

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

Andrea Alejandra Montoya Cueva

Código 20110816

Lima – Perú

Noviembre de 2019



**CASE STUDY: PERUVIAN AGRIBUSINESS
COMPANY ANALYSIS AND DIAGNOSE: A
STRATEGIC PROPOSAL**

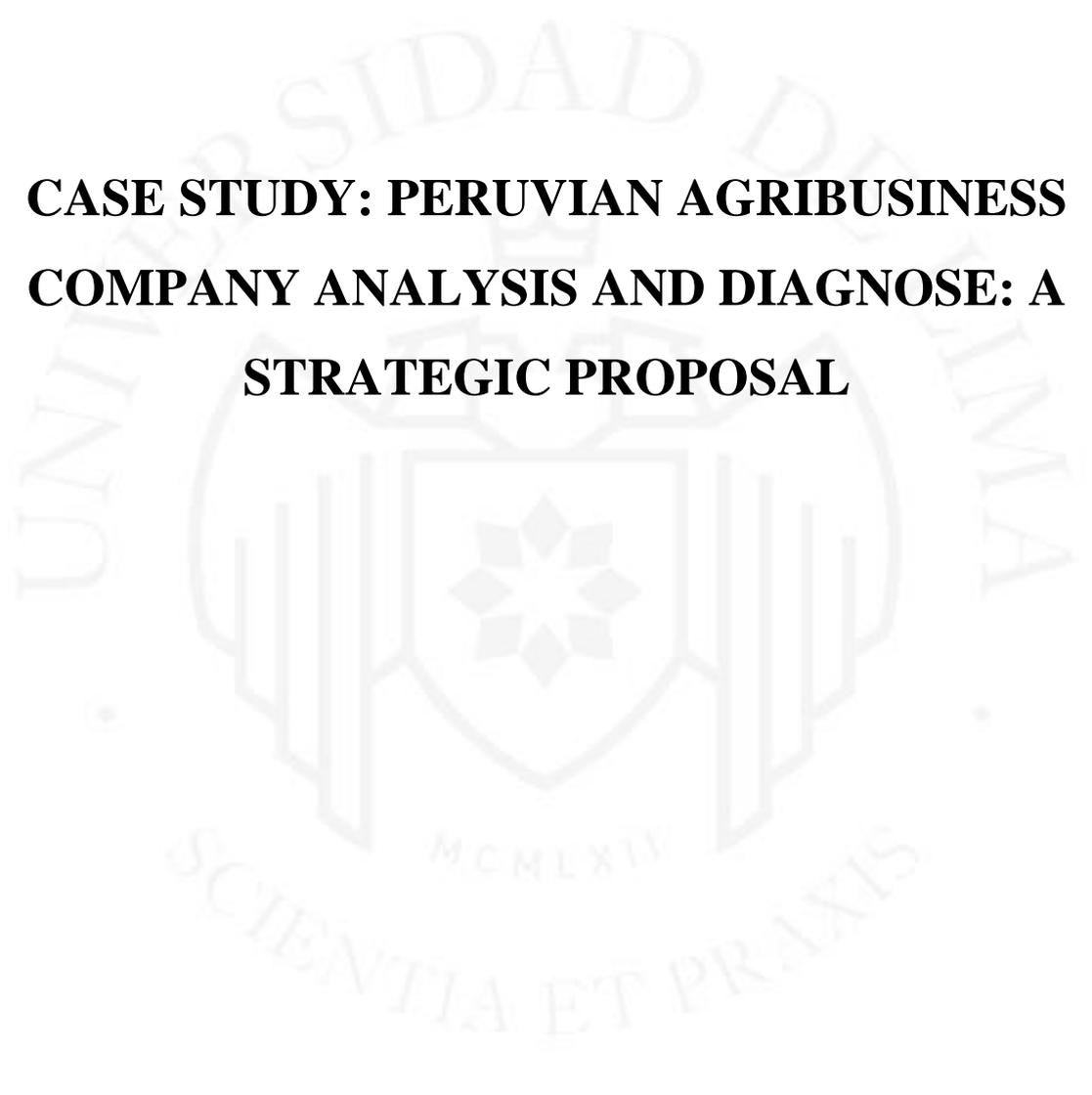


TABLA DE CONTENIDO

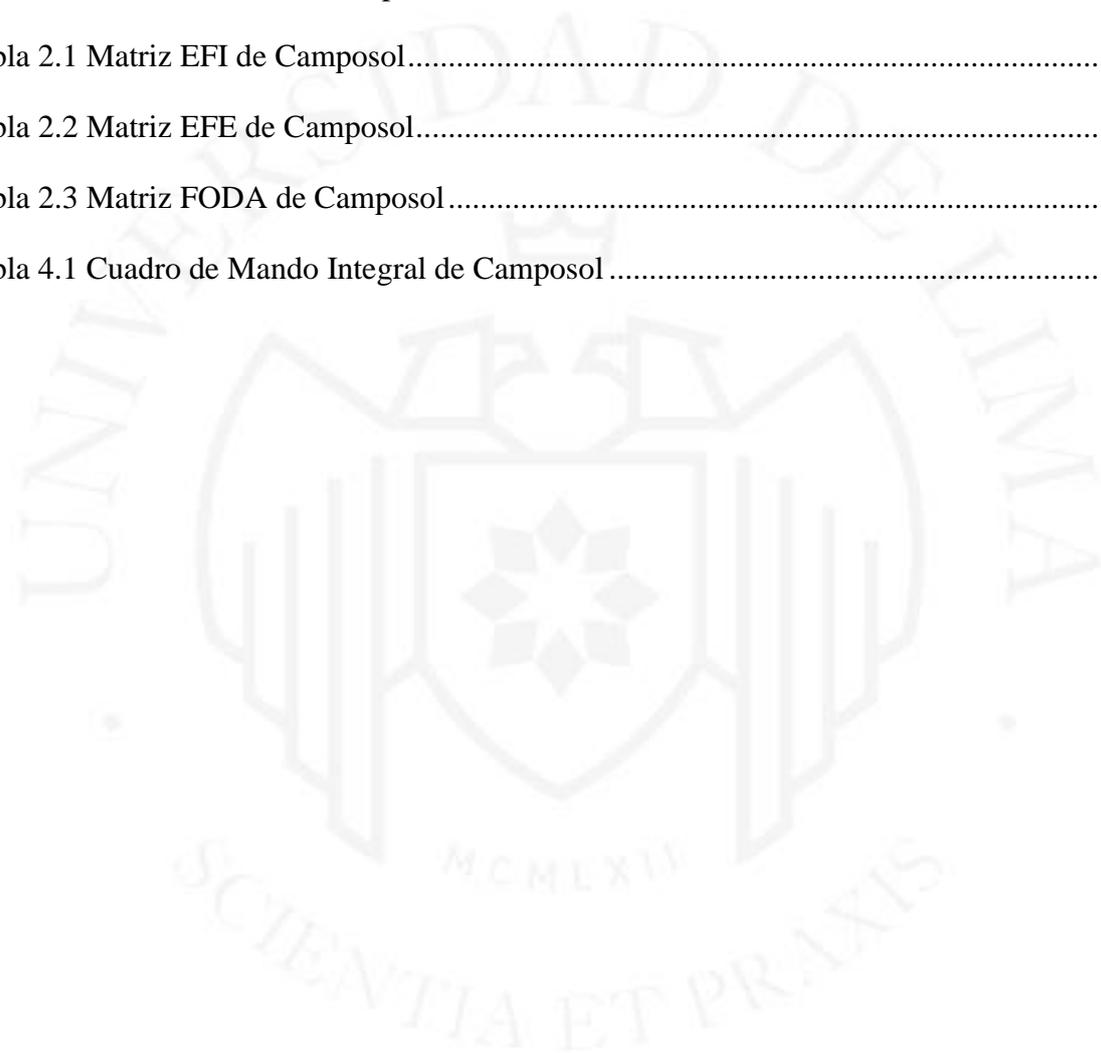
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio.....	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor	4
1.1.3 Sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN	7
1.1.4 Determinación de fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN	9
1.2 Diagnóstico externo.....	12
1.3 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)	12
1.3.1 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	15
1.3.2 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas.....	18
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	21
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	21
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE	22
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento).....	23
2.4 Matriz FODA.....	24
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	25
2.6 Definición de los objetivos estratégicos de la empresa	26
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN	26
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	27
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	30
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	30
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa....	32
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.....	35
	RECOMENDACIONES	36
	REFERENCIAS.....	38
	BIBLIOGRAFÍA.....	40



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de Negocio de Camposol, desde el enfoque de Osterwalder y Pigneur (2012).....	4
Tabla 1.2 Análisis PEST de Camposol.....	13
Tabla 2.1 Matriz EFI de Camposol.....	21
Tabla 2.2 Matriz EFE de Camposol.....	22
Tabla 2.3 Matriz FODA de Camposol.....	24
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral de Camposol.....	34



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor de Camposol	6
Figura 1.2 Exportación de Paltas en el 2016.....	17
Figura 1.3 Exportación de Arándanos en el 2016.....	17
Figura 1.4 Exportación de Congelado según país destino, 2016	19
Figura 1.5 Productores de Aguacate y Arándanos del exterior	20
Figura 3.1 Organigrama propuesto para Camposol	31
Figura 4.1 Mapa estratégico de Camposol.....	33



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Exportaciones Agrarias en el Perú, 2014 - 2015.....	42
--	----



RESUMEN

El propósito de este trabajo de investigación consiste en identificar si las estrategias que emplea la empresa Camposol en su gestión comercial son las adecuadas para competir en el mercado actual. Para ello se siguió una metodología que consistió, en primera instancia, en un diagnóstico integral (interno y externo) de la empresa, para la identificación de sus fortalezas, oportunidades y debilidades y amenazas (análisis FODA), así como en la revisión de la misión, la visión y las estrategias vigentes de gestión comercial. Con base en este diagnóstico, se formuló una propuesta de cambios en su estructura organizacional para mejorar la implementación de estrategias. Los resultados del análisis diagnóstico indican que, aunque es una empresa sólida y que ha ganado buen posicionamiento en el mercado, aún se encuentra en expansión y requiere hacer transformaciones estructurales y de categorización en las unidades estratégicas de negocio para alcanzar un mayor crecimiento en sus exportaciones sobre todo ganar el mercado europeo y asiático. Las sugerencias realizadas se incluyeron al rediseñar el organigrama de la empresa donde las dos unidades de negocio que tendría la empresa deberían ser divididas una en las subcategorías de productos orgánicos y otra de no orgánicos; mientras que la segunda UEN de Mariscos se subdividiría en productos frescos y otro de congelados. Por último, redefinir la estructura de la UEN de comercio empleando divisiones por continentes.

