the demand of its retail customers and distributors.

It should be noted that Camposol has a trajectory of constant changes in its organization, so a restructuring is essential, to allow better coordination between the areas and adequate performance of its employees, generating greater productivity and flexibility.

Keywords: Camposol, agroexports, industry, agronomy and planning.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo dar a conocer la administración estratégica y propuestas de mejora, para Camposol, empresa agroexportadora peruana, la cual basa su éxito en sus economías de escala; la investigación y desarrollo; alianzas estratégicas consolidadas gracias su presencia internacional; a su capital humano, el cual es altamente valorado; y su portafolio diversificado de productos saludables.

En el primer capítulo, se presentará el diagnóstico de la compañía, es decir su entorno interno y externo. Con respecto al diagnóstico interno se detallará un análisis del esquema negocio de Camposol, los elementos que le permiten alcanzar su ventaja competitiva a través de sus unidades estratégicas de negocio de Mariscos, Trading y Frutas y Verduras; y los puntos fuertes y débiles de la organización, en los cuales se detectara oportunidades de mejora. Con respecto al diagnóstico externo, se explicará acerca de los factores presentes que pueden ser oportunidades o amenazas para Camposol, y como será su evolución en el futuro

En el segundo capítulo, se presentará las estrategias actuales y propuestas que Camposol emplea a nivel de su organización, es decir estrategias corporativas, globales, funcionales, genéricas y de negocio. Para dicho análisis, se presentará matrices que apoyaran a entender las estrategias y conocer la situación de la empresa, como la matriz EFE, EFI y FODA. Asimismo, se presentará los objetivos de la organización a largo plazo, misión, visión y políticas. Cabe resaltar que en este capítulo se presentara las propuestas acerca de implementar nuevas unidades de negocio o mantenerlas.

En el tercer capítulo, se presentará la propuesta de rediseño de la cultura organizacional de Camposol y los cambios que deberían realizar para adoptar las estrategias y desarrollarlas adecuadamente.

Por último, en el cuarto capítulo se presentará la propuesta del mapa estratégico de control y sus indicadores respectivos. Posterior a ello, se dará a conocer las conclusiones y recomendaciones finales.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

El diagnóstico interno permite conocer el entorno interno de la organización, su esquema de negocio, sus puntos fuertes y débiles, lo cual permite detectar oportunidades de mejora de los procesos (Hill, Jones y Schilling, 2015).

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Según Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo de negocio está conformado por nueve módulos. En primer lugar, el segmento de mercado; se presenta un mercado segmentado por tipo de cliente, ya que Camposol comercializa más del cincuenta por ciento de sus productos a través de sus oficinas comerciales en otros países, con minoristas como Walmart, lo cual genera que se presente sólidos compromisos y posibles alianzas; y, por último, con distribuidores, este último lo está tratando de reducir ya que genera dependencia de ellos y no permiten que la estrategia de marca se desarrolle.

En segundo lugar, la propuesta de valor, Camposol ofrece un portafolio de productos de alta calidad, lo cual se evidencia en sus certificados internacionales, auditorías, prácticas agrícolas sostenibles y su participación en organismos internacionales, ello genera confianza con los clientes y fortalece su reputación. Asimismo, ofrece a sus clientes soluciones rápidas y negociaciones cara a cara al contar con presencia de sus oficinas comerciales nivel mundial. Además, disponibilidad del producto durante todo el año, lo cual lo hace distintivo en la industria, al poder cubrir brechas de demanda. Por último, constante inversión en investigación y desarrollo, lo cual le permite ofrecer una calidad adecuada de sus productos.

En tercer lugar, los canales, Camposol presenta canales propios, enfatizando a sus oficinas comerciales en puntos estratégicos. Por otro lado, Camposol cuenta con canales de socios, por ejemplo, las tiendas de sus minoristas como Walmart, que, gracias a su alianza, este último le permite usar sus plantas de maduración de aguacate.

En cuarto lugar, las relaciones con los clientes, Camposol negocia directamente con sus clientes a través de sus oficinas comerciales, lo cual permite darles un mayor seguimiento

a las necesidades de los clientes y atención personalizada. Por otro lado, Camposol se preocupa por el servicio post – venta, por ello se comunica con los clientes, permitiéndoles dar un mejor nivel de servicio.

En quinto lugar, las fuentes de ingresos, esta proviene del pago de los clientes minoristas y distribuidores por la compra de los productos. Adicional a ello, se emplean dos mecanismos de fijación de precios, precios dinámicos, de acuerdo con las tendencias del mercado agropecuario y la economía; y precios fijos por volumen, para el caso de alianza estratégica con Walmart. Cabe resaltar, que también se pueden establecer precios de acuerdo con las características del producto, por ejemplo, en el mercado asiático los consumidores valoran el tamaño del producto (Bell y Kindred, 2016, p. 14); Camposol puede aprovechar esa oportunidad para fijar precios altos por productos de acuerdo con esos requerimientos.

En sexto lugar, los recursos claves, con respecto a los recursos físicos, Camposol cuenta con áreas de cultivos y terrenos en la zona norte del país, plantas de empaquetado y procesamiento, estanques, maquinaria de alta tecnología, entre otros; en relación a los recursos humanos, cuenta con personal administrativo altamente calificado, los miembros del directorio son familiares, y mano de obra es motivada por los beneficios que ofrece Camposol; con respecto a los recursos intelectuales, Camposol comercializa en el mercado dos marcas Sol Produce y Camposol (Bell y Kindred, 2016, p. 12), y presenta un know how desarrollado de cultivos agrícolas; finalmente como recursos económicos; esta presenta una adecuada capacidad de respuesta a las distintas coyunturas financieras que puedan surgir, ya que cuenta con respaldo del D&C Holding, asimismo cuenta con capital para poder seguir creciendo a través de integraciones y compra de terrenos para el desarrollo de sus cultivos.

En séptimo lugar, las actividades claves, de acuerdo con lo analizado se ha identificado las siguientes: operaciones, el cual engloba desde el cultivo de la materia prima en los terrenos de Camposol, la conversión en productos terminados hasta el proceso de empaquetado; la logística, esencial para que el producto llegue en las condiciones óptimas al país de destino, lo cual requiere procesos estrictos y validaciones continuas; marketing y ventas, es decir, la estrategia de desarrollo de la marca en otros países, las negociaciones y el servicio post venta. Cabe resaltar, que la investigación y desarrollo es una de las actividades claves primordiales, ya que permite mejorar los procesos agrícolas al aplicar nuevas técnicas para las plagas y descubrir nuevas variedades de cultivos que puedan fortalecer el portafolio de Camposol (Camposol, 2016, p. 14).

En octavo lugar, las asociaciones claves, las alianzas estratégicas que presenta Camposol con sus minoristas, como Walmart, el cual le permite utilizar sus plantas de maduración; la relación con sus distribuidores, los cuales apoyan en determinados procesos en la distribución que Camposol no puede realizar, como el descongelamiento de los productos al momento de llegar la mercadería al país de destino; y finalmente los proveedores de insumos, como empaques, entre otros.

En noveno lugar, con respecto a la estructura de costes, se aplica la estructura según costes, ya que Camposol busca optimizar el uso de los recursos, estableciendo procesos automatizados con el uso de maquinaria especializada de sus plantas.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

En el siguiente párrafo, se presentará la cadena genérica de valor de acuerdo con el modelo planteado por Michael Porter, el cual permite evaluar de una manera adecuada la ventaja competitiva de una empresa (Porter, 2010, p. 68). Cabe resaltar que se ha adicionado a la cadena de valor de Porter una actividad primaria adicional que es investigación y desarrollo, ya que es primordial en el negocio de Camposol. A continuación, se presentará las actividades primarias de la cadena de valor. En primer lugar, la investigación y desarrollo, Camposol desarrolla constantemente nuevos productos a través de sus estudios agrícolas, que le permite fortalecer su portafolio; promueve la investigaciones y proyectos acerca de cómo controlar las plagas y nuevas técnicas de cultivos para ofrecer productos de alta calidad (Bell y Kindred, 2016, p. 9). Asimismo, Camposol presenta economías de escala, gracias a la tecnología implementada en sus plantas de procesamiento. Cabe resaltar, que está desarrollando una tecnología que le permitirá adecuar el tamaño de la fruta, lo cual es esencial en el mercado asiático (Bell y Kindred, 2016, p. 14).

En segundo lugar, la logística de entrada, Camposol cultiva las materias primas que emplean para producir los productos finales, por otro lado, ellos supervisan los ingresos de los materiales necesarios para llevar a cabo los procesos de cosecha.

En tercer lugar, operaciones, el cual se centra en el proceso de conversión de materia prima en producto terminado, enfocado en el desarrollo de los cultivos, siembra, cosecha, producción y envasado (Camposol, 2016, p. 14).

En cuarto lugar, la logística de salida, es decir, el proceso de transporte de la mercadería a los países de destino, ello requiere controles rigurosos de distintos factores para que el producto llegue al país destino con los adecuados estándares de calidad, como por ejemplo los niveles de temperatura, ya que, si el producto no llega de acuerdo con ello, se deshecha, por otro lado, se realizan constantes validaciones (Bell y Kindred, 2016, p. 10).

En quinto lugar, marketing y ventas, la mayor parte de las negociaciones de Camposol se realizan a través de las oficinas comerciales de Camposol, logrando una estrecha relación con los minoristas, por otro lado, en el caso del marketing, Camposol cuenta con un equipo comercial que desarrolla la estrategia de marca, no obstante, es un proceso lento (Bell y Kindred, 2016, p. 12).

En sexto lugar, servicio post venta, Camposol se enfoca en satisfacer a sus clientes, por ello toma en cuenta sus opiniones en el punto de venta para detectar oportunidades de mejora, por ejemplo, que podría mejorarse en el empaque de los productos. (Camposol, 2016, p. 41).

Asimismo, se presentará las actividades de apoyo de la cadena de valor. Con respecto, a compras; Camposol realiza constantes adquisiciones para poder optimizar sus recursos y tener un control adecuado de sus procesos, por ejemplo, la compra de plantas de procesamientos, de terrenos para poder ampliar sus cultivos y cubrir la demanda.

Con respecto a la administración de los recursos humanos; el personal de la empresa está conformado por administrativos y mano de obra de campo, en temas de reclutamiento; Camposol realiza convocatorias masivas para puestos de cosecha ofreciendo atractivos beneficios, se promueve el desarrollo de los trabajadores y los capacita constantemente en temas de cuidado medioambiental, éticos, prevención de riesgos, temas de liderazgo coaching y capacitaciones externas gracias a sus alianzas con reconocidas universidades (Camposol, 2016, p. 30).

Para finalizar, la infraestructura organizativa; Camposol se organiza para poder cumplir con las necesidades de sus clientes, a través de sus áreas de finanzas, asuntos legales, comunicación y sustentabilidad.

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

En los siguientes párrafos se presentará los factores que permiten fortalecer la ventaja competitiva de la empresa, apoyándolos a potenciar el valor ofrecido a los clientes, a ser distintivos con respecto a la competencia y optimizar el uso de sus recursos (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 93).

En primer lugar, con respecto a Camposol, a nivel global, se puede observar que presenta el siguiente factor: mayor respuesta al cliente, lo cual se evidencia al tener una relación más estrecha con los minoristas gracias a sus oficinas comerciales, permitiéndoles atender sus necesidades con rapidez, ofrecen a sus clientes atractivos precios por volumen, y establecen fuertes compromisos cumpliendo con las entregas a tiempo y de acuerdo con los requerimientos, generando confianza.

En segundo lugar, Camposol presenta el factor de calidad superior, el cual se basa en sus procesos agrícolas socialmente responsables, en ofrecer productos con alto valor nutricional a los clientes, por controles rigurosos en los procesos de logística y monitoreos para ofrecer un alto nivel de servicio (Bell y Kindred, 2016, p. 10).