Palabras clave: agroindustria, empresa, gestión, plan estratégico

ABSTRACT

This research work identifies whether the current strategies used by the company Camposol in its commercial management are adequate to compete in today's market. For this purpose, a method was followed that consisted of an integral diagnosis (internal and external) of the company, for the identification of its strengths, opportunities and weaknesses and threats (SWOT analysis), and in the mission's revision, vision and current strategies of commercial management. Based on this diagnosis, a proposal was planned for changes in its organizational structure to improve the implementation of strategies. The results of the diagnostic analysis show that: although Camposol is a solid company and has gained good positioning in the market is still expanding and requires structural transformations and categorization in the strategic business units to achieve greater growth in exports especially win the European and Asian market. The suggestions madden were included when redesigning the organization chart of the company where the two business units that the company have should be divided into one of the subcategories of organic products and another of non-organic products; while the second Seafood UEN would be subdivided into fresh and frozen products. Finally, redefine the structure of trading UEN using divisions by continents.

Keywords: agroindustry, company, management, strategic plan

INTRODUCCIÓN

Como sector agroindustrial se define a aquellas industrias incluidas en la actividad agrícola, ya sea de forma directa o indirecta. Camposol es una empresa del sector agroindustrial peruana, que inició sus actividades en el año 1997, con reconocimiento tanto local como internacional.

El mismo sector en el que participa, definitivamente la convierte en una de las principales fuentes generadoras de dinero en el Perú. Sobre todo, cuando se abrieron las puertas al mercado externo gracias a los tratados libre comercio entre países que permitieron la importación, exportación, inversiones y el trabajo local. Debido a esto aporta un crecimiento económico significativo, así como seguridad alimentaria, y reducción de la pobreza rural en el Perú (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016).

En los años 2014 y 2015, por ejemplo, las exportaciones de arándanos uno de los productos estrellas de Camposol fueron de 27.852,5 y 95.803,7 miles de dólares. De ese entonces la demanda de este rubro ha continuado en crecimiento sostenido (Camposol, 2017).

Por otro lado, en un estudio del Ministerio de Producción se identificó que, en 2016, la agroindustria creció en 7,8%, debido al incremento de las compras de mercados como EE.UU., Reino Unido y los Países Bajos. Estados Unidos se mantuvo como principal mercado para las exportaciones agroindustriales peruanas por la mayor demanda de vegetales” (Ministerio de la Producción, 2017). En este sentido, y con base en el crecimiento e internacionalización emergente, Camposol deberá analizar si la gestión de su cadena de suministros, así como las estrategias que actualmente se implementan son o no las idóneas competir por su participación de mercado, es decir manteniendo los estándares alcanzados en cuanto a la colocación de sus productos, como en la contratación de clientes potenciales.

El objeto de este trabajo de investigación es precisamente analizar la condición actual de esta empresa agrícola y realizar las observaciones pertinentes.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

En este apartado se realiza un análisis completo y exhaustivo de la gestión interna actual de la empresa Camposol, partiendo desde el modelo de negocio, la determinación de actividades clave y secundarias, las ventajas competitivas, fortalezas y debilidades para luego, con base en lo analizado poder identificar las estrategias que emplea y proponer algunas estrategias nuevas para mejorar, su posicionamiento actual en el mercado.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Antes de analizar el modelo de negocio de la empresa se debe definir que es un modelo de negocio: “Este representa las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p. 17). A continuación, se muestra la Tabla 1.1 donde se describen los módulos básicos del modelo de negocio, que corresponde a nueve bloques. En este caso, los bloques están referidos directamente a la empresa Camposol, la cual es objeto de estudio, la explicación de cada segmento se presenta a continuación:

- a. *Segmentación de mercado*: Corresponde a los minoristas, considerando a los supermercados de cadenas grandes americanas, europeas y chinas. Los cuales, tienen diferentes necesidades particulares. Distribuidores de unidad estratégica de negocio (UEN) mariscos y usuarios finales de servicio hostelería y comida.
- b. *Propuesta de valor*: Como propuesta de valor el negocio pretende ofrecer a sus clientes un servicio completo basado en consistencia y confiabilidad abasteciéndolos con productos terminados de alta calidad en diferentes variedades, por volumen y durante todo el año, con base en la reducción el impacto ambiental cada vez, por ello se puede considerar una empresa verde.
- c. *Canal*: Camposol utiliza en la actualidad como canal de distribución, el modo tradicional por medio de la venta directa a detallistas, desde que comenzó con la disminución y eliminación de intermediarios para la UEN de frutos y verduras, así

poder comercializar sus productos bajo su propia marca. La UEN de Mariscos emplea el canal no tradicional mediante distribuidores y, en adición, emplea el marketing para aumentar la visibilidad de su marca y que esta logre reconocimiento en los mercados tanto actuales, como potenciales. Como se aprecia, esta empresa emplea diferentes canales de distribución, dependiendo del producto y del cliente.

- d. *Relación con clientes*: La empresa en cuestión posee excelente comunicación con sus clientes, dado que cuentan con varias oficinas en mercados actuales para tratar de satisfacer las necesidades de los clientes y las expectativas en cuanto a calidad, producto, y tiempo de entrega, así como también para otorgar beneficios únicos a diferencia de sus competidores, siendo flexibles y ofreciendo precios bajos a pesar que los del mercado se incrementen conservando -por supuesto- un margen de ganancia.
- e. *Fuentes de ingreso*: Se obtienen ingresos cuando el cliente adquiere la propuesta de valor de la empresa, es decir, cuando Camposol vende su producto terminado por volumen a sus clientes, ya sea por compra directa, distribuidores o gracias a la publicidad dada.
- f. *Recursos claves*: La empresa cuenta recursos físicos o activos fijos tales como terrenos, maquinaria, oficinas, inversiones que son vitales para la cadena de suministro de la empresa; también con recursos humanos que tienen el *know how* especializado; y recursos intangibles como la marca por desarrollar y explotar.
- g. *Actividades clave*: La empresa tiene la cadena de suministro como actividad clave, desde la investigación y desarrollo (I&D), cultivo hasta el empaclado y exportación del producto para su distribución a los clientes finales. Algunos de los departamentos incluidos son los siguientes: logística de entrada, I&D, producción, comercial, marketing y ventas, logística de salida y postventa.
- h. *Socios claves*: Camposol tiene como socios clave a sus clientes, entre los que se encuentran supermercados, distribuidores, proveedores y los intermediarios.
- i. *Estructuras de costos*: En el caso de esta empresa, se consideran los costos fijos (sueldos, instalaciones de producción); y costos variables (materias primas, mano de obra, entre otros). Los costos operativos implican los medios de producción, almacenamiento, transporte y gastos administrativos.

Tabla 1.1

Modelo de Negocio de Camposol, desde el enfoque de Osterwalder y Pigneur (2012)

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmentos de Clientes
Cadenas de Supermercado Distribuidores Proveedores	I&D, Producción, Logística, Marketing y ventas, servicio al cliente	Propuesta de Valor Servicio completo basado en consistencia y confiabilidad abasteciendo con productos de calidad en diferentes variedades, volumen durante todo el año.	Buena comunicación con clientes	Minoristas Distribuidores Hoteles Restaurantes
	Recursos Clave Activos fijos Know – How Capital humano		Canales Distribuidores Venta Directa Detallistas	
Estructura de Costos Instalaciones de producción, Sueldos Materias Primas, Mano de obra Producción, almacenamiento, transporte, gastos administrativos		Fuentes de ingreso Venta de producción a clientes finales		

Elaboración propia

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Por definición “La cadena de valor de una organización identifica las actividades primarias que crean valor para el consumidor, así como las actividades de apoyo relacionadas” (Thompson et al., 2018, p.133). Las actividades principales y secundarias que desempeña la empresa Camposol para el funcionamiento de sus operaciones se describen a continuación.

Actividades primarias

Investigación y Desarrollo: en los procesos de cultivo, Camposol constantemente se enfoca en la búsqueda de nuevas prácticas de cultivos para ensayos de prueba y error de productos actuales o variedades de los mismos, y también está en la búsqueda de identificar productos potenciales, conocer su tiempo de cultivo y ciclo de vida, y cumplir con todas las exigencias de calidad de exportación y venta local. Entre las cuales destaca:

- a. Control de plagas para mantenimiento de la calidad, para que el producto llegue en óptimas condiciones sin perjudicar la salud del consumidor final.

- b. Secuenciación de ADN de árboles de aguacate, como los rasgos específicos que interactuaban con el entorno, por lo que las condiciones ambientales como el clima, lluvias, sequías, humedad, influían en el proceso de cultivo.
- c. Búsqueda de materiales de cultivo orgánicos para nutrientes del suelo.

Operaciones: cuenta con una cadena de suministro compleja, por ser una empresa productora y exportadora de productos de ciclo de vida corto (perecederos), sus operaciones abarcan todo el proceso, es decir inician desde que cultivan el producto hasta que se entrega al cliente minorista o al distribuidor final. Cabe resaltar, que el proceso de cultivo difiere de un producto normal frente a uno orgánico.

Marketing y ventas: la empresa trata de posicionar sus marcas a través de publicidad local, en el mercado donde se comercializarán los productos a los usuarios finales, para aumentar el valor que el cliente percibe. Asimismo, Camposol cuenta con una UEN Trading que se enfocan en la comercialización de sus productos a sus distintos mercados.

Servicio al cliente: al contar con oficinas comerciales en los mercados donde actualmente exportan sus productos la empresa está plenamente capacitada para solventar cualquier inconveniente que se les genere de manera eficaz; es decir contar con un nivel de respuesta alto.

Actividades secundarias

Administración de materiales/logística: el tránsito de las materias primas inicia desde la compra y/o elaboración de los mismos, como fertilizantes, guano, pesticidas, entre otros.