En tercer lugar, la eficiencia superior es uno de los factores claves de Camposol logrando optimizar sus costos a través de su modelo de integración vertical, permitiéndole enfocarse ellos mismos en sus procesos, y maquinaria de última tecnología para tener procesos automatizados y mejores rendimientos (Bell y Kindred, 2016, p. 13).

Para concluir, la innovación superior, Camposol se enfoca en ello para descubrir nuevas variedades de productos, así como también investigar nuevas técnicas para controlar las plagas, todo ello es esencial desde el inicio del desarrollo de la actividad.

A continuación, se presentará las ventajas competitivas por unidad de negocio. Con respecto, a la unidad de frutas y verduras, da énfasis a los factores de mayor respuesta al cliente, calidad superior, eficiencia superior e innovación superior; ya que esta unidad trata de satisfacer las necesidades de sus clientes continuamente, por ejemplo en el mercado asiático los clientes dan valor a los productos de gran tamaño, por lo que Camposol está investigando para que a través de una nueva tecnología, se pueda adecuar el tamaño de la fruta, y ofrece productos súper alimentos, es decir, de alto valor nutricional; cuenta con fuertes alianzas que

permiten asegurar la calidad de los aguacates, expanden sus terrenos para cultivar arándanos y cubrir brechas; cuentan con plantas de procesamiento que permitir optimizar recursos.

Con respecto a la unidad de mariscos, presenta eficiencia superior y calidad superior, ya que ha realizado adquisiciones de plantas de procesamiento de camarón para asegurar la calidad del producto y optimizar los procesos; y cuenta con maquinaria de alta tecnología y controles de temperatura (Bell y Kindred, 2016, p. 32).

Con respecto a la unidad de Trading, presenta el factor mayor respuesta al cliente, debido a que busca constantemente estar más cerca de los mercados potenciales para satisfacer sus necesidades, generar vínculos con ellos a largo plazo y establecer negociaciones de precios (Bell y Kindred, 2016, p. 14).

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

El siguiente análisis permitirá conocer los puntos fuertes y débiles de la compañía, con respecto a los puntos débiles, estos deben mejorar paulatinamente para poder sostener la ventaja competitiva, y lograr diferenciarse en el entorno competitivo, en el cual Camposol participa.

A nivel de compañía, Camposol presenta fortalezas sólidas. En primer lugar, presenta fuertes recursos financieros y respaldo del D&C Holding, grupo conformado por personal con alta trayectoria profesional (Camposol, 2016, p. 25), lo cual le permite realizar constantes inversiones para el desarrollo y expansión de sus cultivos y realizar integraciones, por ende, este tiene la capacidad para poder cubrir brechas de demanda de productos agrícolas. Asimismo, Camposol resalta por su capacidad rápida de respuesta ante las diversas coyunturas financieras, como la crisis mundial y otros problemas económicos.

En segundo lugar, este destaca por la innovación e investigación y desarrollo, debido a que continuamente a través de diversas prácticas busca descubrir nuevas variedades de productos agrícolas para añadirlos a su portafolio, como es el caso de éxito de la variedad de arándano Biloxi, lo cual les permite no depender únicamente de sus productos estrellas; y ofrecer un portafolio diversificado a sus clientes (Bell y Kindred, 2016, p. 5). Además, Camposol se dedica al estudio de las plagas y cultivos, para que de tal manera se pueda

ofrecer un producto con altos estándares de calidad, estudios para mejorar la productividad y el ahorro de agua (Camposol, 2016, p. 15).

En tercer lugar, Camposol pertenece al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y presenta una gama amplia de certificados de calidad y sostenibilidad, lo cual permite que fortalezca la confianza del consumidor final. La empresa demuestra transparencia en los procesos de su organización, al someterse a distintas auditorías continuas, permitiéndole entrar a nuevos mercados, y una buena reputación en la sociedad (Bell y Kindred, 2016, p. 9).

En cuarto lugar, Camposol cuenta con presencia de oficinas comerciales en distintos puntos estratégicos a nivel mundial para tener una relación más estrecha con los clientes y atender sus requerimientos con mayor rapidez.

Asimismo, los recursos humanos de Camposol, con respecto a su plana directiva son profesionales y altamente calificados, lo cual es un elemento diferenciador en el rubro agropecuario. Asimismo, Camposol destaca como uno de los mejores empleadores a nivel nacional, ofreciendo al personal de campo, amplios beneficios como salarios altos, servicios de salud, venta de viviendas a precios módicos, entre otros, con el objetivo de fidelizarlos.

Por otro lado, con respecto a los puntos débiles de la organización, una de las principales debilidades de Camposol, es el choque cultural y de visión en los trabajadores antiguos de Camposol, los cuales tenían viejas costumbres y son reacios al cambio (Bell y Kindred, 2016, p. 12).

Asimismo, la dependencia de la mano de obra para la agricultura, ya que el proceso de cosecha es básicamente manual, a pesar de que se presenten maquinarias para automatizar los procesos. Se presentan altos gastos administrativos al ofrecer salarios elevados y beneficios adicionales con el objetivo de retenerlos, ya que la mano de obra es escasa.

Adicionalmente, el proceso de desarrollo de la marca Camposol ha sido un proceso lento dentro de su trayectoria, ya que confiaban en la calidad y reputación del producto, no obstante, el consumidor necesita un elemento extra para poder conectarse con la marca.

Finalmente, Camposol presente una tendencia a enfocarse únicamente en un producto de su portafolio y depender de este.

A continuación, se presentará las fortalezas y debilidades por unidad de negocio. Con respecto a la unidad de frutas y verduras, ellos son los líderes en arándanos y aguacates a

nivel mundial, lo cual se basa en los amplios terrenos agrícolas que cuentan en la zona norte del Perú, cuya ubicación geográfica y características físicas son idóneas para el desarrollo de los cultivos y pueda cubrir la demanda. Además, Camposol al realizar la venta directa a través de sus oficinas comerciales con los minoristas, ha logrado forjar alianzas estratégicas con sus clientes, de tal manera que estos les puedan ofrecer servicios complementarios que permiten ahorrar los costos y ofrecer un mejor producto. Asimismo, esta invierte continuamente en investigación y desarrollo para descubrir nuevas variedades de cultivos. Adicional a ello, Camposol cuenta con prácticas agrícolas socialmente responsables, lo cual les da respaldo a sus cultivos; y presenta cultivos orgánicos.

Por otro lado, una de las principales debilidades, es la dependencia de la mano de obra para la agricultura, considerando lo esencial que es ello para el desarrollo del cultivo, porque no todos los procesos son automatizados. Adicional a ello, la logística para el envío de los contenedores de cultivos, es costosa y estricta, ya que si el producto no cuenta con los estándares de temperatura el producto debe desecharse.

Con respecto a la unidad de negocio de Mariscos, su fortaleza se basa en las condiciones óptimas de sus estanques, lo cual les permite controlar rigurosamente la temperatura, permitiendo altos rendimientos. Asimismo, Camposol puede ser eficiente, reducir sus costos y generar menor dependencia, ya que ha realizado integraciones, es decir, han comprado plantas para poder procesar los camarones directamente ellos mismos.

Por otro lado, la principal debilidad en la categoría de Mariscos es que dependen de los distribuidores, ya que esta no tiene la capacidad para distintos procesos que implica la exportación de este producto como el descongelamiento en el país de destino. Asimismo, dependían de un solo mercado para la venta de sus productos, el mercado estadounidense.

Con respecto a la unidad de negocio de Trading, la fortaleza principal es que contaba con oficinas comerciales en puntos estratégicos a nivel mundial con personal calificado y una organización estructurada por áreas, permitiéndole tener una relación más cercana con el cliente, atender sus necesidades, conocer el mercado y generar compromisos sólidos. Cabe resaltar, que más del cincuenta por ciento de la producción de Camposol, se logra vender a través de la presente unidad de negocio.

Por otro parte la debilidad principal de Trading es un lento proceso en el desarrollo de la marca en mercados extranjeros, ya que anteriormente solo confiaban de la calidad del

producto y en estrategias multimarca a solicitud de los distribuidores. Se puede evidenciar que están tratando de potenciarlo, pero el proceso es lento, falta iniciativa del equipo comercial.

1.2 Diagnóstico Externo

El diagnóstico externo de la organización se basa en los factores del macroentorno, que pueda afectar al desarrollo de Camposol, los cuales pueden representar oportunidades o amenazas.

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

A continuación, mediante el análisis PEST, se evaluará los diversos factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan al macroentorno, este método permite evaluar el grado de influencia e impacto, detectando oportunidades y amenazas (Luque-Vílchez, 2015, p. 23).

En el siguiente párrafo, se presentará los factores políticos. En primer lugar, el Perú tiene firmado acuerdos comerciales; como, por ejemplo, el tratado de libre comercio con China, el cual es uno de los principales socios comerciales del país (Barrientos, 2017, p. 119). Ello representa una oportunidad para Camposol, ya que, al darse mayores facilidades para el comercio a través de la reducción de aranceles, el nivel de agroexportaciones incrementará, permitiéndole en el futuro ingresar a nuevos mercados. En segundo lugar, la inestabilidad política por el presidente electo Kuczynski, lo cual genera incertidumbre, ya que aleja a las inversiones extranjeras del país; dándose las posibilidades de que, en un futuro, el presidente convoque nuevamente elecciones, al no poder sobrellevar ello (Bell y Kindred, 2016, p. 2).

Con respecto a los factores económicos, en primer lugar, el crecimiento de la demanda internacional de producto agropecuarios; como el aguacate y los arándanos, por parte del mercado norteamericano y asiático, gracias a las propiedades nutritivas. Ello representa una oportunidad para Camposol, ya que, al crecer la demanda, crece el consumo per cápita; y por ende el nivel de exportaciones. En segundo lugar, la escasez de la mano de obra para la agricultura (Landini, 2016, p. 51); esta representa una amenaza para Camposol, debido a que cumple un rol primordial en esta actividad, ya que no todos los procesos están

cien por ciento automatizados. En el futuro, puede darse la posibilidad de que el gobierno de énfasis en el desarrollo de las condiciones laborales de ellos. En tercer lugar, la volatilidad de los precios de los alimentos a nivel mundial (Friant, 2016, p. 219), ello es una amenaza para Camposol, debido a que, al estar los precios inestables en el mercado, esta debe adecuarse a los precios de los competidores, generándose mayor rivalidad. En un escenario futuro, al presentarse sobreoferta de empresas agroexportadoras ocasionará que los precios de mercado bajen. En cuarto lugar, la inestabilidad de la economía mundial; presentándose desaceleración económica; ello genera que el consumo per capita disminuya, disminuyendo las exportaciones. En un escenario futuro, la incertidumbre económica se mantendrá, debido a inadecuadas gestiones.

Asimismo, con respecto a los factores sociales, en primer lugar, la tendencia de consumo de productos saludables, debido a que tienen altos valores nutricionales y antioxidantes, dándose preferencia por los productos naturales, es una oportunidad para Camposol, ya que su portafolio de productos destaca por su alto valor nutricional. En el corto plazo, los productos orgánicos y los superalimentos tendrán un rol principal en el consumo. En segundo lugar, la alta valoración de la diversidad gastronómica del Perú por parte de los mercados extranjeros; lo cual representa una oportunidad para Camposol, ya que esta innova constantemente en lanzamientos de nuevas variedades de frutas y verduras. En un escenario futuro, la marca Perú puede ayudar a fortalecer esta valoración. En tercer lugar, el perfil de los consumidores es cada vez más exigente; dándose énfasis en la calidad de los productos, es decir serán más rigurosos al momento de realizar una compra, cuestionarán y exigirán certificados de calidad. En cuarto lugar, las costumbres de consumo de acuerdo con la cultura del país; por ejemplo, el mercado asiático se basa en las características estéticas del producto, y pagan elevados precios por ello, lo cual representa una oportunidad.