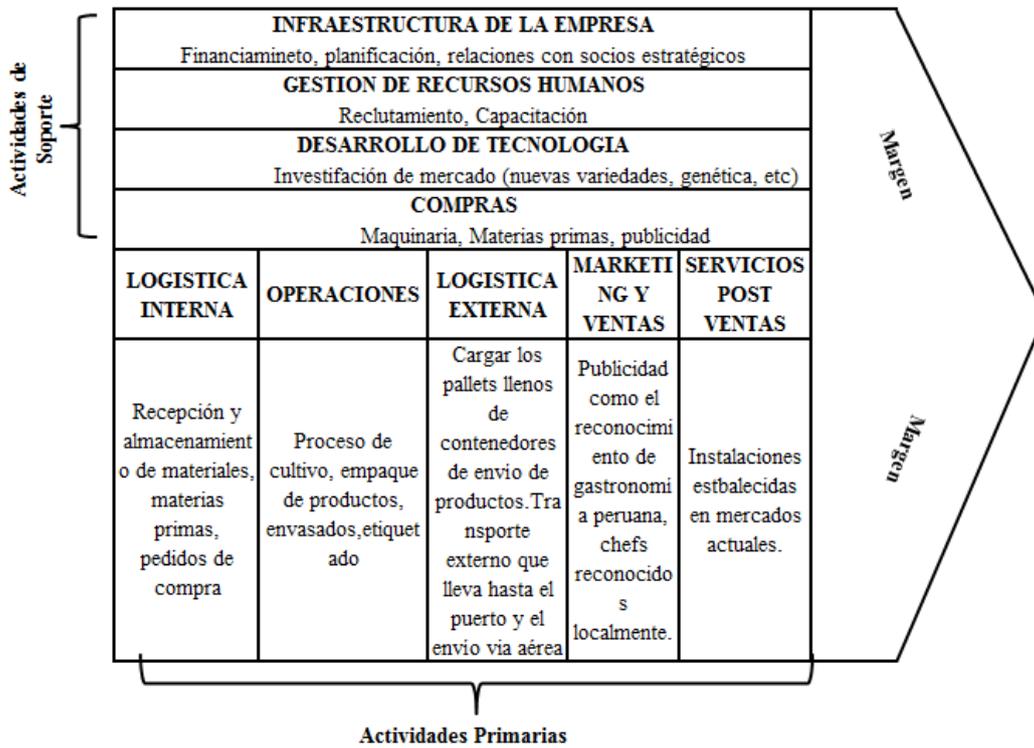
Infraestructura de la compañía: la estructura organizacional de Camposol mantiene un buen liderazgo y cultura organizacional determinada para el funcionamiento de la compañía. Asimismo, se considera como activos fijos y oficinas comerciales como recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

Recursos humanos: busca contar con personal de back office calificado y capacitado para tener un desempeño efectivo. Asimismo, motivan a personal que corresponde a la mano de obra a través de beneficio tales como transporte y facilidades para la adquisición de viviendas.

Sistemas de información: la empresa cuenta con sistemas electrónicos para manejo de inventario, fijación de precios y registro de ventas.

Figura 1.1

Cadena de Valor de Camposol



Fuente: Jacobs, F y Chase, R.B (2018).

Elaboración propia.

1.1.3 Sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por UEN

La ventaja competitiva de una empresa dentro del sector donde participa, es un atributo que lo diferencia frente a otros competidores, esto sin duda alguna contribuye en su éxito. Sin embargo, lo ideal es que sea exitosa de forma sostenida en el tiempo, lo cual es responsabilidad de la alta gerencia, por ello se deben diseñar las estrategias adecuadas y monitorear su efectividad.

El negocio de Camposol se basa en un servicio completo que ofrece consistencia y confiabilidad durante todo el año a sus clientes, por la variedad de productos tiene la ventaja competitiva por la calidad que ofrece. De hecho, en sentido de confiabilidad, de forma frecuente realizan actividades de investigación y desarrollo (I&D) con tecnología de punta para entregar su producto terminado en condiciones óptimas. Como también, la innovación superior en sus procesos como nuevos métodos de cultivo y la estandarización del proceso de empaquetado para lograr mayor eficiencia y velocidad, todo esto conlleva a ofrecer mejores productos orgánicos al mercado. Adicionalmente, calidad en sentido de excelencia, la empresa se enfoca en atributos estándares principales esperados por el cliente tales como: tamaño, color, sabor y otras características. Camposol es una compañía que siempre se mantiene operativa, al contar con disponibilidad de materia prima, su producción nunca se detiene, puesto que las tierras y el clima favorecen la obtención de los diversos productos que ofrece. La cercanía con el cliente la hace destacar puesto que, como se ha indicado, Camposol cuenta con oficinas comerciales en cada mercado en el que está presente, teniendo así capacidad superior de satisfacción al cliente.

Respecto a las UEN de Camposol, se identifica las siguientes características de la ventaja competitiva para cada una de ellas:

Frutos y Verduras ofrece calidad superior, tanto en sentido de excelencia y confiabilidad al llegar en buen estado a cualquier parte del mercado y porque estos cuentan con alto valor nutricional. Por otro lado, innovación superior por su oferta de variedad de productos como los arándanos, ingresando a la categoría de orgánicos para satisfacer nuevas demandas del cliente consumidor. También el empaque utilizado para este producto “Empaque de almeja” tuvo buena acogida entre los consumidores. Por otra parte, en el campo la implementación del riego por goteo para sus cultivos ha sido un logro en cuanto a eficiencia. También se ha logrado eficiencia operacional en los

procesos, considerando el abastecimiento anual (durante todas las temporadas) realizando economías de escala, elaboración de un tamaño determinado por el cliente, por la generación de semillas propias con los estándares establecidos en las solicitudes y requerimientos. En sentido de confiabilidad, en la empresa se cubren las expectativas del cliente. La capacidad superior de satisfacción al cliente se establece al contar con el producto en óptimas condiciones ya sea por atributos del mismo, maduración completa, beneficios y subsidiarias en mercados actuales.

Mariscos, su calidad se ve reflejada en la entrega del producto al cliente importador cuando lo recibe congelado, por lo que esta ventaja competitiva es alta. Su innovación es superior porque mejoran los procesos del sistema agrícola, empezando por la renovación de las hectáreas de estanques con las que cuentan para suministrar una temperatura adecuada. Los productos se exportan en condiciones ideales para que el cliente minorista lo transforme en producto terminado para el consumidor final. La eficiencia de la empresa se cataloga como superior, tanto en sentido operacional como en confiabilidad, ya que cuenta con el *know-how* de su UEN principal en I&D, porque están en constante búsqueda de mejoras o nuevos procesos de tal forma de entregar un producto con los atributos deseados y requeridos por el cliente. En el caso de la capacidad de satisfacción al cliente por parte de Camposol no es muy alta dado que la empresa no puede abastecer a sus clientes con volúmenes grandes por el principal hecho de que es una UEN en crecimiento, y hasta ahora no se arriesga a sacrificar la calidad por volumen. No obstante, Camposol trata de respaldarse en otros productos complementarios para ofrecer una variedad de oferta y mantener la clientela.

Trading cuenta con innovación superior, puesto que posee dos marcas “Camposol” y “Sol produce”, hecho que le da mayor posicionamiento en el mercado. Tiene eficiencia superior, desarrollando nuevas estrategias para ganar posicionamiento en mercados actuales y potenciales como también en búsqueda de clientes para entrar a nuevos mercados y para aumentar la demanda de los productos que ofrecen. Por otro lado, capacidad superior de satisfacción al cliente al contar con oficinas en mercados donde comercializa sus productos para afrontar cualquier inconveniente futuro.

1.1.4 Determinación de fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN

A continuación, se listan los resultados en cuanto a fortalezas y debilidades halladas al analizar la empresa Camposol y luego se muestran los mismos aspectos ordenados por unidad estratégica una vez revisada la información disponible en Camposol. Esto forma parte del diagnóstico interno.

Fortalezas

- a. Reconocimiento de sus productos exportados cumpliendo con los estándares de calidad y requerimientos del cliente en cuanto a dimensiones, estado del producto y cumplimiento en tiempos de entrega.
- b. Capital humano capacitado para realizar las funciones necesarias dentro de la cadena de suministros.
- c. Marca propia en crecimiento que permitirá tener mayor reconocimiento y posicionamiento tanto en los mercados actuales y potenciales.
- d. Activos fijos como terrenos, maquinarias, oficinas que permiten el funcionamiento de la empresa para desarrollar todas las actividades de la misma.
- e. Oficinas comerciales en mercados actuales de exportación permite tener una rápida capacidad de respuesta ante cualquier inquietud del cliente y conocer el mercado actual.
- f. Cartera de clientes segmentada y definida para cada UEN.
- g. Alta capacidad de producción por volumen para poder abastecer a sus clientes durante todo el año.
- h. Ubicación estratégica de producción de sus hectáreas con buen clima que favorece al desarrollo de cada cultivo.
- i. Constante inversión en tecnología e investigación y desarrollo.
- j. Prácticas de responsabilidad social empresarial al pertenecer al Pacto Mundial de las Naciones Unidas donde mantienen principios de sostenibilidad.
- k. Ser el primer productor agroindustrial del Perú del producto *Arándano Biloxi*.

Debilidades

- a. Poca inversión en marketing y publicidad, recientemente están empleando estrategias para tener mayor posicionamiento en el mercado y que este mismo, tenga conocimiento tanto de las marcas, productos y la empresa.
- b. Importadores tienen mayor poder negociación.
- c. No tienen buena planificación comercial ni logística.
- d. Descoordinaciones entre áreas internas.
- e. No cuentan con gestión de control, como mediciones de indicadores claves para hacer el seguimiento y control adecuado de la gestión empresarial.
- f. Gastos administrativos elevados.
- g. Inventario elevado a final de cada año, que luego es vendida con descuentos.
- h. Aumento progresivo de cuentas por pagar.
- i. Enfoque en uno de sus mercados claves, el estadounidense, dado que representa el 65% de sus ventas.

Para analizar las unidades de negocio, “se define UEN como una división autónoma que ofrece un producto o servicio para un mercado particular” (Hill, Jones, y Schiling, 2015, p. 10).

UEN Frescos y Verduras

Fortalezas

- a. Alta capacidad de producción al ofrecer abastecimiento anual.
- b. Variedad de productos.
- c. Inversión tecnológica en equipos.
- d. Calidad superior.
- e. Ubicación estratégica de terrenos.
- f. Producto aceptado por altos niveles nutricionales.
- g. Investigación y Desarrollo.

Debilidades

- a. No tienen buen pronóstico de ventas certero.
- b. Escasez de mano de obra cerca a su lugar de trabajo.

- c. No cuentan con plantas de maduración, dado que sus distribuidores se encargan de ese proceso.
- d. Inventario acumulado al cierre anual.

UEN Mariscos

Fortalezas

- a. UEN en crecimiento.
- b. Cuentan con activos como estanques para desarrollar el producto.
- c. Apalancamiento de productos complementarios.
- d. Producto aceptado por altos niveles nutricionales.
- e. Calidad de producto por llegar en condiciones deseadas.
- f. Cuentan con un centro de investigación para el desarrollo de su producción por los productos, tal como lo revela la compañía en su informe anual de sostenibilidad al año 2017 (Camposol, 2017, p. 23).

Debilidades

- a. Comercialización mediante un distribuidor.
- b. No venden por volumen.
- c. No cuentan con una variedad de productos a ofertar.
- d. No invierten mucho en desarrollo de estrategias de marketing como publicidad.