Para concluir, se presentará los factores tecnológicos. En primer lugar, los avances tecnológicos en maquinarias; esto permite el desarrollo de economías de escala, y mejorar la calidad del producto, lo cual es una oportunidad, ya que ello le ayuda a tener unos mejores empaques que brinden protección a sus productos, tecnología vinculada a la maduración y controles de temperatura, esenciales para el ahorro de costos y mejor nivel de servicio. En un futuro puede presentarse mayores innovaciones, como robots que cumplan un rol de apoyo en las actividades agrícolas. En segundo lugar, falta de uso del comercio electrónico para la venta de productos agropecuario; ello es una oportunidad para Camposol, ya que no es

comúnmente usado en este sector, pero ahora el consumidor es digital, por lo cual es un adecuado canal para poder tener un vínculo más estrecho con este.

Cabe resaltar que los factores ecológicos no forman parte del análisis PEST, no obstante, se cree conveniente analizarlo. En primer lugar, los desastres naturales, como el fenómeno del niño; esto es una amenaza que afecta al desarrollo de las tierras, ya que genera fuertes precipitaciones (Borbor-Córdova, Reisancho, Serrano y Stewart-Ibarra, 2016, p.55); afectando a la producción, no permitiéndole cumplir con sus compromisos. En segundo lugar, la diversidad climática del Perú; permite un desarrollo adecuado agrícola, lo cual es una oportunidad de Camposol, ya que sus productos pueden cosecharse a lo largo de año, logrando cubrir brechas de demanda.

Tabla 1.1
Análisis PEST

Factor	Actualidad	Impacto	1-3 años	Impacto	3 -5 años	Impacto
Político	Acuerdos comerciales	(O)	Nuevas negociaciones de acuerdos comerciales , como con India; mercado potencial.	(O)	Sólidos acuerdos comerciales, Perú líder agroexportador a nivel mundial.	(O)
	Inestabilidad política peruana, elecciones presidenciales.	(A)	Se alejan las inversiones extranjeras, posibles nuevas elecciones.	(A)	Se mantiene la incertidumbre, debido al nuevo gobierno.	(A)
Económico	Crecimiento demanda internacional de productos agropecuarios.	(O)	Incremento paulatino de la demanda internacional, productos saludables.	(O)	Demanda en alza.	(O)
	Escasez de mano de obra para la agricultura.	(A)	La falta de mano de obra seguirá presente, condiciones laborales inadecuadas.	(A)	Posibilidad de incremento, por el apoyo del gobierno.	(O)
	Volatilidad de los precios agropecuarios.	(A)	Precios inestables, al darse mayor sobreoferta.	(A)	Fuerte competencia por precios.	(A)
	Desaceleración económica a nivel mundial.	(A)	Consumo per capita disminuye.	(A)	Inestabilidad económica presente.	(A)
Social	Tendencia mundial de consumo saludable.	(O)	Mayor importancia a los productos orgánicos y superalimentos.	(O)	La tendencia de consumo saludable se intensificará.	(O)
	Alta valoración de la diversidad gastronómica del Perú .	(O)	Se fortalecerá ello, gracias al apoyo de la marca Perú .	(O)	La diversidad culinaria peruana liderará a nivel mundial.	(O)
	Consumidores exigentes en el momento de la compra.	(A)	Consumidores cada vez más exigentes.	(A)	Consumidores exigirán certificados de calidad y sostenibilidad.	(A)
	Costumbres de consumo de acuerdo a la cultura de un país.	(O)	Se mantendrá, agroexportadoras debe enfocarse en estrategias innovadoras.	(O)	Costumbres rígidas, estrategia de marca de acuerdo al país de destino.	(O)
Tecnológico	Avances tecnológicos en maquinaria, economías de escala.	(O)	Avances tecnológicos seguirán desarrollándose.	(O)	Posibilidad de diseñar robots que apoyen en las labores agrícolas.	(O)
	Constante investigación y desarrollo, nuevas variedades de cultivos y técnicas.	(O)	Continuo énfasis en investigación.	(O)	Presencia internacional de centros especializados de investigación.	(O)
	Falta de uso del comercio electrónico para la venta de productos agropecuarios.	(O)	Paulatinamente se implementará el comercio electrónico.	(O)	El comercio electrónico se desarrollará, abriendo mercado a otros países.	(O)
Ambiental	Presencia de desastres naturales.	(A)	Presencia estacional, impacto agrícola.	(A)	Mayores desastres por los cambios climáticos.	(A)
	Diversidad climática y ecológica del Perú.	(O)	Propiedades naturales, continuo desarrollo agrícola.	(O)	Se mantiene, ello permite cubrir brechas de demanda.	(O)

Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

De acuerdo con Porter, este modelo de las cinco fuerzas es importante porque ayuda a identificar las oportunidades y amenazas, evaluando el entorno externo, en el cual la industria compite (Hill et al., 2015, p.47).

En primer lugar, el riesgo de ingreso de competidores potenciales; el sector agropecuario presenta altas barreras de ingreso, lo cual se basa en distintos elementos, a continuación, se presentará el detalle. Un elemento esencial es la diferenciación del producto, en el sector agropecuario esta es baja, los productos no presentan elementos distintivos, debido a que son bienes de consumo común. Además, otro elemento es el capital, para poder ingresar a la industria agropecuaria, se necesita alto capital para poder invertir y comprar terrenos, maquinarias, plantas, pago a la mano de obra, entre otros. Asimismo, los canales de distribución cumplen un rol primordial para el siguiente análisis; porque los procesos logísticos son esenciales para que los clientes puedan recibir los productos de acuerdo con los estándares de calidad. Por otro lado, la regulación gubernamental; en determinados países se presentan muchas trabas al momento de recibir la mercadería, como controles rigurosos o certificaciones que, si no se entregan, la mercadería no será aceptada. Por último, el costo de cambio para los consumidores; este es bajo ya que todos ofrecen un producto común, por ello si se diera el caso que la empresa agropecuaria no puede atenderles debido a que no es temporada en su país, el cliente puede buscar libremente otra empresa alternativa que si pueda sustentar su demanda. Como conclusión, se puede observar que el riesgo de ingreso de competidores potenciales es bajo.

En segundo lugar, la rivalidad entre las compañías establecidas de la industria; para identificar ello, se debe evaluar los siguientes elementos: la estructura competitiva de la empresa; el sector analizado es fragmentado, al presentar una amplia oferta de empresas agropecuarias. No se presenta una posición de domino, ya que todos ellos ofrecen productos agropecuarios similares, por ello la rivalidad incrementa, ya que los competidores deben luchar por diferenciarse en el mercado. Otro elemento es la demanda de la industria; se presenta un dinamismo en la demanda internacional, dándole oportunidad a todas las empresas para ofrecer sus productos. Asimismo, las condiciones de los costos; las empresas agropecuarias presentan elevados costos de mantenimiento de sus plantas, elevados gastos financieros, gastos vinculados al personal, costos logísticos para exportar, pago de servicios generales, entre otros; todo ello incrementa la rivalidad. Por ultimo las barreras de salida; la

industria agropecuaria presenta elevadas barreras de salida, como los terrenos agrícolas, plantas, maquinarias, estanques, entre otros; y prestaciones por pagar a sus trabajadores, debido al alto número de trabajadores que normalmente presenta esta industria, por ello la rivalidad aumenta. Con respecto al análisis de los elementos, se concluye que la rivalidad actual entre competidores actuales es alta.

En tercer lugar, el poder de negociación de los compradores, el siguiente análisis se enfocará en los minoristas y distribuidores. En este tipo de industria, los compradores tienen la libertad de escoger a quien comprarle los productos, en este caso hay una oferta amplia de empresas agroexportadoras en el país, por ello el poder de negociación es alto, ya que si el cliente no está conforme con la propuesta de valor ofrecida y el nivel de servicio puede cambiarse inmediatamente. Asimismo, los compradores pueden negociar con las empresas agroexportadoras descuentos por volumen de compra, por ello, si tienen la capacidad de fijar un precio. Además, en determinadas coyunturas las empresas agropecuarias dedicadas a la exportación dependen mayormente de unos cuantos clientes, lo cual tiene un impacto negativo, ya que, si estos les deja de comprar por distintos motivos, ellos pierden ventas. El costo de cambio en la industria es bajo porque el comprador puede elegir a quien comprarle libremente, al ser un producto no diferenciado, siendo su poder de negociación alto. Finalmente, si los compradores de esta industria tienen una adecuada capacidad económica y los recursos necesarios, tienen la posibilidad de integrarse hacia adelante. En conclusión, el poder de negociación de los compradores es alto.

En cuarto lugar, el poder de negociación de los proveedores, estos ofrecen a la industria de agroexportaciones los principales insumos para llevar a cabo adecuadamente sus procesos agrícolas, como por ejemplo fertilizantes y agroquímicos. Los insumos de los proveedores tienen sustitutos, ya que hay una amplia oferta de ellos. Asimismo, la industria agropecuaria es una de las principales para los proveedores de semillas, fertilizantes y agroquímicos, ya que están relacionados en el rubro. Los proveedores ofrecen un insumo común, por ello el costo de cambio de la industria agropecuaria es baja. Finalmente, los proveedores de insumos no son una amenaza para la industria, debido a que no pueden integrarse, ya que no tienen la capacidad económica para poder realizar inversiones fuertes, por ello su poder es bajo. Como conclusión, después del análisis de los elementos anteriormente mencionados, se puede evidenciar que el poder de negociación del proveedor es bajo.

En quinto lugar, la amenaza de sustitutos, se presentan diversos sustitutos con respecto a los productos agropecuarios, como por ejemplo los frutos secos, fruta deshidratada, productos congelados, mermeladas, cereales, entre otros; los productos anteriormente mencionados satisfacen la necesidad de consumo saludable, por lo tanto, al presentarse una amplia gama de opciones, la amenaza de sustitutos es alta.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

En los siguientes párrafos, se presentará las oportunidades para Camposol, las cuales debe aprovechar. En primer lugar, la tendencia de consumo saludable por parte de la sociedad tendrá un impacto positivo en Camposol, ya que las personas buscan ofertas de productos con propiedades nutritivas, orgánicas y alimentos Premium.

En segundo lugar, a nivel internacional la gastronomía peruana es altamente valorada, por su diversidad y riqueza, apoyándose en la marca Perú, que permite presencia en la mente de los consumidores, esto genera que los consumidores se vean atraídos a los productos.

En tercer lugar, el alto desarrollo tecnológico en maquinarias de procesamiento, ello permite que Camposol puede optimizar el uso de los recursos, siendo eficientes; y mejorar la calidad de sus productos, a través de las economías de escala. Asimismo, la tecnología en innovación permitirá descubrir nuevas variedades de frutas y verduras; y técnicas agrícolas, gracias a ello, Camposol podrá ampliar su portafolio de productos.

En cuarto lugar, la ausencia de uso de comercio electrónico para las ventas en el sector agropecuario, ello permitirá que Camposol pueda tener un contacto más cercano con sus clientes y ofrecer practicidad al momento de realizar la compra.

En quinto lugar, el incremento de acuerdos comerciales de Perú con determinados países; permitirá que Camposol tenga menos trabas al ingresar a un nuevo mercado, dándoles facilidades para el comercio, permitiendo incrementar sus ventas.

En sexto lugar, el incremento de la demanda internacional de productos agropecuarios; lo cual es ideal para Camposol, ya que ello le permite ampliar su cartera de clientes, y este último tiene la capacidad de cubrir brechas de demanda.

Para concluir, la diversidad ecológica y climática del país, lo cual le permite a Camposol cultivar a través de tierras fértiles y con las características idóneas para el adecuado desarrollo agrícola, presentando cultivos todo el año.

A continuación, en los siguientes párrafos, se presentará las amenazas, a las cuales Camposol se debe enfrentar. En primer lugar, la inestabilidad política del gobierno peruano ante las polémicas elecciones; ello aleja a las inversiones; ello afecta a Camposol en la confianza que puedan tener sus clientes con ellos; por ende, en el nivel de las exportaciones.

En segundo lugar, la escasez de mano de obra en el sector agropecuario; hay poca mano de obra dedicada al campo, lo cual es una fuerte amenaza para Camposol, ya que este depende significativamente de procesos de la mano de obra para la cosecha.

En tercer lugar, los precios inestables en el mercado; ello representa una amenaza, ya que Camposol deberá adecuar sus precios por la sobreoferta de agroexportadores, generándose mayor rivalidad.

En cuarto lugar, la inestabilidad económica mundial y la desaceleración económica; ello afecta Camposol, ya que, si los países ya no crecen continuamente, los consumos per cápita disminuyen y por ende las exportaciones también.

En quinto lugar, los desastres naturales; como el fenómeno del niño, afecta negativamente el desarrollo de los cultivos agrícolas de Camposol, retrasando los tiempos, no pudiendo cumplir sus compromisos.

Para concluir, el perfil de los consumidores es cada vez más exigente; es decir, son más rigurosos en el momento de la compra, dándole importancia a la calidad y el nivel de servicio.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos permite detallar y evaluar los puntos fuertes y débiles de Camposol, esta permite formular estrategias de acuerdo con la auditoria interna realizada (David y David, 2017, p. 117).

Tabla 2.1

Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Fuertes recursos financieros y respaldo del D&C Holding.	0.06	4	0.25
2. Alta investigación y desarrollo en sus procesos, fuerte implementación de tecnología.	0.07	4	0.28
3. Presenta amplia gama de certificados de calidad.	0.05	4	0.22
4. Presencia de oficinas comerciales en puntos estratégicos a nivel mundial.	0.07	4	0.28
5. Plana directiva altamente calificada.	0.05	3	0.16
6. Líderes en arándanos y aguacates a nivel mundial.	0.06	4	0.25
7. Prácticas agrícolas socialmente responsables y constantes auditorias.	0.07	4	0.28
8. Integraciones verticales para un control riguroso de sus procesos.	0.07	4	0.28
9. Producción orgánica.	0.06	3	0.19
Subtotal	0.57		2.18
Debilidades			
1. Choque cultural de visión de los trabajadores de mayor edad.	0.05	2	0.11
2. Dependencia de la mano de obra para sus procesos agrícolas.	0.06	1	0.06
3. Altos gastos administrativos.	0.05	2	0.11
4. Proceso lento de desarrollo de la marca.	0.07	1	0.07
5. Tendencia en enfocarse en solo un producto (el producto líder)	0.06	1	0.06
6. Altos costos logísticos para exportar.	0.05	1	0.05
7. Dependencia 100% de distribuidoras en la unidad de mariscos.	0.07	1	0.07
Subtotal	0.43		0.53
Total	1.00		2.71

Fuente: David, F. y David, F. (2017)

Elaboración Propia

En conclusión, se obtuvo un puntaje de 2.71, el cual es mayor al promedio de la industria 2.50; por ello se considera que Camposol presenta una situación interna fuerte, es decir, gracias a su alta investigación y desarrollo, presencia de oficinas a nivel internacional,

prácticas socialmente responsables, entre otros; le permiten tener una posición sólida frente a los competidores.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externo permite determinar y evaluar las variables del macroentorno que afectan a la organización (David y David, 2017, p. 77).

Tabla 2.2

Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Tendencia de consumo saludable a nivel mundial.	0.09	4	0.37
2. Alta valoración de la diversidad gastronómica peruana por el mercado extranjero.	0.07	3	0.22
3. Alto desarrollo tecnológico e innovación.	0.08	3	0.25
4. Falta de uso del comercio electrónico en el sector agropecuario.	0.05	1	0.05
5. Incremento de acuerdos comerciales firmados entre Perú y determinados países.	0.08	4	0.33
6. Incremento de la demanda internacional de productos agropecuarios.	0.08	4	0.33
7. Diversidad climática y ecológica del Perú.	0.07	3	0.22
Subtotal	0.54		1.78
Amenazas			
1. Inestabilidad política del gobierno peruano.	0.07	2	0.15
2. Escasez de la mano de obra en el sector agropecuario.	0.07	2	0.15
3. Precios inestables en el mercado.	0.08	3	0.25
4. Desaceleración económica.	0.08	3	0.25
5. Desastres naturales como el fenómeno del niño.	0.07	2	0.15
6. El perfil de los consumidores es cada vez más exigente al momento de realizar la compra.	0.07	3	0.21
Subtotal	0.46		1.15
Total	1.00		2.93

Fuente: David, F. y David, F. (2017)
Elaboración Propia

En conclusión, se obtuvo un puntaje de 2.93, el cual es mayor al promedio de la industria 2.50; por ello se considera que Camposol a través de sus estrategias es capaz de aprovechar de una manera eficaz las oportunidades en los distintos escenarios coyunturales; reduciendo el impacto de las repercusiones de las amenazas.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

Según Porter (2010), las estrategias genéricas se fundamentan en que la ventaja competitiva cumple un rol esencial en las diferentes estrategias que se puedan desarrollar. Cabe resaltar que, para llegar a la ventaja, las empresas deben tener conocimiento de a que segmentos desean dirigirse; y decidir si quieren enfocarse en eficiencias o si quieren diferenciarse dentro de la industria por determinados atributos. Se presentan tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y segmentación (Ver Anexo 1)

De acuerdo con lo analizado, la estrategia genérica que presenta Camposol es segmentación basada en costes, la cual consiste en enfocarse en un determinado segmento o pocos segmentos de mercado, promoviendo la eficiencia (Porter, 2010, p. 43). A continuación, se sustentará los elementos determinantes para la elección de la estrategia. En primer lugar, con respecto al segmento de mercado, Camposol se dirige a dos tipos de clientes: minoristas y distribuidores. Este llega a los minoristas a través de sus oficinas comerciales a nivel internacional; y con respecto a los distribuidores, estos se encargan de todo el proceso de distribución del producto. Se puede evaluar que el segmento de mercado de Camposol es bajo; enfocándose en dos tipos de clientes.

En segundo lugar, con respecto a la diferenciación, Camposol vende frutas, verduras y mariscos, los cuales son bienes de consumo común en la sociedad, estos no presentan características distintivas o disruptivas. Cabe resaltar, que los productos de Camposol son de alta calidad y cuenta con amplios certificados, no obstante, todos los competidores ofrecen el mismo producto con los mismos valores nutricionales. Se puede evaluar que la diferenciación del producto es baja.

En tercer lugar, la ventaja competitiva; Camposol presenta una ventaja sólida al contar con los cuatro pilares; eficiencia superior, capacidad de respuesta al cliente, innovación superior y calidad superior. Esta se basa principalmente en las economías de escala, lo cual se logra gracias a la alta tecnología en maquinaria para procesamiento y almacenamiento de los productos correspondientes a su portafolio, permitiéndole optimizar el uso de los recursos, y automatizar determinados procesos. Asimismo, Camposol se enfoca en la investigación y desarrollo, lo cual le permite tener conocimiento de nuevos métodos para controlar las plagas; y variedad de cultivos; permitiendo un mejor desarrollo agrícola y satisfaciendo las necesidades de sus clientes. Se puede evaluar que la ventaja competitiva de Camposol es alta.

Para concluir, al presentarse una segmentación baja, una diferenciación del producto baja y una ventaja competitiva alta, todo ello conlleva a que la empresa utilice una estrategia de segmentación de costes.

2.4 Matriz FODA (Sustento)

La plana directiva de las empresas emplea la matriz FODA, ya que es una herramienta muy útil para poder desarrollar estrategias, a partir del cruce de los factores internos de la organización y los factores externos del macroentorno (David y David, 2017, p. 171).

Figura 2.1
Matriz FODA

Matriz FODA	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuertes recursos financieros y respaldo del D&C Holding. 2. Alta investigación y desarrollo en sus procesos 3. Presenta amplia gama de certificados de calidad. 4. Presencia de oficinas comerciales en puntos estratégicos a nivel mundial. 5. Plana directiva altamente calificada. 6. Líderes en arándanos y aguacates a nivel mundial. 7. Prácticas agrícolas socialmente responsables y constantes auditorías. 8. Integraciones verticales para un control riguroso de sus procesos. 9. Producción orgánica. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Choque cultural de visión de los trabajadores de mayor edad. 2. Dependencia de la mano de obra para sus procesos agrícolas. 3. Altos gastos administrativos. 4. Proceso lento de desarrollo de la marca. 5. Tendencia en enfocarse en solo un producto (el producto líder). 6. Altos costos logísticos para exportar. 7. Dependencia 100% de distribuidoras en la unidad de mariscos.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia de consumo saludable a nivel mundial. 2. Alta valoración de la diversidad gastronómica peruana por el mercado extranjero. 3. Alto desarrollo tecnológico. 4. Falta de uso del comercio electrónico en el sector agropecuario. 5. Incremento de acuerdos comerciales firmados entre Perú y determinados países. 6. Incremento de la demanda internacional de productos agropecuarios. 7. Diversidad climática y ecológica. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar alianzas comerciales para poder realizar la venta a través del comercio electrónico (F4, O4). 2. Desarrollo de producto (nuevas variedades, orgánica, ready to eat) y diversificación relacionada (camu camu, aquaymanto) (F1, F3, O1, O2). 3. Ingresar a nuevos mercados como India, Brasil y Australia (F6, O6). 4. Gracias a las oficinas comerciales, se debe potenciar la penetración de mercado, estrategias de mlt intensivas (F4, O2). 5. Ampliar oficinas comerciales al contar con los recursos económicos (F1, O6). 6. Gracias a los recursos economicos, comprar terrenos agrícolas por su diversidad (F1, O1,O6). 7. Mejorar la calidad y nivel de servicio (F8, O6). 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar alianzas estratégicas con minoristas. (D1, O6,O2). 2. Desarrollar procesos más automatizados y adecuados en la cosecha (D2, O3). 3. Desarrollar el marketing de la empresa a través de la marca Perú (D4, O2). 4. Diversificación a través de un nuevo negocio, unidad de granos (D5, O6, O7).
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política del gobierno peruano. 2. Escasez de la mano de obra en el sector agropecuario. 3. Precios inestables en el mercado. 4. Desaceleración económica. 5. Desastres naturales como el fenómeno del niño. 6. El perfil de los consumidores es cada vez mas exigente al momento de realizar la compra. 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gracias a su capacidad de respuesta, establecer estrategias de refinanciamiento (F1, F5,A1). 2. Desarrollar programas de capacitación para los trabajadores (F7, A2). 3. Negociación de precios, gracias a las oficinas comerciales (F4,A3). 4. Desarrollar planes de contingencia (F5, A5). 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer programas de integración y coaching (D1, A2). 2. Mayor información de los productos en el punto de venta (fuerza de ventas preparada) (D4, A6).

Fuente: David, F. y David, F. (2017)
Elaboración Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

La visión representa lo que una compañía busca lograr en un escenario futuro (Hill et al., 2015, p.15). A continuación, se presentará la visión de Camposol en el año 2016: ser el líder

proveedor mundial de alimentos frescos y saludables para todas las familias (Camposol, 2016, p. 10).

La visión deber ser positiva y breve; y motivar a las personas, generando en ellas fuertes emociones (Hitt, Hoskisson y Ireland, 2008, p. 19). De acuerdo con ello, se propone las siguientes modificaciones en la visión: ser reconocida a nivel mundial como la empresa agropecuaria peruana líder y proveedor de productos frescos y de superior valor nutricional para todas las familias, cumpliendo con altos estándares de calidad y sostenibilidad; velando por el bienestar humano (Camposol, 2016, p. 10).