UEN Trading

Fortalezas

- a. Desarrollo de marcas propias.
- b. Oficinas locales en mercados actuales.
- c. Personal capacitado con experiencia previa.

Debilidades

- a. No hay planificación comercial.
- b. Poca inversión en publicidad.

1.2 Diagnóstico externo

En este apartado se presenta un análisis del entorno externo, así como también las posibles oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta la empresa Camposol para de esta forma poder identificar como podría influir y/o repercutir estas en las actividades actuales de la empresa, y medir en qué posición se encuentra la misma en el sector en el que participa.

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

El análisis PEST consiste en una herramienta que permite analizar el mercado actual en el que compete la empresa, identificando las fuerzas externas que puedan o no afectar en la continuación de las actividades de sus operaciones pudiendo representar una oportunidad para que la empresa aproveche o una amenaza, la cual tiene que tener identificada y proponer un plan de contingencia para contrarrestar futuras complicaciones en resultados. En este caso, se consideran los factores Políticos, Económicos, Social y Cultural y Tecnológicos (Véase la Tabla 1.2).

Tabla 1.2

Análisis PEST de Camposol

FUERZA	FACTORES	12 MESES	1-3 AÑOS	3-5 AÑOS
POLITICO – LEGAL	Elecciones ganadas por Pedro Pablo Kuczynski	Permitir mayor inversión local a través de nuevos proyectos para el crecimiento económico del país.	Mayores exportaciones e importaciones, poder adquisitivo y oportunidades de crecimiento para el país	Crecimiento económico del país.
		Oportunidad		
	Proyectos del estado de infraestructura como Chavimochic	Contar con agua dulce hacia la zona occidente de la región, de donde se obtendría agua, cuyo mayor parte de suministro llegaba del océano.	No padecer de sequías futuras, contar con cultivos en buen estado	Incentivar a más proyectos locales
		Oportunidad		
	Leyes laborales de personal en gestación	Representó una amenaza, dado que fue observado en auditorías externas como discriminación.	Mayor interés y preocupación por el estado de sus trabajadores.	Mantener un buen clima laboral para sus trabajadores internos
Amenaza		Oportunidad	Oportunidad	
Tratados Libre Comercio	Oportunidad para mayores exportaciones	Oportunidad de nuevos ingresos a mercados y/o adquisiciones	Oportunidad para acceder a nuevos mercados con un nuevo gobierno	
ECONOMICOS	Aumento de precios de las Materias Primas en el 2000	Generó fuerte crecimiento económico en el Perú al impulsar su clase media y reducir tasas de pobreza	Crecimiento económico del país	Moneda local se fortalece, mayor inversión
		Oportunidad		
	Caída de inversión interna en el Perú (A)	Afectó al crecimiento económico del país.	Menos inversionistas en actividades económicas	Menos oportunidades de proyectos de inversión del sector agroindustrial
		Amenaza		
	Menor demanda de commodities	Genera estancamiento en el crecimiento económico del país.	Moneda local se devalúa.	Menos inversionistas en actividades económicas
Amenaza				
Crisis financiera 2007	Caída de precios espárragos y exportación.	Generación de nuevas estrategias como diversificación relacionada.	Mayor demanda de productos relacionados.	
	Amenaza	Oportunidad	Oportunidad	

(continua)

(continuación)

FUERZA	FACTORES	12 MESES	1-3 AÑOS	3-5 AÑOS
SOCIALES - CULTURALES	Cultura culinaria peruana con reconocimiento a nivel mundial	Incremento de la demanda extranjera	Tendencia de valoración de los beneficios de los productos peruanos	Mayor interés por productos orgánicos
	Oportunidad			
	Reducción de tasa de pobreza	Mayor poder adquisitivo para futuras compras locales	Sociedad culturizada con mayores oportunidades de trabajo, generando mayor oferta de mano de obra	Se mantendrá el nivel de consumo y mercado laboral
	Oportunidad			
	Popularidad de cultura mexicana	Mayor demanda de productos como el aguacate	Mayor interés de clientes extranjeros por la importación	Mayor interés por productos orgánicos
Oportunidad				
TECNOLOGICA	Cambio de preferencias a tener cada vez mayor conciencia de salud	Interés de compra de productos con aportes nutricionales	Aumento de las exportaciones y compra local	Clientes nuevos de otros rubros interesados por los beneficios de los productos
	Oportunidad			
	Inversión en Tecnología en planta para poder contar con maquinaria nueva	Permite estandarizar procesos, tener el producto en condiciones óptimas y así poder ofrecer buena calidad	Reducción de costos operativos y mantener el estándar y calidad de los productos	Tener liderazgo en costos bajos y el estándar y calidad de los productos
Oportunidad				

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

1.3.1 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Amenaza de nuevos competidores potenciales

La empresa Camposol tiene una alta capacidad de producción (realizando economías de escala) que permite el abastecimiento anual a sus clientes, tienen eficiencia operacional, experiencia y flexibilidad en precios bajos, lo cual se considera como barreras de ingreso alta.

La lealtad de marca resultó baja, dado que aún no poseen un posicionamiento de marca por lo cual no tienen presencia dentro de su mercado objetivo y por lo que la oferta de productos eran de características generales que satisface necesidades universales.

La empresa posee ventajas absolutas en costos al ser una empresa ya constituida en la industria del sector agroindustrial que otros competidores no podrían alcanzar al iniciar sus operaciones con procesos superiores, experiencia en el mercado y el poder abastecer durante todo el año.

En cuanto a costos de cambio para el cliente es medio, ya que Camposol para el momento del estudio era un proveedor único que tenía capacidad de producción anual capaz de abastecer en temporadas de quiebre de stock frente a otros proveedores; contratos de precios fijos en cuanto a incertidumbre en el mercado; no obstante, no existe lealtad por parte del cliente haber una variedad de proveedores.

La regulación gubernamental en el país es alta por las leyes existentes de producción y normas fitosanitarias de exportación.

Poder de negociación de los proveedores

Como ente con presencia internacional representaba una clientela significativa ante proveedores locales; en el estudio se notó que existían productos sustitutos en el mercado, pero con aportes nutricionales diferentes y variedad de proveedores. No existía amenaza de integración hacia adelante por parte de los mismos por lo que se concluye que esta fuerza es baja.

Poder de negociación de los compradores

En este caso, resultó ser alto, ya que los clientes en su mayoría son grandes cadenas de supermercados internacionales que desean comprar productos de alta calidad por volumen a precios bajos. Asimismo, el mayor porcentaje de ingresos anuales era por parte de ellos al comprar una cantidad considerable de la producción total de Camposol. Por otro lado, Camposol no era productor único y no existía amenaza de integración hacia atrás porque no era el giro principal del negocio.

Amenaza de productos sustitutos

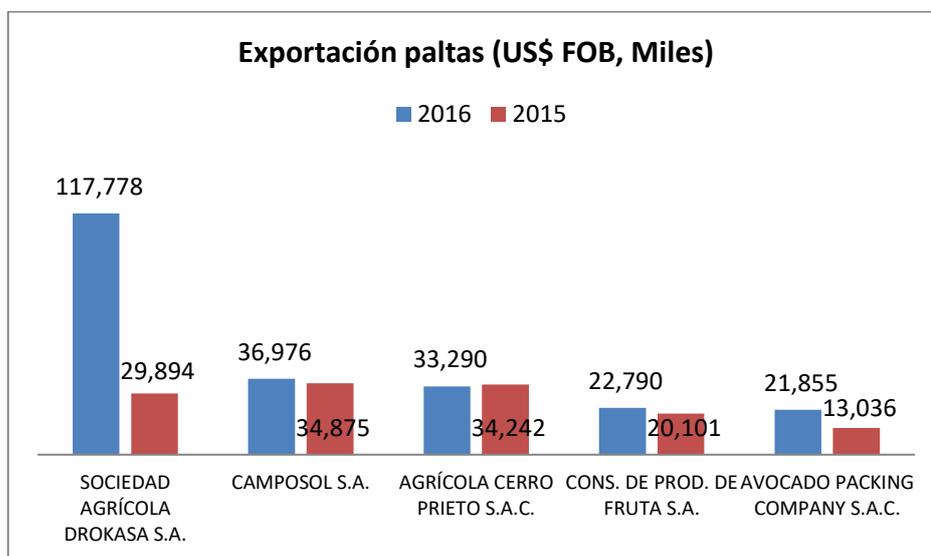
En este caso se trata de una amenaza con nivel alto, dado que al comercializar productos dentro de la categoría frutas, verduras y mariscos; si existen productos sustitutos producidos dentro de los mismos sectores industriales que los reemplacen, aunque con aportes nutricionales variables y a menor precio que pueda satisfacer la necesidad del cliente, los mismos que son producidos dentro del mismo sector industrial.

Intensidad de rivalidad entre competidores

La estructura competitiva de la empresa donde Camposol compite es fragmentada, dado que existe una fuerte competencia de productores locales e internacionales. Por lo que se considera que las barreras de ingreso son mínimas. Además, los productos a ofrecer son perecibles, es decir de ciclo de vida corto. En la Figura 1.2 se muestra el ranking de las exportaciones (expresado en miles de dólares FOB) de las seis primeras empresas exportadoras de palta, donde Camposol ocupó el segundo lugar, mientras que en la Figura 1.3 se muestra el ranking (expresado en miles de dólares FOB) de las exportaciones de las empresas exportadoras de Arándanos, en la cual Camposol fue líder.

Figura 1.2

Exportación de Paltas en el 2016

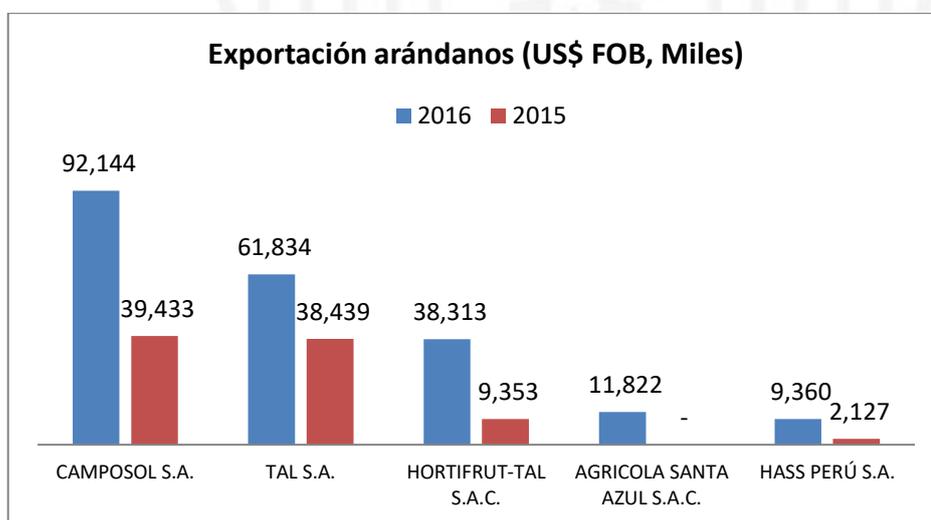


Fuente: Agrodata Perú (2019)

Elaboración Propia

Figura 1.3

Exportación de Arándanos en el 2016



Fuente: Agrodata Perú (2019a)

Elaboración Propia

La demanda de la industria va en aumento ya que los usuarios finales cada vez se preocupan más en su salud y tienden a consumir más productos naturales. Adicionalmente, estos productos se conocen por sus bondades nutricionales.