Por otro lado, la misión representa lo que hace la compañía, es decir el core actual del negocio (Hill et al., 2015, p.14). A continuación, se presentará la misión de Camposol en el año 2016: proporcionar, en conjunto con nuestros clientes, productos diferenciados a nuestros consumidores a nivel mundial. Nosotros alcanzamos esto gracias a nuestra excelencia operativa, a través de la innovación y el desarrollo de nuestras personas, generando un impacto positivo y real en el bienestar las comunidades, en las cuales operamos y creamos un valor sostenible para nuestros accionistas (Camposol, 2016, p. 10).

Se puede analizar que la misión de Camposol es la adecuada, ya que presenta todos los elementos que debe contener la misión: clientes, mercados, interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, filosofía, interés en la imagen pública, productos y servicios, tecnología, autoconcepto e interés por los empleados (Coulter y Robbins, 2018, p .280). Cabe resaltar, que se propondrían las siguientes modificaciones para darle mayor énfasis a los elementos de filosofía, productos y servicios; y tecnología: resaltar los valores de respeto y trabajo en equipo que constantemente promueve; indicar que la oferta de productos es agropecuaria y de alta calidad; y empleo de tecnología de punta. para darle más información a los consumidores y ser atractivos para ellos.

La misión propuesta seria la siguiente: Proporcionar, en conjunto con nuestros clientes mediante un alto nivel de servicio, productos agropecuarios diferenciados, nutritivos y de superior calidad a nuestros consumidores a nivel global, logrando satisfacer sus principales necesidades. Nosotros alcanzamos esto gracias a nuestra excelencia operativa y tecnología de última generación, a través de la innovación, trabajo en equipo; y el respeto y desarrollo de nuestro capital humano, generando un impacto positivo y real en el bienestar las comunidades, en las cuales operamos y creamos un valor sostenible para nuestros accionistas (Camposol, 2016, p. 10).

Por último, las políticas, estos son mecanismos, a través de los cuales, se logran alcanzar los objetivos de la organización. Estas sirven de apoyo para tomar decisiones, están vinculadas a actividades funcionales y detallan las expectativas de la organización con respecto a su capital humano (David y David, 2017, p.13).

De acuerdo con lo analizado se ha identificado las siguientes políticas en Camposol, en primer lugar, los miembros de la familia que pertenecen al D&C Holding no pueden ejercer funciones operativas en la organización (Bell y Kindred, 2016, p. 1). En segundo lugar; determinados miembros del directivo de Camposol deben ser profesionales independientes y calificados, lo cual permite objetividad en la toma de decisiones y prevenir conflictos de interés, ya que los demás son miembros de familia Dyer (Camposol, 2016, p.25). En tercer lugar, fomentar un trato igualitario entre los accionistas que tienen mayor y menor porcentaje de participación, a través de canales de comunicación directos como conferencias con los miembros de la plana directiva. En cuarto lugar, los colaboradores deben reportar cualquier irregularidad al código de conducta, a través de los medios a su disposición vinculados a línea ética de Camposol (Camposol, 2016, p. 25). En quinto lugar, promover igualdad de oportunidades para sus colaboradores, independientemente del género; y otorgar días de descanso y bonos por rendimiento (Camposol, 2016, p. 30). En sexto lugar, mantener un dialogo activo con diversos sindicatos, atendiendo sus necesidades principales (Camposol, 2016, p. 32). En séptimo lugar, promover una cultura de prevención de riesgos en sus colaboradores; y cumplir con la evaluación de los estándares de calidad de los procesos de producción (Camposol, 2016, p. 35). Finalmente, desarrollar programas que velen por la salud y calidad de vida de las familias; y procesos de producción innovadores que sean respetuosos con el medio ambiente y el consumidor final (Camposol, 2016, p. 45).

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

En primer lugar, abrir seis oficinas comerciales a nivel América, Europa y Asia, para fortalecer las relaciones con los clientes, en los próximos cinco años.

En segundo lugar, desarrollar el comercio electrónico como canal de venta a nivel internacional para incrementar la participación de mercado en en los próximos cinco años.

En tercer lugar, comprar activos biológicos para desarrollar cultivos agrícolas a nivel Latinoamérica en los próximos cinco años.

En cuarto lugar, distribuir el portafolio de productos de la unidad de mariscos directamente a minoristas para incrementar las ventas a nivel internacional en los próximos cuatro años.

En quinto lugar, seguir enfocándose en la línea de productos frescos en relación con las tendencias saludables mundiales durante los próximos cuatro años.

En sexto lugar, ser el líder agroexportador peruano para consolidar su participación en el mercado en los próximos cuatro años.

En séptimo lugar, diversificar su portafolio de productos innovadores para satisfacer las necesidades de los clientes a nivel internacional en los próximos cuatro años.

En octavo lugar, ingresar a nuevos mercados claves internacionales con su portafolio de productos para diversificar su cartera de clientes en los próximos cinco años.

En noveno lugar, disminuir el ratio de endeudamiento para fortalecer su liquidez para realizar inversiones en los próximos cuatro años.

En décimo lugar, seguir desarrollando procesos sostenibles en los próximos cinco años.

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

Se analizó las unidades estratégicas de negocio que Camposol presenta al 2016, las cuales son frutas y verduras, mariscos y trading; a partir de ello se propone la siguiente unidad de negocio: granos, a través de la comercialización de sachá inchi y chía.

Se decidió crear la unidad estratégica de negocio de granos, por las tendencias de los consumidores por productos saludables y porque tienen un precio premium en el mercado. Estos productos son atractivos para los consumidores por su alto valor nutricional, en el caso del sachá inchi, previene enfermedades cardiovasculares y reduce los niveles de triglicéridos, y por último la chía, por sus propiedades antioxidantes, alto contenido de fibra y proteínas.

Asimismo, dentro de la división de arándanos, se propone agregar dos variedades de frutas para complementar el portafolio, que son el camu camu, por sus fuentes de calcio, hierro y antioxidantes, y se podría producir camu camu orgánico, al no necesitarse emplear fertilizantes (Abanto-Rodríguez et al., 2019, p. 109); y el aguaymanto por sus fuentes de

minerales, alta fuente de vitamina C y por su aporte a la reducción de niveles de glucosa (Chauhan, 2018, p. 2).

Para concluir, se propone redefinir la unidad de trading de Camposol, agregando una división de comercio electrónico, gracias a las posibles alianzas que realice con empresas dedicadas a ello, o en un futuro que Camposol presente su propio portal de ventas. Esto es esencial ya que los clientes son cada vez más sofisticados y exigen presencia en los medios digitales.

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

Con respecto a las estrategias en el ambiente global, estas consisten en estrategias para lograr la ventaja competitiva en el ámbito internacional (Hill et al., 2015, p.261). La estrategia global que emplea Camposol es estandarización global, la cual consiste en ser rentables a través de la reducción de costos y baja adaptación a los mercados internacionales (Hill et al., 2015, p. 263).

A continuación, se sustentará la estrategia de estandarización global en Camposol, y la propuesta. Camposol logra ello, gracias a sus procesos automatizados, que le permiten generar economías de escala. Por otro lado, su oferta es estandarizada, ya que son bienes de consumo común. Ellos se enfocan en que los productos ofrecidos en todos los países tengan las mismas características, como forma, medidas y gustos, para que su producto pueda ser reconocido (Bell y Kindred, 2016, p. 12), por ello no se refleja una presión por adaptación al mercado.

De acuerdo con lo analizado se propone que Camposol mantenga la estrategia de estandarización global en el mediano plazo, ya que, al comercializar productos estandarizados a nivel mundial, se podrá beneficiar enormemente de las economías de escala; y, por lo tanto, establecer precios atractivos al momento de ingresar a nuevos mercados; o tener la libertad de fijar fuertes descuentos por volumen con los minoristas.

Con respecto a las estrategias corporativas, estas permiten que una organización mantenga o incremente su ventaja competitiva y pueda ser rentable en el core de su negocio actual o en otros negocios a los cuales desee ingresar (Hill et al., 2015, p. 288).

Las estrategias corporativas identificadas en Camposol son integración vertical, alianzas estratégicas y diversificación, a continuación, se sustentará cada una, posterior a ello se mencionará las propuestas que se sugiere realizar.

En primer lugar, se presenta integración vertical hacia delante, gracias a sus oficinas comerciales a nivel internacional y sus plantas de procesamiento. Las oficinas comerciales de Camposol a nivel internacional les permiten vender directamente sus productos a los minoristas y realizar la negociación. Por otro lado, las plantas de procesamiento les permiten tener los productos terminados con altos rendimientos, gracias a los procesos automatizados; ya que Camposol inicia el proceso desde la siembra de las semillas en el campo.

En segundo lugar, se presentan alianzas estratégicas de Camposol con los minoristas, como, por ejemplo, Walmart, el cual le permite al primero utilizar las plantas de maduración, permitiéndole ofrecer productos de alta calidad y optimizar sus procesos.

En tercer lugar, Camposol utiliza estrategias de diversificación. Esta presenta diversificación no relacionada, con su unidad de negocios de mariscos; la cual no está relacionada con su unidad de frutas y verduras, con la cual inicio sus operaciones. Asimismo, Camposol presenta diversificación relacionada, ya que inicialmente empezó con la venta de espárragos, después con aguacates y posterior a ello arándanos; todos los productos mencionados están vinculados a través de la actividad económica de la agricultura.

De acuerdo con lo analizado, a continuación, se detallará las estrategias corporativas propuestas para Camposol. En primer lugar, se propone que Camposol fortalezca las estrategias de diversificación relacionada, añadiendo a su portafolio frutas de alto valor nutricional como el camu camu y el aguaymanto, los cuales tienen altos contenidos de vitamina C y ayudan a fortalecer el sistema inmunológico. Asimismo, que presente granos en su portafolio, comercializando la chía y sachá inchi, productos atractivos saludables.

En segundo lugar, se propone que siga fomentando las integraciones verticales a través de sus oficinas comerciales en nuevos mercados, permitiendo a Camposol tener una relación más estrecha y de confianza con sus consumidores, por ejemplo, abrir oficinas comerciales en países del mercado asiático, donde se presenta gran demanda internacional de productos agropecuarios; y más oficinas en Europa, ya que actualmente solo cuenta con oficinas comerciales en Estados Unidos y Rotterdam.

En tercer lugar, se propone que desarrolle estrategias de integración horizontal, específicamente adquisiciones, se sugiere que esta, gracias al apoyo financiero del D&C Holding, compre a pequeños competidores del rubro agropecuario para que pueda consolidar su participación en el mercado de exportaciones, ello también ayudara a que desarrolle su portafolio de producto.

En cuarto lugar, se propone que desarrolle alianzas estratégicas con empresas líderes en comercio electrónico a nivel mundial, de tal manera, que tenga la oportunidad a través de esta plataforma digital, de vender su oferta de productos entre empresas, y venta directa a los consumidores, adecuándose a las nuevas tendencias, así como también esta le permita realizar marketing digital. Asimismo, se sugiere que desarrolle una alianza estratégica con el Instituto Nacional de Innovación Agraria, del Ministerio de Agricultura, de tal manera que pueda apoyar en temas de investigación y desarrollo, generar nuevos conocimientos y aumentar la productividad de la mano agrícola.

Con respecto a las estrategias de negocios, son aquellas que se enfocan en la diferenciación del producto, como elemento para disminuir el ingreso de posibles competidores y fortalecerse en la industria (Hill et al., 2015, p. 196). Camposol presenta las estrategias de desarrollo de productos, desarrollo del mercado y penetración en el mercado.