Por otro lado, los costos son elevados dada la inversión en activo fijo con el que cuenta la empresa; los costos de cambio son bajos, ya que otros productores pueden satisfacer el requerimiento del cliente.

Por último, las barreras de salida son altas, debido a las inversiones en activos que realiza la empresa para el inicio de sus operaciones. Sus costos fijos son elevados por la inversión y apegos emocionales, ya que se recuerda los inicios de las operaciones de Camposol.

Se concluye que la intensidad de rivalidad es alta, debido a los factores descritos anteriormente, la empresa se encuentra dentro de una industria fragmentada donde las barreras de ingreso son bajas y se determina que no existe lealtad de marca por lo que el costo de cambio es bajo.

1.3.2 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

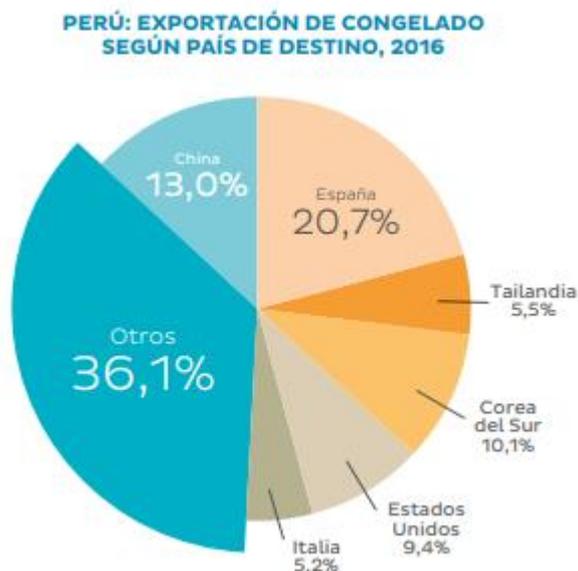
Oportunidades

- a. De acuerdo a la información obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019), el valor FOB de las exportaciones de los productos estrellas de Camposol a nivel nacional, el aguacate en el 2014 y 2015 fueron de 306,939 y 303,778 respectivamente; mientras que la exportación de arándanos fue de 27,852 y 95,803 miles de dólares, que podría explicarse por la preferencia del consumidor debido a los aportes nutricionales que brinda cada uno de los productos comercializados por Camposol y por el incremento de la reputación culinaria del país.

Poder identificar mercados de exportación potenciales, dado que los beneficios nutricionales de los productos pueden ser empleados en diferentes variedades por diferentes segmentos de mercado tales como: cosmético, alimenticio, medicina, entre otros. Por otro lado, la demanda de los productos marinos es amplia, por lo que pueden ingresar a nuevos mercados.

Figura 1.4

Exportación de Congelado según país destino, 2016



Fuente: PRODUCE (2016, p. 109)

- b. Ubicación estratégica, territorio peruano diverso, cuyas condiciones climáticas y diversidad permiten poder cultivar en condiciones ideales, por ende, se cuenta con una alta capacidad de producción para poder abastecer a sus clientes.
- c. Identificar territorios en otros países para tener mayor producción y a su vez no depender de las hectáreas en Perú en caso ocurran desastres naturales.
- d. Proyectos de irrigación que favorecen al cultivo y cosecha de los productos, evitando así futuras sequías.

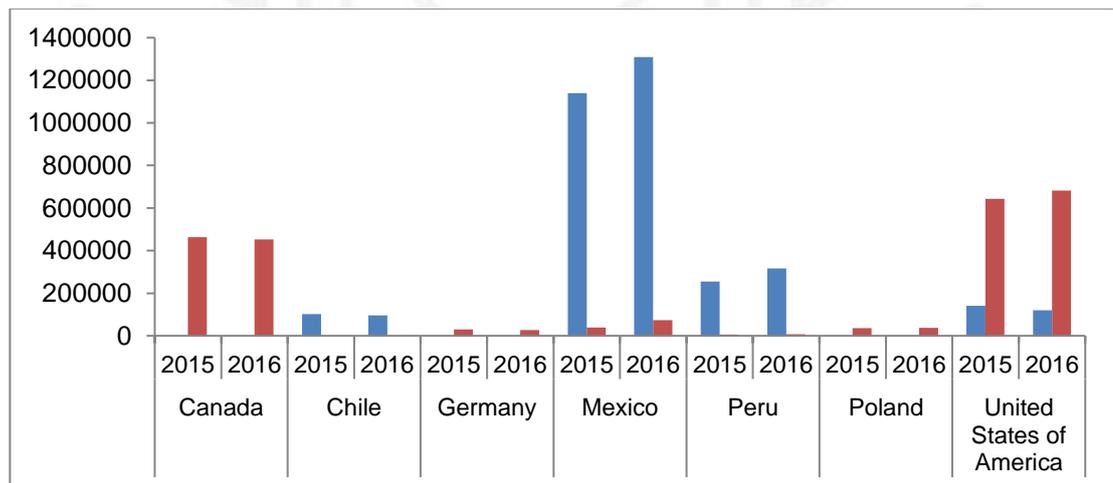
Amenazas

- a. Los fenómenos del niño o la niña (cambios climáticos) que pueden afectar a los terrenos de agricultura, dañando sus cultivos y o demorando el crecimiento de los mismos.
- b. Productos perecibles, dado que son productos no procesados que no cuentan con aditivos ni químicos que permitan tener un mayor tiempo de vida, por lo que luego de madurar no se encuentra en condiciones para ser consumido por el cliente, por ende, tienen un tiempo límite de venta (Contreras, 2011).

- c. La crisis financiera del mercado estadounidense, impactaría en las ventas de Camposol, ya que representaba más del 65% del total de sus ventas para el periodo 2015.
- d. Inestabilidad política que determinan nuevos decretos legislativos que no contribuyan al comercio exterior, por lo que disminuirían drásticamente las ventas de Camposol por lo que disminuirían drásticamente las ventas de Camposol al cierre de cada año.
- e. Restricciones fitosanitarias que limiten o demanden mayores exigencias para la empresa para poder producir y comercializar los productos.
- f. Aparición de plagas y enfermedades no controladas al no contar con un plan de contingencia. Por ejemplo, los roedores pueden ocasionar daños tanto a los granos que en el campo y los espacios de almacenamiento (Rosas Arce, 2018, p. 23).
- g. Amenaza de competidores fuertes como México y Estados Unidos, en el sentido de poder contar con la capacidad para abastecer a los diferentes mercados. En el siguiente cuadro se identifica la capacidad de producción por país del arándano y el aguacate expresado en millones de dólares según datos de la FAO.

Figura 1.5

Productores de Aguacate y Arándanos del exterior



Nota: El color azul representa los aguacates o paltas y el rojo los arándanos.

Fuente: Food and Agriculture Organization of the United Nations (2019)

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz EFI de Camposol fue elaborada con base en sus fortalezas y debilidades como empresa, cuyo resultado fue de 2,96 (Tabla 2.1), valor por encima del promedio de la industria, ya que tiene diez fortalezas importantes, tales como el reconocimiento de calidad del producto exportado, activos fijos para sus operaciones, venta directa por la eliminación de intermediarios para la UEN de Frutas y Vegetales frescos, alta capacidad de producción, ubicación estratégica de producción, inversión en I&D, y el ser el primer productor de arándano Biloxi, que son aprovechados por la empresa.

Tabla 2.1

Matriz EFI de Camposol

Fortalezas	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
Reconocimiento de calidad	0,07	4	0,28
Capital humano	0,06	4	0,24
Marca propia	0,04	3	0,12
Activos fijos	0,05	4	0,2
Alta capacidad de producción	0,05	4	0,2
Venta directa de productos	0,06	4	0,24
Socios clave	0,04	3	0,12
Ubicación estratégica de producción	0,09	4	0,36
Constante inversión en tecnología e I&D	0,09	4	0,36
Primer productor agroindustrial del Perú de arándano Biloxi	0,07	4	0,28
Debilidad			
Poca inversión en marketing y publicidad	0,06	2	0,12
Importadores con mayor poder de negociación	0,05	1	0,05
No tenían planificación ni coordinación funcional	0,05	1	0,05
Gestión de control	0,05	1	0,05
Gastos administrativos elevados	0,04	2	0,08
Inventario elevado al cierre de cada periodo	0,04	2	0,08
Aumento progresivo de cuentas por pagar	0,04	2	0,08
Enfoque en un solo mercado clave: estadounidense	0,05	1	0,05
	1,00		2,96

Fuente: David y David F. (2017)

Elaboración propia

No obstante, se deben reforzar acciones que mitiguen las amenazas como la planificación comercial y coordinación interfuncional dentro de la organización, y contar con nuevos métodos de gestión de control para poder medir el desempeño de cada actividad de la empresa para luego poder lograr identificar estrategias adecuadas para tener mayor poder de negociación frente a clientes.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Adicionalmente, la matriz EFE muestra la respuesta de la empresa referente a las oportunidades y amenazas del sector externo, en la cual, Camposol obtuvo un puntaje de 2,50 el cual se interpreta como por encima de la industria en cuanto a su capacidad de aprovechar sus oportunidades y evitar las amenazas.

Principalmente, aprovecha la oportunidad del crecimiento de consumo de productos con aportes nutricionales y orgánicos lo que permite mayor incremento en las exportaciones y la capacidad de poder abastecerlos durante todas las temporadas del año gracias al clima que ofrece el territorio peruano.