En primer lugar, la estrategia de desarrollo de producto consiste en mejorar la oferta de productos que actualmente la empresa presenta. Por ejemplo, se puede observar que Camposol a través de su énfasis en innovación, detecto nuevas variedades de arándanos, como Biloxi; y nuevas variedades de palta, como Hass.

En segundo lugar, la estrategia de desarrollo de mercado, Camposol la aplica al entrar a un nuevo mercado, China, con su variado portafolio de productos, posterior a ello después de la implementación al ser este su nuevo mercado actual, presenta la estrategia de penetración de mercados, al colocar material pop de publicidad en el punto de venta de los minoristas y en medios masivos como periódicos, para lograr aumentar la participación en el mercado asiático.

De acuerdo con lo analizado, a continuación, se detallará las estrategias de negocios propuestas para Camposol. Se promueve que establezca estrategias de desarrollo de producto, a través de nuevas presentaciones como ready to eat, variedades y producción orgánica. Asimismo, con relación a la estrategia de desarrollo de mercado, entrar a nuevos mercados

como India, países del mercado asiático y europeo, con gran potencial. Cabe resaltar, que la penetración en los mercados se puede apoyar gracias a las ferias internacionales, que permiten dar a conocer los beneficios de los productos, como la Fruit Logistica, principal feria internacional de productos frescos; y la feria Biofach, enfocada a productos orgánicos. Además, desarrollar degustaciones en los puntos de venta gracias a las alianzas con los minoristas, para que se pueda apreciar las propiedades de los productos.

Finalmente, se sustentará las estrategias funcionales, las cuales buscan incrementar la eficiencia en los procesos de la organización, con el objetivo de desarrollar los elementos de la ventaja competitiva (Hill et al., 2015, p. 117). A continuación, se sustentará las estrategias marketing, operaciones, logística, recursos humanos e investigación y desarrollo.

En primer lugar, con respecto a las estrategias de marketing, se puede observar que Camposol presenta dos marcas en el mercado y tiene un lento desarrollo de marketing, ya que solo realiza coloca publicidad en el punto de venta y revistas.

De acuerdo con lo analizado, se propone apoyarse de la marca Perú para que los productos de Camposol sean reconocidos a nivel internacional y estén vinculados a la diversidad gastronómica en alimentos nutritivos del Perú, lo cual es valorado por los consumidores. Asimismo, desarrollar marketing digital a través de la página web principal de Camposol y redes sociales, y apoyarse en los sitios web de los minoristas también. Adicional a ello, estar presentes en ferias internacionales importantes de alimentos, para que se den a conocer los valores nutricionales de los productos.

En segundo lugar, con respecto a las estrategias de recursos humanos, ofrecen altos salarios a la mano de obra de campo y beneficios adicionales, oportunidades desarrollo a sus colaboradores, programas de liderazgo, entrenamientos de prevención de riesgos; y establecen dialogo activo con los sindicatos (Camposol, 2016, p. 30).

Con respecto, se propone las siguientes estrategias de recursos humanos : darle la oportunidad al personal de campo de estudiar una carrera técnica en institutos vinculados al rubro agropecuario, en base con su desempeño; realizar evaluaciones de 360 grados para tener un punto de vista más amplio gracias a la retroalimentación de los jefes y compañeros, lo cual les permitirá detectar oportunidades de mejora; reforzar las capacitaciones en temas agrícolas y de seguridad laboral y hacer una prueba posterior a estas para evaluar que los conocimientos han sido aprehendidos; realizar actividades de integración por cierre de

trimestre con el personal administrativo y de campo, de tal manera que se pueda sentir que todos forman parte de la compañía y reforzar los valores; y otorgar becas parciales a los hijos de los trabajadores de campo para que puedan estudiar en una colegio o universidad privada.

En tercer lugar, con respecto a las estrategias de operaciones, buscan la eficiencia a través de sus procesos automatizados gracias a maquinaria de última tecnología e integraciones verticales. De acuerdo con lo analizado, se propone desarrollar sistemas de producción flexible, que permitan mejorar la calidad de los productos.

En cuarto lugar, con respecto a las estrategias de logística, los procesos están estructurados y hay controles rigurosos y validaciones constantes, como por ejemplo la temperatura de los productos. De acuerdo con lo analizado, se propone que se establezca una estrategia de just in time, es decir, sistemas de inventarios justo a tiempo; que permitiría que Camposol reduzca costos de almacenamiento y optimización de tiempos.

En quinto lugar, con respecto a la estrategia de investigación y desarrollo, formaron alianzas estratégicas con universidades del extranjero, con el objetivo de que en conjunto puedan crear nuevos conocimientos sólidos aplicados al giro del negocio. De acuerdo con lo analizado, se propone que Camposol siga consolidando relaciones con universidades extranjeras, y centros de innovación tecnológicos; así como que implemente un propio centro y laboratorio especializado en innovación.

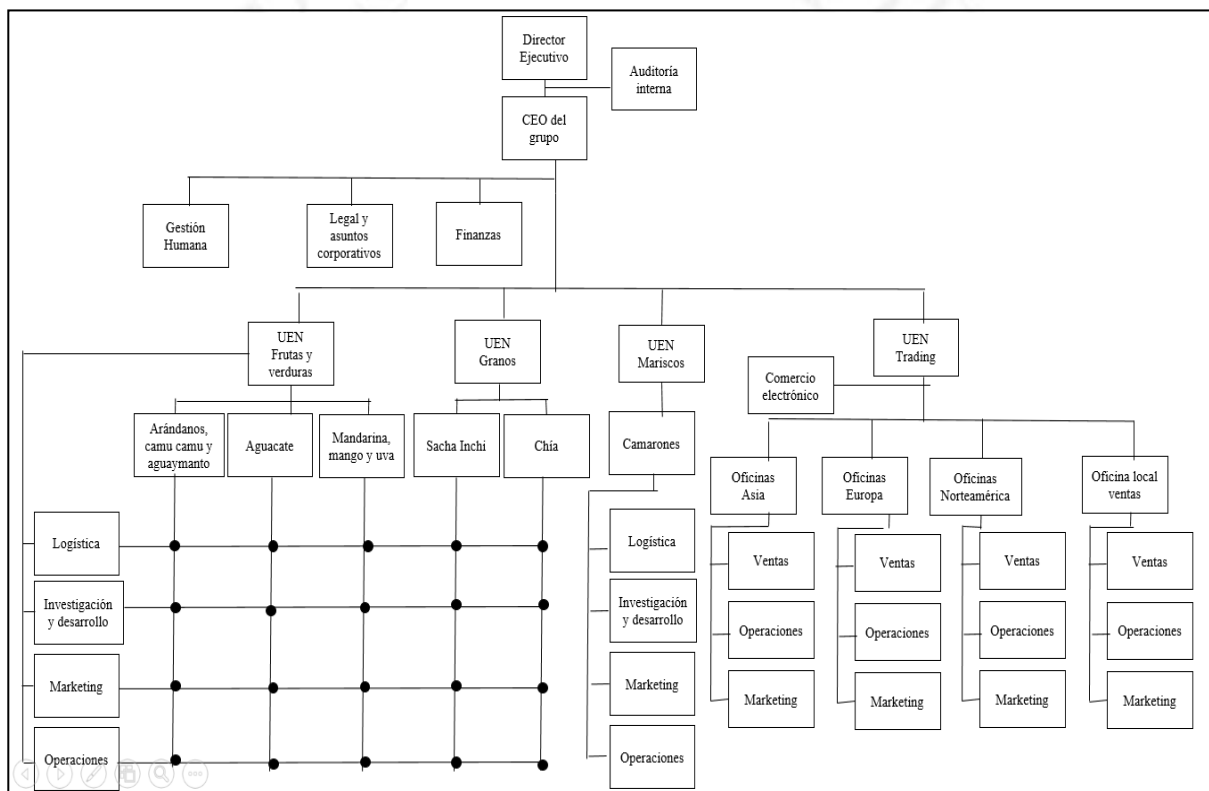
En sexto lugar, con respecto a las estrategias de finanzas, Camposol tiene una adecuada labor financiera, ya que tiene capacidad de respuesta antes las distintas coyunturas, como crisis económica, que pueda surgir, refinanciando deuda o con otras acciones. De acuerdo con lo analizado, se propone que Camposol tenga un control riguroso de sus ratios ROE y ROA para evaluar continuamente el desempeño de la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1

Organigrama propuesto para Camposol



Fuente: Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015)

Elaboración Propia

De acuerdo con lo analizado, se propone implementar una estructura mixta, la cual consiste en la mezcla de varias estructuras y permite flexibilidad a la organización ante las distintas coyunturas que puedan surgir. Esta es ideal para las empresas que realizan cambios constantes en su organización, para que puedan adecuarse a sus necesidades, como por ejemplo ingresar a nuevos negocios, producir otros tipos de productos o ingresar a nuevos mercados (Daft, 2015, p. 127). En el organigrama propuesto para Camposol, se presenta una estructura mixta, conformada por una estructura funcional, matricial y por unidades

estratégica de negocios. Esta estructura mixta es ideal para Camposol, ya que durante su trayectoria ha realizado diversos cambios en su portafolio de producto, desde iniciando su negocio con la venta de espárragos hasta incluso vender camarones, entrar a nuevos mercados, potenciar la venta a minoristas, entre otros. Se puede evaluar que innova constantemente para tener un alto nivel de servicio, lo cual implica una adecuada coordinación entre las áreas de la empresa y personal capacitado.

En primer lugar, se propone establecer una estructura funcional, la cual agrupe a colaboradores en base a su know how (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 414); esta estará conformada por las gerencias de gestión humana, legal y asuntos corporativos, las cuales representaran actividades de apoyo para toda la organización. Esta es ideal, ya que permitirá incrementar la productividad y aprendizaje continuo por parte de los colaboradores, al realizar trabajos similares, siendo más especializados. Asimismo, este tipo de estructura le permitirá al CEO de Camposol tener una perspectiva del apoyo otorgado a las unidades estratégicas de negocios.

En segundo lugar, se propone una estructura por unidades de estratégica de negocio, en cual se puede visualizar la unidad de Trading y Mariscos. Con respecto a la unidad de Trading, esta representa el área comercial de Camposol, la cual gracias a sus oficinas comerciales permite incrementar la participación de mercado. Asimismo, a esta unidad se añadió una division de Comercio Electrónico, la cual es esencial para que se pueda desarrollar canales innovadores de venta. Cada UEN representa una fuente importante de ingresos para la matriz, por lo tanto, se evalúa constantemente.

Cabe resaltar, que se ha adicionado una nueva unidad estratégica de negocio, granos, la cual hace referencia a la comercialización de sachá inchi y chíá, los cuales tienen potencial en el mercado por sus propiedades nutritivas. Por otro lado, se decidió eliminar la division de espárragos ya que presentaba fuertes márgenes bajos de utilidad (Bell y Kindred, 2016, p.36). Por último, se decidió añadir a la unidad estratégica de frutas y verduras, dos productos adicionales, el camu camu y aguaymanto, que, junto con el arándano, se adecuaran a las tendencias saludables de la sociedad.

En tercer lugar, se propone una estructura matricial, la cual se enfoca en juntar a los colaboradores en base a determinados productos, es decir, formando grupos de personal calificado, para que puedan trabajar en equipo y potenciar la innovación. El aprendizaje es continuo en esta estructura, ya que los trabajadores se motivan al sentirse parte del proyecto,

y buscan que sus conocimientos estén actualizados. Cabe resaltar que esta estructura es descentralizada (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 428).