Tabla 2.2

Matriz EFE de Camposol

OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
Crecimiento del consumo de productos nutricionales y/o orgánicos	0,08	4	0,32
Apertura de mercados de exportación potenciales	0,10	2	0,2
Territorio peruano con buen ecosistema	0,05	4	0,2
Proyectos de irrigación	0,08	3	0,24
Identificar nuevas tierras de producción en otros países	0,08	1	0,08
AMENAZAS			
Cambio climático como posibles fenómenos naturales	0,07	2	0,14
Productos con ciclo de vida corto	0,06	3	0,18
Posible Crisis financiera en el mercado estadounidense	0,10	1	0,1
Restricciones fitosanitarias	0,10	4	0,4
Plagas y enfermedades no controladas	0,08	3	0,24
Competidores fuertes	0,20	2	0,4
	1,00		2,50

Fuente: David y David F. (2017)

Elaboración propia

No obstante, una gran amenaza es la posible crisis financiera en el mercado estadounidense, ya que son clientes claves que aportan 65% a sus ventas anuales. También se debe tomar en consideración la posible aparición de plagas y enfermedades que afecten sus cultivos, por lo que Camposol para evitar las amenazas deberá contar con planes de contingencia.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

De acuerdo con David y David (2017) “Las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva con base en tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque” (p. 144). En esa línea, Camposol se basa principalmente en su estrategia de diferenciación, ofreciendo un servicio cimentado en consistencia y confiabilidad a diferencia de la competencia, y abastecer a sus clientes durante todo el año con una variedad de productos de calidad y aporte nutricional, destacando la estrategia de integración hacia atrás, realizando I&D en desarrollo de guano y demás insumos para el cultivo propio de sus productos, para que estos tengan un crecimiento homogéneo y estándar a solicitud de cada uno de sus clientes, por ende, no depender de proveedores.

Segmentación de mercado: es alta, por estar bien definida y segmentada al público objetivo tanto como minoristas considerando a las grandes cadenas de supermercados, distribuidores y servicios de hostelería y de comida.

Habilidad distintiva: cuenta con instalaciones propicias para desarrollar su actividad principal como centros de investigación y grandes hectáreas de terreno ubicados estratégicamente dentro del territorio peruano que permite contar con una elevada capacidad de producción a gran escala; como también fuerte I&D, dado que se encontraban en constante búsqueda de insumos, fertilizantes, nuevas variedades de productos a ofertar y tecnología para controlar la temperatura de sus contenedores para exportación.

2.4 Matriz FODA

A continuación, con el análisis previo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Camposol, se identificarán y plantearán posibles estrategias para que la empresa pueda implementar en su gestión corporativa (Véase la Tabla 2.3).

Tabla 2.3

Matriz FODA de Camposol

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA	1. Reconocimiento de calidad de productos	1. Poca inversión en marketing y publicidad
	2. Capital humano capacitado	2. Importadores con mayor poder de negociación
	3. Marca propia en crecimiento	3. Planificación Comercial y Logística
	4. Activos fijos permiten el funcionamiento de la empresa	4. Descoordinaciones entre áreas internas
	5. Alta capacidad productiva	5. Bajo nivel de control de gestión
	6. Venta directa	6. Gastos administrativos
	7. Ubicación estratégica	7. Inventario elevado al cierre del año
	8. Prácticas de RSE	8. Cuentas por pagar
	9. Inversión en I&D	9. Mayor enfoque en un mercado clave: Estados Unidos
	10. Primer productor agroindustrial de arándanos en el Perú	
OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategias DO
1. Crecimiento del consumo	Desarrollo de mercado O2 O4 - F5 F9	Alianzas estratégicas O1 O2 - D2 D9
2. Apertura de mercados de exportación potenciales	Economías de localización O1 O2 O5- F1 F9	Penetración de mercado O1 - D1 D3 D4
3. Territorio peruano diverso		Economías de escala O4 - D4 D5
4. Identificar nuevas tierras de producción	Desarrollo de productos O1 O2 - F1 F9 F10	Diversificación relacionada O1 O2 - D3
5. Proyectos de irrigación		

(continua)

(continuación)

AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Cambios climáticos		
2. Productos perecibles	Desarrollo de mercado A3 - F2 F5 F9	Recorte de gastos A2 - D6 D7
3. Crisis financiera en EEUU	Fidelizar a clientes A6 - F1 F8 F10	Aumento de esfuerzos de marketing A6 - D1
4. Restricciones fitosanitarias	Integración horizontal A6 - F1	
5. Plagas y enfermedades		
6. Competidores fuertes		

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Con base en el análisis del caso de la empresa Camposol se llegó a deducir lo siguiente:

Visión

Llegar a ser la primera empresa productora multinacional peruana con una marca consolidada, diversificando sus mercados de exportación, y comenzar a vender directamente a sus clientes finales sin la participación de intermediarios en todos sus mercados objetivos, siendo socialmente amigables y responsables ambientalmente.

Misión

Satisfacer las necesidades de sus clientes importadores con la comercialización y exportación de productos frescos, vegetales y mariscos ofreciendo en sí un servicio de consistencia y confiabilidad en sentido de entrega y calidad a los mismos anualmente, empleando sus habilidades de investigación y desarrollo para lograr eficiencia operacional, innovación y dejar la menor huella de impacto ambiental y así lograr mantener relaciones duraderas con sus socios claves.

Políticas

- Cumplir con todos los estándares de calidad de productos a comercializar.
- Salvaguardar la relación con sus empleados, socios y clientes.
- Ser comprometidos con la innovación, consistencia, trazabilidad e integridad para asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes con sus productos.

- d. Respetar su código de ética basado en la preocupación por todos sus colaboradores, manteniendo relaciones positivas mediante el respeto, cordialidad, integridad, igualdad, trabajo en equipo y uso reflexivo de recursos.
- e. Minimizar la huella de impacto ambiental mediante prácticas eficientes como el uso de menos recursos y/o empleo de productos naturales.

2.6 Definición de los objetivos estratégicos de la empresa

Se proponen los siguientes objetivos:

- a. Ofrecer a los usuarios finales productos frescos durante todo el año.
- b. Aumentar la participación en otros mercados, como por ejemplo China.
- c. Incrementar las ventas de arándanos en el mercado estadounidense y otros países del continente americano y de otros continentes.
- d. Eliminar a intermediarios en el mediano plazo
- e. Iniciar la venta directa con los minoristas de supermercados en China.
- f. Tener una marca consolidada que sea reconocida por el cliente.
- g. Desarrollo de productos derivados.
- h. Aumento de producción de productos orgánicos que la empresa ofrece.

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

A partir de los datos obtenidos para la fecha de estudio del caso, Camposol contaba con tres unidades de negocio de las cuales se planteó redefinirlas a continuación.

Se sugiere mantener la UEN Comercio, dado que considero como una UEN clave para el éxito del negocio, ya que se encargan de la comercialización y venta de los productos en los diferentes países donde exportan. La cual, se debe repotenciar y trabajar en su desarrollo para el cumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, se plantea mantener las demás UEN existentes (Mariscos y Frutos y Vegetales), considerando que dentro de la UEN Mariscos se debe agregar la categorización de “Frescos” y “Congelados”. Referente a la última UEN, se puede categorizar también, diferenciando los productos orgánicos de los productos no

orgánicos, ya que el proceso de producción difiere en ambos e inclusive la forma de consumo. Asimismo, dentro de esta se pueden establecer subcategorías bien definidas, las cuales la empresa deberá separar de la siguiente manera, por ejemplo, Frutas: Mango y Uva; Mandarinas y Granadas; Aguacate; Arándanos; y considerar en el caso de Vegetales “Pimiento y Alcachofa” como una posibilidad.

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

Con base en este estudio se han realizado las siguientes propuestas para la empresa Camposol en lo que respecta al aspecto funcional, al aspecto de negocio, aspectos corporativos y sobre el aspecto global

Sobre el aspecto funcional

Operaciones

- a. Eliminación de intermediarios, para que la relación con el cliente sea directa.
- b. Uso eficiente de materias primas, recursos y productos en el proceso productivo y de empaquetado que no dañen el ambiente.
- c. Realizar eficientemente la metodología de economías de escala, haciendo énfasis en optimización de recursos y disminución de costos.
- d. Elaboración de indicadores de gestión para medir la productividad y efectividad de la empresa.

Marketing

- a. Penetración de mercado, con mayor inversión en publicidad de marca para aumentar las ventas en mercados actuales y potenciales.
- b. Fidelización de clientes actuales que representan cuentas claves para Camposol y con proveedores locales de forma sostenible y perdurable.
- c. Desarrollo de productos, empleando I&D para la mejora de los productos actuales y/o el desarrollo de nuevos como los derivados de los actuales, que puedan ofrecerse incluso de tipo perecederos.

- d. Desarrollo de mercados, entrando a países con potencialidades para establecer el negocio, cuya demanda de los productos ofertados por Camposol está en crecimiento.

Investigación y Desarrollo

- a. Búsqueda de nuevos territorios fuera del país Perú con condiciones climáticas similares para empezar a cultivar sus productos y así, ante cualquier desastre natural no depender solo del terreno peruano, como también se logrará disminuir costos logísticos.
- b. Mayor investigación en productos derivados de los actuales para poder llegar a nuevos clientes, con otras necesidades.

Recursos humanos

- a. Capacitaciones constantes a todos sus colaboradores de la empresa tanto en métodos de nuevos cultivos como procesos de gestión comercial.
- b. Otorgar reconocimientos e incentivos al cumplir con objetivos propuestos.

Finanzas

- a. Análisis de los productos con varios días de inventario.
- b. Análisis de riesgos de créditos otorgados a los clientes.
- c. Análisis del nivel de endeudamiento de la empresa.

Sobre el negocio

- a. Gestionar una estructura de costos bajos, dado que, al producir a escala, pueden negociar la compra por volumen y obtener precios bajos.
- b. Mantener la diferenciación mediante su enfoque en productos de calidad y abastecimiento anual.
- c. Redefinir el público objetivo por cada UEN como los productos de “alta gama” dirigido a un sector distinto como minoristas pequeños especializados con mayor participación de mercado.

Sobre el aspecto corporativo

- a. Crear alianzas estratégicas de exclusividad con proveedores claves para así poder evitar posible ingreso de competidores.
- b. Integración horizontal adquiriendo competidores locales con menor participación.
- c. Diversificación relacionada, mediante el desarrollo de productos derivados de los comercializados actualmente.

Sobre el aspecto global

- a. Alianzas estratégicas con clientes potenciales de mercados no explorados, intermediarios, distribuidores.
- b. Utilizar una estrategia internacional, puesto que venden un producto que satisface necesidades universales, realizando economías de escala; sin embargo, no existe presión por bajar costos y a su vez por responder localmente.
- c. Apertura de oficinas comerciales en el mercado chino.
- d. Adquisición de empresas pequeñas del mismo rubro ubicados en países con tierras y climas similares al del territorio peruano que permitan una adecuada producción de frutos, vegetas y mariscos.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

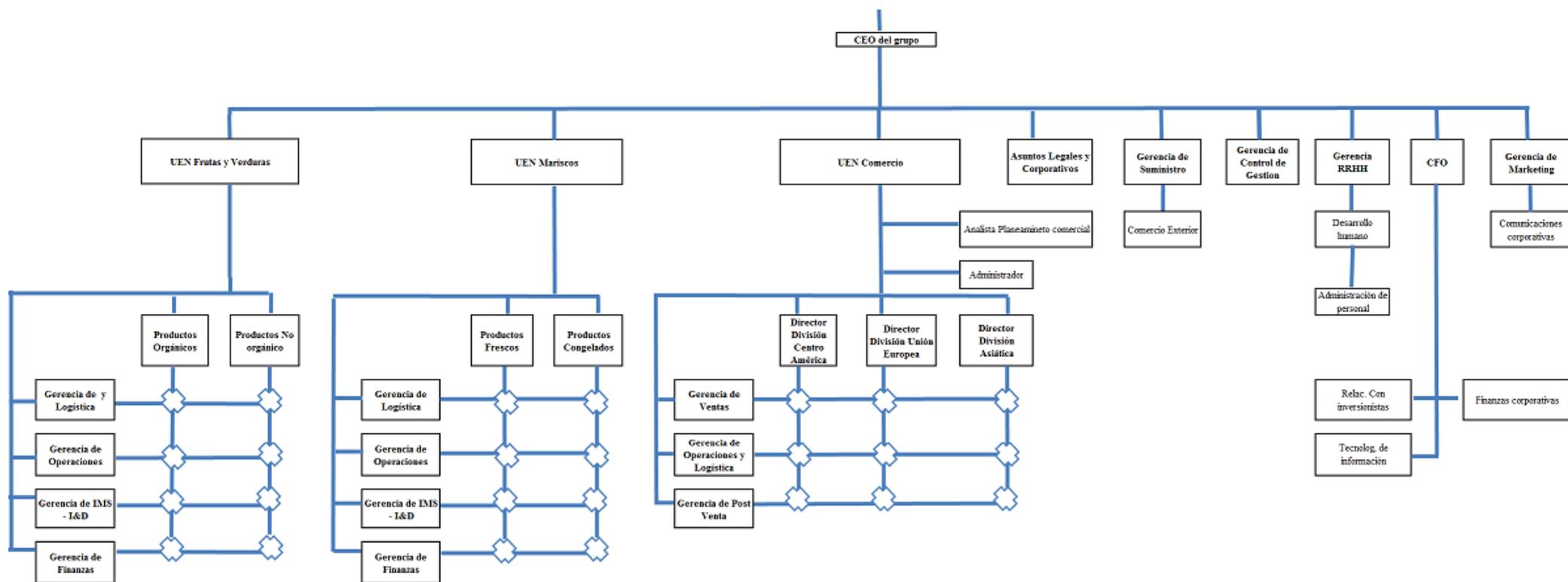
Para iniciar con el rediseño de la estructura organizacional de la empresa Camposol, como se mencionó anteriormente, se considera emplear un organigrama matricial para las tres unidades de negocio, la cual permitirá comunicación fluida entre todas las áreas, especialización y disminución de costos al eliminar la duplicidad de funciones. Dentro de la unidad de negocio de Frutos y Verduras se subdividirla en dos categorías, de productos orgánicos y no orgánicos; mientras que la segunda UEN de Mariscos se subdivide en productos frescos y otro de congelados. Ambas con personal altamente capacitado para desempeñarse en las funciones de Logística, Operaciones, I&D y Finanzas.

Por otra parte, dentro de la UEN de comercio, se recomienda un diseño matricial que incluya proyecto global y funcional, dado que la empresa cuenta con su cliente principal proveniente de América del Norte y a su vez están entrando al mercado chino y con miras de expandirse al mercado europeo. Como es sabido cada país tiene una cultura propia y distintiva, con costumbres, hábitos de consumo, preferencias diferentes; además sus conceptos por valores nutricionales por cada producto son diferentes, por ende, cada gerencia funcional como la de Ventas, Operaciones y Post Venta, deberán hacerse cargo para lograr una comercialización eficiente de cada uno de los productos a exportar hacia cada uno de los mercados. Por último, contar áreas de soporte como un analista de planificación comercial que se encargue de la estimación de demanda y planificación de producción, y un administrador.

Finalmente, considerar a áreas de soporte para estas tres unidades de negocio al área Legal, Gerencia de suministros y comercio exterior; Gerencia de control de gestión para ver temas de presupuestos; Gerencia de Marketing; Gerencia de Administración y Finanzas (CFO) y Gerencia de recursos humanos, quienes serán los encargados en reclutar al personal altamente capacitado para ocupar desempeñarse eficientemente en la empresa.

Figura 3.1

Organigrama propuesto para Camposol



Elaboración propia

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

La estrategia genérica de Camposol es de diferenciación; no obstante, puede rediseñarla y cambiarla por una estrategia de diferenciación amplia debido a son reconocidos como el mayor productor de aguacate y arándanos con reputación de calidad y suministro por volumen. Al realizar economías de escala y al tener mayor producción y negociar precios de materias primas, insumos para la producción y venta de la misma, puede obtener liderazgo en cuanto a costos.

Por otro lado, la gestión de la cadena de suministro no se encuentra integrada en su totalidad; y debería existir comunicación continua y eficiente interna entre todas las áreas constitutivas de la empresa. Además, cada unidad, departamento e incluso empleado debe conocer y manejar los planes funcionales. Principalmente la comunicación entre comercial y logística debe ser adecuada para poder obtener resultados esperados y evitar mermas, sobre stock y quiebres de stock. Por lo que se recomienda la implementación metodología de S&OP (Planificación de las Ventas y Operaciones).

Por último, se deben desarrollar indicadores claves para medir la productividad en la gestión de sus operaciones y poder identificar oportunidades de mejor, por consiguiente, tener una buena planificación de demanda para satisfacer las necesidades de cada cliente.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

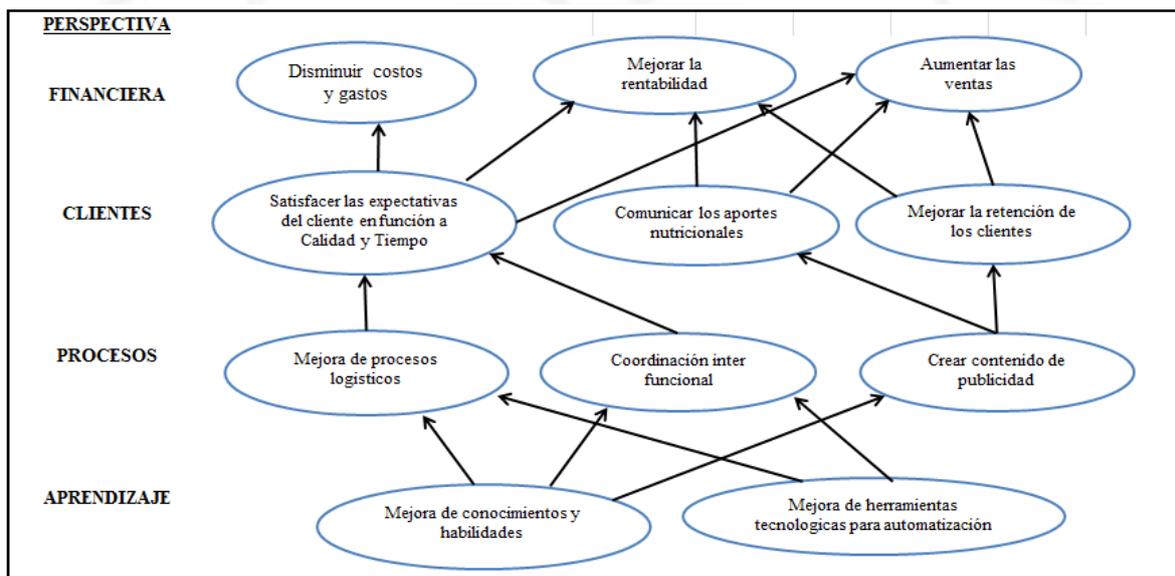
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

En este apartado, se ha identificado lo que Camposol requiere obtener en cada una de sus perspectivas. Como paso inicial, previo al planteamiento se define a la metodología del mapa estratégico de control como la siguiente:

La metodología del Balanced Scorecard, el cual es un sistema de gestión estratégica del desempeño, no solo un sistema de medición que define la estrategia de la organización en términos de metas específicas y medibles, que son generadas desde cuatro distintas perspectivas: financiera, clientes, procesos internos del negocio e innovación y aprendizaje (Córdova, 2008, p. 4).

Figura 4.1

Mapa estratégico de Camposol



Fuente: Hill *et al.* (2015)

Elaboración propia

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

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral de Camposol

OBJETIVO	INDICADOR	PESO	RESULTADO
A1) Mejora de conocimientos y habilidades	Productividad (monto total de ventas/ monto total de insumos)	100%	90%
A2) Mejora de herramientas tecnológicas	# horas de capacitación	100%	20 h
P1) Mejora de procesos logísticos	Disponibilidad de sistemas de información	90%	99%
P2) Coordinación inter funcional	Pedidos completos (entregas completas/total de entregas)	80%	100%
P3) Crear contenido de publicidad	Demanda insatisfecha (previsión de demanda-demanda real/demanda real)	80%	100%
C1) Satisfacer expectativas de clientes	% de quiebres de stock (Nro. de ventas perdidas)	0%	0%
C2) Comunicar aportes nutricionales	Tasa de clientes nuevos (nro. Clientes del periodo/nro. clientes periodo anterior)	50%	80%
C3) Mejorar la retención de clientes	Pedidos nuevos (Nro. pedidos del periodo/periodo anterior)	40%	90%
F1) Disminuir costos y gastos	Grado de penetración	50%	90%
F2) Mejorar la rentabilidad	Tiempos de entrega (nro. pedidos despachados a tiempo/total de despacho requerido)	100%	100%
F3) Aumentar las ventas	Número de quejas	80%	5%
	Grado de satisfacción de clientes	100%	90%
	Ratio penetración de publicidad (ventas/nro. de visitas)	50%	80%
	Tasas de lealtad (% clientes repetitivos)	80%	100%
	Índice de abandono (nro. clientes desertores/clientes totales)	80%	20%
	Rotación de inventarios (costo de productos vendidos/inventario promedio PT)	100%	100%
	Costos operativos/ventas	80%	100%
	ROE (Utilidad neta/Patrimonio neto)	100%	100%
	Clientes nuevos (nro. clientes nuevos/clientes totales)	70%	90%
	Incremento (ventas del periodo/ventas del periodo anterior)	100%	100%

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Camposol es una empresa fuertemente construida con terrenos ubicados estratégicamente para el desarrollo de sus operaciones. Posee capacidad distintiva de I&D para ofrecer sus productos de calidad y en diferentes tipos de producto para poder satisfacer las demandas de sus clientes.