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

En primer lugar, Camposol buscara seguir inaugurando oficinas a nivel internacional, no obstante, no solo consiste en abrir oficinas, lo cual les da reconocimiento al tener presencia en otros países frente a los competidores; sino en enfocarse en el personal a cargo de ellas, por ello se propone que Camposol brinde a las oficinas comerciales un rol importante dentro del planeamiento estratégico de las organizaciones, para ello el cuerpo directivo debe otorgarles autoridad a los colaboradores para tomar decisiones de determinadas áreas, empowerment, y establecer un clima adecuado, donde ellos puedan dar opiniones acerca del mercado en el cual trabajan e ideas para que los procesos sean menos burocráticos, permitiéndoles fortalecer sus capacidades para negociación y crear nuevas alianzas estratégicas. Todo lo anteriormente mencionado, fomenta el liderazgo de los colaboradores en las oficinas comerciales, lo cual es clave para que se puedan producir sinergias y fortalecer la creatividad (Daft, 2015, p. 239).

En segundo lugar, implementar sistemas de retroalimentación en la organización, tanto para el personal de campo como personal administrativo, de tal manera que se pueda tener un amplio panorama interno de la organización; por ejemplo, evaluar que tanto se han alcanzado las metas establecidas por parte de los trabajadores, es decir, comparar las metas trazadas al inicio de un periodo con lo logrado al final del periodo, lo cual permite detectar oportunidades de mejora, y realizar inmediatamente los arreglos correspondientes (Daft, 2015, p.239).

En tercer lugar, implementar el benchmarking para evaluar a la empresa en el entorno competitivo, este consiste en comparar el nivel de servicio o portafolio ofrecido a los clientes con el de los principales competidores (Daft, 2017, p. 317). Ello le permitirá a Camposol a identificar las debilidades en su organización, como el de sus competidores, detectando oportunidades en las cuales Camposol puede participar e incrementar la participación en el mercado, al ser atractivos para los clientes. Cabe resaltar que ello permitirá incrementar los niveles de productividad y optimización de recursos.

En cuarto lugar, implementar la intranet en la organización, sistema a partir del cual los colaboradores de la empresa se pueden comunicar, apoyándose del internet (Daft, 2015, p. 324). Esta permitirá que se dé un adecuado dialogo entre los trabajadores de la oficina local, como desarrollar el contacto con los colaboradores de las oficinas de otros países, eliminando las barreras geográficas. Cabe resaltar, que en esta intranet se podrá colocar el calendario de las capacitaciones presenciales programadas para los colaboradores de variadas temáticas, de tal manera que el colaborador pueda inscribirse, y evaluar el número de trabajadores inscritos y cuáles son los temas de su interés. Asimismo, en esta intranet se podrá visualizar los programas de desarrollo en cuanto a carreras técnicas para los trabajadores con mejor desempeño, así como las experiencias previas de los trabajadores que lograron ello, para que poder motivarlos a que se esfuercen para lograrlo sus metas.

En quinto lugar, implementar capacitaciones en línea para los colaboradores de las oficinas comerciales a nivel internacional, de tal manera de que puedan estar capacitados en temas de competencias gerenciales, código de ética y temas importantes para su desarrollo.

En sexto lugar, el área de marketing debe hacer énfasis en las redes sociales, es decir, crear comunidades a través de ellas para que los consumidores puedan interactuar con la empresa, ello es esencial, ya que las tendencias reflejan un consumidor con perfil digital. En las redes sociales, como Facebook, se pueden publicar las recetas de los productos del portafolio, los nuevos lanzamientos de los productos de Camposol y su aporte nutricional, y recomendaciones y experiencias para una vida saludable. Cabe resaltar, que en las redes sociales se debe hacer énfasis en la marca Perú, de tal manera que se pueda asociar al alta valorada diversidad gastronómica.

En séptimo lugar, promover en los trabajadores una cultura de innovación y sostenibilidad, es decir, permitir y escuchar a los colaboradores, para que puedan dar ideas acerca de cómo mejorar los procesos de producción de Camposol, o que acciones se pueden llevar a cabo para reducir el consumo de agua y energía. Para resaltar ello, se puede hacer concursos, en los cuales los trabajadores participen y den sus propuestas innovadoras, y el objetivo es implementar los proyectos de las tres primeras propuestas ganadoras, lo cual motiva a los colaboradores, sentirse identificados y escuchados por Camposol.

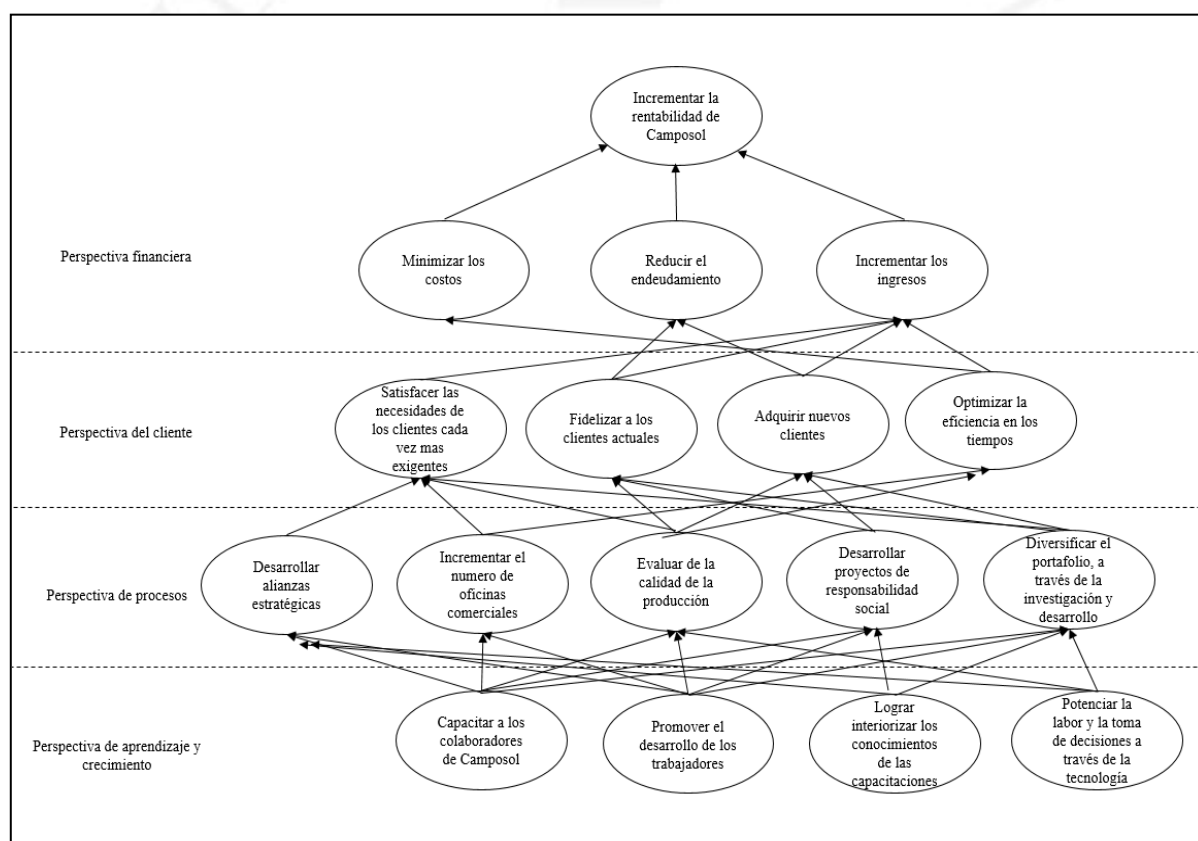
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico de control permite visualizar las relaciones entre los objetivos de la organización, enfocados a lo financiero, al cliente, a los procesos y al aprendizaje; y proporciona un panorama lógico para describir las estrategias (Kaplan y Norton, 2004, p. 38).

Figura 4.1

Mapa estratégico de control



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2004)

Elaboración Propia

Se estableció como objetivo primordial de Camposol, el incremento de la rentabilidad, ello es esencial para evaluar los rendimientos en la organización. Para apoyar ello, de acuerdo con la perspectiva financiera, se debe lograr optimizar los costos para ser más productivos,

gracias a las economías de escala y colaboradores motivados; reducir los niveles de deudas de la organización y aumentar los ingresos, con el objetivo de tener mayor liquidez y poder seguir invirtiendo en el desarrollo del negocio.

Con respecto a la perspectiva del cliente, para incrementar las ventas, reducir las deudas y costos; se debe retener y adquirir clientes, de tal manera se pueda desarrollar una relación a largo plazo con ellos y opten por Camposol en relación con los competidores, Además, para ello ofrecer un alto nivel de servicio es lo ideal y gestionar el proceso de quejas adecuadamente.

Por otro lado, con respecto a la perspectiva de procesos, para lograr satisfacer al cliente, ser eficientes en el nivel de servicio y fidelizar y adquirir clientes; se debe aumentar los acuerdos comerciales con los minoristas, para beneficiarse mutuamente; ser rigurosos en los controles de calidad; promover la constante investigación e innovación; presentar mayor presencia a nivel internacional a través de oficinas; y demostrar que Camposol es una organización que vela por la responsabilidad social, dándole una adecuada reputación corporativa.

Por último, para lograr los objetivos vinculados a los procesos, en base a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se debe promover la asistencia de los colaboradores a las capacitaciones programadas, así como estos deben interiorizar los conocimientos posteriores a ello; establecer políticas de crecimiento y desarrollo, lo cual permitirá reducir la rotación del personal; y lograr potenciar a través de la tecnología las labores cotidianas de los colaboradores.

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

A continuación, se presentará el cuadro de mando integral de Camposol, el cual, es un fuerte mecanismo que permite detallar y establecer las estrategias que se llevaran a cabo en la organización. Este está conformado por cuatro perspectivas que apoyan a describir la creación de la ventaja competitiva; y ayudan a la plana directiva a discutir y determinar a través de la evaluación rigurosa de los indicadores, las actividades prioritarias de la organización (Kaplan y Norton, 2004, p. 38).

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicadores
Perspectiva financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa.	Retorno de la inversión (ROI) = ((Ingresos - Inversión) / Inversión) * 100%
	Minimizar los costos en toda la empresa.	Margen EBIT = (Utilidad operativa/ Ventas) * 100%
	Reducir el endeudamiento de la empresa.	Ratio de endeudamiento = Pasivos / Patrimonio Neto
	Incrementar los ingresos mediante innovador portafolio.	Year to date (YTD) = ((Ventas 2019/ Ventas 2018 -1)) * 100%
Perspectiva de clientes	Satisfacer las necesidades de los clientes cada vez más exigentes.	(Nro. total de clientes satisfechos / Nro. total de clientes)*100%
	Fidelizar a los clientes actuales.	Tasa de retención = 100 - Tasa de deserción
	Adquirir nuevos clientes para incrementar la participación en el mercado.	Tasa de conversión = (Nro. de compras realizadas / Total de visitas)*100%
	Optimizar la eficiencia en los tiempos para resolver las quejas de los clientes.	(Nro. quejas resueltas en el tiempo establecido/ Total de quejas planteadas)*100%
Perspectiva de procesos	Desarrollar alianzas estratégicas con minoristas.	(Nro. alianzas estratégicas en el 2019/ Nro. alianzas estratégicas en el 2018-1)*100%
	Incrementar el número de oficinas comerciales a nivel internacional.	(Nro. oficinas comerciales inauguradas en el 2019/ Nro. oficinas comerciales inauguradas en el 2018-1)*100%
	Evaluar la calidad de producción en las plantas.	(Nro. de productos agrícolas rechazados/ Nro. de productos agrícolas recibidos)*100%
	Desarrollar proyectos de responsabilidad social.	(Nro. de proyectos de responsabilidad social desarrollados/ Nro. de proyectos de responsabilidad social planteados)*100%
	Desarrollar la diversificación de productos.	(Nro. de lanzamientos de productos/ Nro. de productos)*100%
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Desarrollar la participación del personal en las capacitaciones programadas.	(Nro. de asistentes a la capacitación /Total de trabajadores)*100%
	Promover el desarrollo de los trabajadores.	(Nro. de trabajadores que ascendieron de puesto/Total de trabajadores)*100%
	Lograr el aprendizaje de los conocimientos posterior a las capacitaciones.	(Nro. de trabajadores que aprobaron los exámenes posteriores a la capacitación/ Total de trabajadores que asistieron a la capacitación)*100%
	Potenciar las tareas y la toma de decisiones de los trabajadores a través de la alineación con la tecnología.	(Nro. de actividades exitosas con la implementación de la tecnología / Total de actividades)*100%

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2004)

Elaboración Propia

La tabla muestra los indicadores para lograr los objetivos planteados en el mapa estratégico para Camposol, los cuales permiten realizar controles rigurosos de la organización y tener un panorama a detalle de la organización. En primer lugar, con respecto a la perspectiva financiera, se establecen ratios de margen de utilidad y endeudamiento, y el incremental de ventas de año actual con relación al año anterior, para evaluar la capacidad económica de la empresa. En segundo lugar, con respecto a la perspectiva de clientes, se establecen indicadores basados en el número de clientes satisfechos, número de quejas resueltas en los tiempos dados, número de visitas, entre otros. En tercer lugar, con respecto a la perspectiva de procesos, se establecen indicadores basados en el número de productos rechazados, lo cual permite evaluar la calidad de producción; número de alianzas, lanzamientos, oficinas y proyectos de responsabilidad social desarrollados. En cuarto lugar, con respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se establecen indicadores basados

en el número de colaboradores que asistieron a las capacitaciones, promociones internas, colaboradores que aprobaron los exámenes de las capacitaciones y actividades exitosas gracias a la implementación de la tecnología.



CONCLUSIONES

- Camposol es una empresa agropecuaria, la cual basa su éxito, en las economías de escala, ya que, a lo largo de su trayectoria, se esfuerza por optimizar sus procesos a través de estrategias integración, como plantas de procesamientos y oficinas comerciales, con el objetivo de brindar un alto nivel de servicio a sus clientes, optimizar el uso de recursos y generar rendimientos incrementales en sus cultivos para poder cubrir la demanda internacional de los productos.
- La investigación y desarrollo es uno de los pilares claves de Camposol, ya que gracias a ello pueden detectar nuevas variedades de cultivos, técnicas para controlar las plagas; y gracias al apoyo de la implementación de la tecnología, descubrir nuevos procesos para reducir el uso de recursos como el agua y energía.
- Camposol tiene como objetivo ser la empresa agroexportadora líder y satisfacer las necesidades de sus clientes, ello lo logra a través de un portafolio diversificado, unidades de negocio de mariscos y frutas y verduras, las cuales ofrecen producto de alto valor nutritivo para la sociedad, apoyándose de la tendencia del consumo de productos saludables; y las alianzas estratégicas, que le permiten beneficiarse en temas estratégicos como desarrollar la marca y procesos logísticos. Cabe resaltar, que buscan atender a nuevos mercados para consolidarse a nivel mundial.
- El capital humano es altamente valorado por Camposol, por ello busca su desarrollo constante a través de capacitaciones en temas de ética, sostenibilidad y habilidades gerenciales, y promueva la línea de carrera dentro de la empresa, de tal manera que los trabajadores estén motivados, se sientan identificados con la organización e incrementen su productividad.

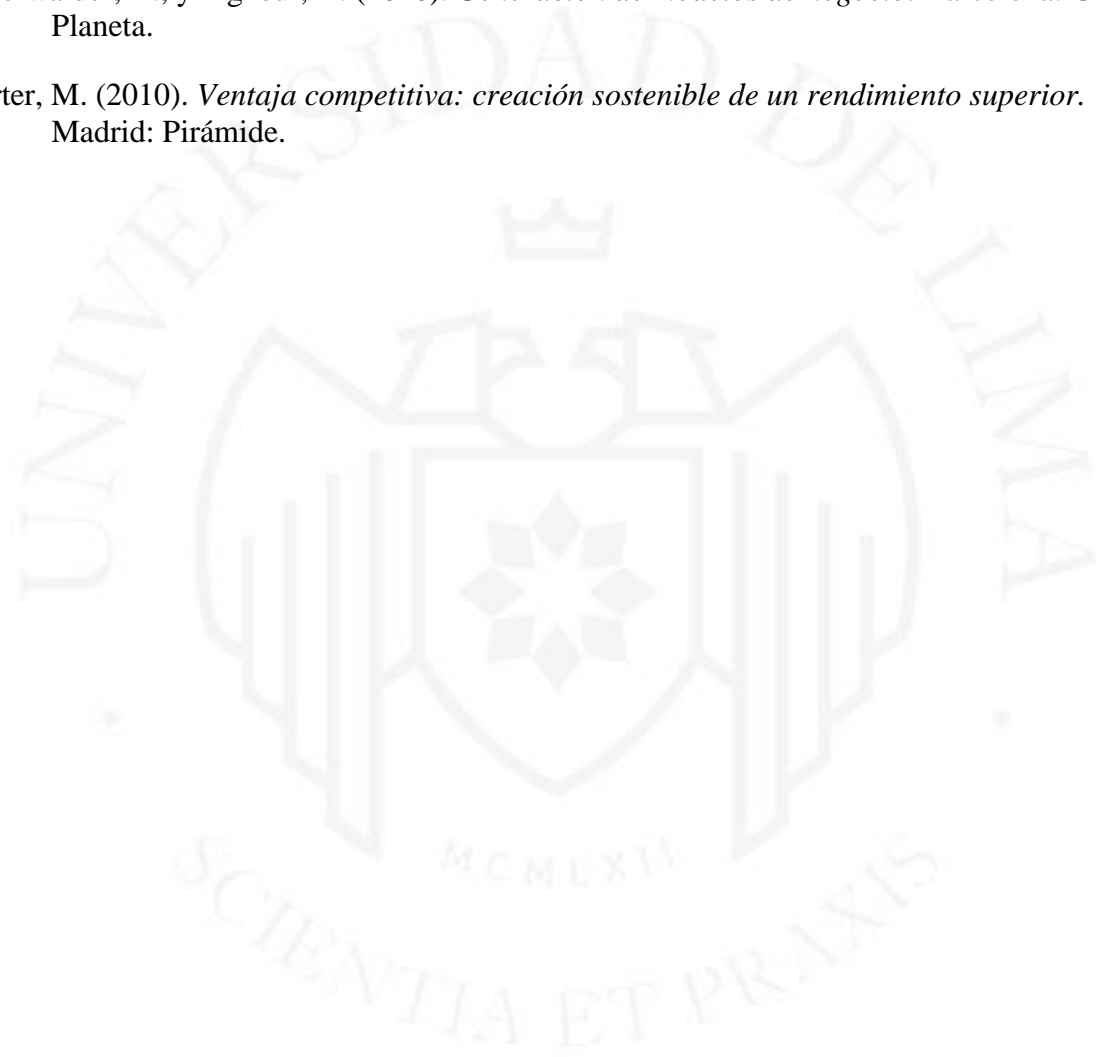
RECOMENDACIONES

- Camposol debe desarrollar la marca a nivel internacional, a través de una activa participación en las ferias internacionales de productos frescos, para que los clientes puedan conocer las propiedades nutricionales del portafolio de productos de Camposol, su fortaleza en investigación y desarrollo, certificados de calidad vigentes y sus actividades de responsabilidad social que desarrollan en las comunidades alrededor de sus plantaciones. Asimismo, se debe apoyar de las redes sociales para fomentar el recordatorio de la marca, implementando comunidades en Facebook, mediante las cuales se pueda interactuar con los consumidores, colocar los lanzamientos de los productos, la información nutricional, tips para una vida saludable y videos de responsabilidad social.
- Se recomienda a contratar los servicios de una consultora externa especializada en recursos humanos, para que esta pueda realizar talleres de liderazgo y competencias gerenciales a los colaboradores, así como también actividades de integración, para que se desarrolle la comunicación entre el personal administrativo y de campo, sintiéndose identificados con la organización.
- Adicional a ello, en base a las tendencias de tecnología y sistema de información, se presenta un perfil digital en las personas, por ello se propone que paulatinamente ingrese al comercio electrónico, para empezar, podría hacer alianzas estratégicas con empresas dedicadas a ello y en un futuro a partir de su propia web podrían realizar el proceso.
- Como recomendación final, se propone que Camposol ingrese a nuevos mercados para incrementar su cartera de clientes; así como también entrar a nuevos negocios atractivos para los consumidores, para diversificar su portafolio, haciendo énfasis en la producción orgánica que será el boom del futuro.

REFERENCIAS

- Abanto-Rodríguez, C., Soregui, G., Pinedo, M., Velazco, E., Dávila, E., Paredes, E., y Medeiros, E. (2019). Uso de biofertilizantes en el desarrollo vegetativo y productivo de plantas de camu-camu en Ucayali, Perú. *Revista Ceres*, 66(2), 108-116.
<http://dx.doi.org/10.1590/0034-737X201966020005>
- Barrientos, P. (2017). Estrategia de diversificación productiva en Perú y su aplicación en el sector agrícola. *Semestre Económico*, 20(44), 117-136.
<http://dx.doi.org/10.22395/seec.v20n44a6>
- Bell, D. y Kindred, N. (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://hbsp.harvard.edu>
- Borbor-Córdova, M., Reisancho, A., Serrano, S. y Stewart A. (2016). Análisis de inundaciones costeras por precipitaciones intensas, cambio climático y fenómeno de el niño. caso de estudio: Machala. *La Granja*, 24(2), 53-68.
<http://dx.doi.org/10.17163/lgr.n24.2016.05>
- Camposol. (2016). *Reporte de Sostenibilidad del 2016*. Recuperado del sitio de Internet de Camposol: http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2016.pdf
- Chauhan, A., Hemalatha, R., Kudachikar, V., Kumar, A., Prakash, O., y Supriya, A. (2018). Development and quality evaluation of ready to serve (RTS) beverage from cape gooseberry (*physalis peruviana* L.). *Beverages*, 4(2)
<http://dx.doi.org/10.3390/beverages4020042>
- Coulter, M. y Robbins, S. (2018). *Administración* (13.^a ed.). México D.F.: Pearson.
- David, F. y David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). México D.F.: Pearson.
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F: Cengage Learning.
- Friant, M. C. (2016). Comercio justo, seguridad alimentaria y globalización: Construyendo sistemas alimentarios alternativos. *Iconos*, 20(2), 215-240.
<http://dx.doi.org/10.17141/iconos.55.2016.1959>
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos un enfoque integral* (11.^a ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M., Hoskisson, R. y Ireland, R. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos* (7.^a ed.). México D.F.: Cengage Learning.

- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Landini, F. (2016). Problemas de la extensión rural en américa latina. *Perfiles Latinoamericanos*, 24(47), 47-68. <http://dx.doi.org/10.18504/pl2447-005-2016>
- Luque-Vílchez, M. (2015). La necesidad de internacionalización: Entrada de la denominación de origen montilla-moriles en los mercados BRIC. *Cuadernos De Estudios Empresariales*, 25, 11-27. http://dx.doi.org/10.5209/rev_CESE.2015.v25.53630
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación sostenible de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.



BIBLIOGRAFÍA

Camposol. (2015). *Reporte de Sostenibilidad del 2015*. Recuperado del sitio de Internet de Camposol: http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2015.pdf

Camposol. (2014). *Reporte de Sostenibilidad del 2014*. Recuperado del sitio de Internet de Camposol: http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2014.pdf






ANEXOS

Anexo 1: Matriz de estrategias genéricas

Matriz de estrategias genéricas

		Coste más bajo	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo amplio	Liderazgo en costes	Diferenciación
	Objetivo estrecho (enfoque)	Segmentación de costes 	Segmentación de diferenciación

Fuente: Porter, M. (2010)
Elaboración Propia