No obstante, se ha identificado que se rigen por diferenciarse de la competencia sin dar mucha importancia a sus costos de venta y gastos administrativos, lo cual es un punto crítico para hacer que la empresa cuente con mejor margen respecto a cada uno de los periodos anteriores.

En primera instancia, no cuenta con una buena gestión de control, dado que su área comercial no realiza una planificación adecuada de la demanda, por lo que a veces se quedan sin inventario tanto de productos como de empaques para abastecer a sus clientes y/o se quedan con inventario ya que su estrategia se basa en la producción para stock.

Del mismo modo, se identifica que al cierre del periodo del 2015 sus costos de ventas aumentaron respecto al periodo anterior y, por ende, su margen bruto disminuyó. Por otro lado, su EBITDA resultó positiva. Asimismo, analizando el balance general, las cuentas por pagar de la empresa aumentaron en relación al año 2014 y no hubo una disminución significativa respecto a la deuda a largo plazo que poseen junto con otras cuentas por pagar, se deduce que se debe al mantenimiento de préstamos bancarios.

Por último, para mantener y ganar mayor participación en nuevos mercados necesitan implementar nuevas estrategias de marketing para dar a conocer la empresa como a los productos que este comercializa.

En conclusión, la empresa Camposol tendrá que re diseñar un gobierno corporativo sólido en donde todas las áreas estén alineadas y evitar gestiones erradas que a mediano plazo genere costos y gastos para la empresa.

RECOMENDACIONES

- a. Redefinir su estructura organizacional empezando por las UEN, teniendo en cuenta que las operaciones de cultivo para productos orgánicos son completamente diferentes a la de un producto de cultivo normal, como también la producción de frescos y congelados.
- b. Emplear la metodología de S&OP (Planificación de las Ventas y Operaciones) con reuniones quincenales para que todas sus áreas estén integradas y no existan descoordinaciones entre las mismas, así como también diseñar indicadores para evaluar el desempeño mensual de la empresa y diseñar un plan de contingencia.
- c. Identificar las razones por las cuales los costos de ventas aumentaron, por lo que se aconseja disminuir los plazos de pago para que sus márgenes aumenten y/o contrarresten sus deudas a terceros y/o no endeudarse sobre una deuda anterior.
- d. Continuar con las capacitaciones periódicas para el personal e incentivarlos, dado que ellos son los que cuentan con todo el *Know How* de producción, así como también del inventario sin rotación, utilizarlo para alimentar a sus trabajadores y así disminuir costos de contratar a un proveedor externo.
- e. Considerar el ingreso a nuevos mercados y redefinir a su vez su público objetivo, debido a los diferentes aportes nutricionales que los productos estrella (aguacate y arándanos), ofreciéndolos a clientes del rubro de cosmética, minoristas especializados, con el fin de diversificar su cartera de clientes.
- f. Implementar la estrategia de diversificación relacionada en cuanto a elaboración de productos derivados como en la UEN de mariscos congelados, ofrecer productos al vacío pre cocinados, entre otros.
- g. Realizar mayores esfuerzos de marketing para lograr mayor presencia publicitaria que impulse la venta usando herramientas como marketing digital y del pacto con las naciones unidas como diferenciación al pertenecer a un círculo de empresas que aplican el RSE.
- h. Aprovechar la capacidad de I&D con la que cuenta Camposol para también considerar la oportunidad de poder analizar nuevos territorios de producción y no depender únicamente del territorio peruano y así poder lograr disminuir los costos logísticos y anticipar a cualquier desastre demográfico.

- i. Diseñar estrategias de fidelización de clientes importantes para retener a las cuentas más grandes y evitar que opten por la competencia; así como también crear alianzas estratégicas tanto con proveedores clave como clientes consolidados para generar barreras de entrada al sector industrial.



REFERENCIAS

- Agrodata Perú. (2019). *Exportación de Paltas en el 2016 [Base de datos]*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/>
- Agrodata Perú. (2019a). *Exportación de Arándanos en el 2016 [Base de datos]*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/>
- Bell, E. D., y Kindred, N. (15 de Diciembre de 2016). *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://services.hbsp.harvard.edu/api/courses/641769/items/518S10-PDF-SPA/sclinks/093a3c46e21ab76252c973598410474d>
- Camposol. (2017). *Informe de sostenibilidad*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Camposol. (2019). *Detalles de la empresa*. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/>
- Contreras, B. (2011). *Análisis de la Cadena de Distribución en la Comercialización de Productos Frescos en Chile: Frutas y Hortalizas*. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/104325>
- Córdova, Aguirre, L.J. (2008). Aplicación del BSC como metodología para las Mypes y Pymes peruanas. *Ingeniería*, 85-97. Recuperado de <http://repositorio.ulima.edu.pe/xmlui/handle/ulima/2432>
- David, F. R., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2019). *Value of Agricultural Production*. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QV>.
- Hellriegel, D., y Jackson, S. E. (2017). *Administración: un enfoque basado en competencias [versión PDF]*. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com/>.
- Hill, C. W., Jones, G. R., y Schiling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos: Un enfoque integral [Versión PDF]*. Recuperado de <http://www.ebooks7-24.com/?il=1315>

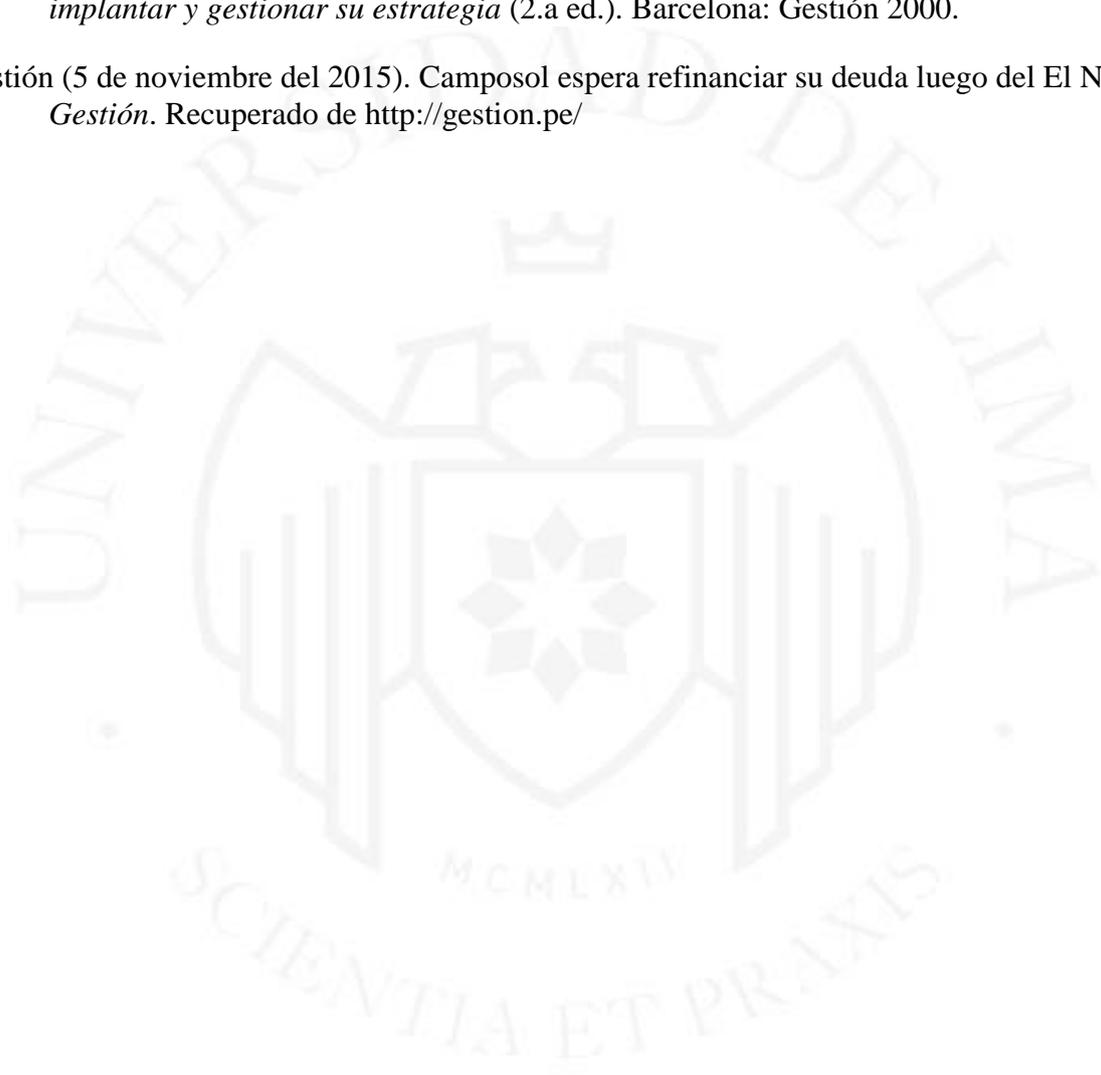
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *12.65 EXPORTACIONES AGRARIAS, 2014-2015 [Base de Datos]*. Obtenido de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/cap12/ind12.htm
- Jacobs, F., y Chase, R. B. (2018). *Administración de operaciones*. Mc Graw Hill.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Política Nacional Agraria*. Recuperado el 22 de agosto de 2019, de <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/politica-nacional-agraria.pdf>
- Ministerio de la Producción. (2017). *Ministerio de la Producción*. Recuperado de Estudios Económicos - Exportaciones: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-comercio-externo>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelo de negocios: un manual para visionarios*. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- PRODUCE. (2016). *Anuario estadístico pesquero y acuicola 2016*. Estudios Económicos. Recuperado de: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/775-anuario-estadistico-pesquero-y-acuicola-2016>
- Rosas Arce, C. (2018). *Dinámica poblacional de roedores y plaga y su control en Perú*. Recuperado el 22 de agosto de 2019, de Repositorio UNALM: <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/3597/rosas-arce-constanza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Strickland III, A., Janes, A., Peteraf, M. A., y Sutton, C. (2018). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/?il=6250>

BIBLIOGRAFÍA

David, F. R., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2016). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia* (2.a ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Gestión (5 de noviembre del 2015). Camposol espera refinanciar su deuda luego del El Niño. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/>





ANEXOS

Anexo 1: Exportaciones Agrarias en el Perú, 2014 - 2015

Productos	2014		2015 P/	
	Peso Neto (t)	Valor FOB Miles US\$	Peso Neto (t)	Valor FOB Miles US\$
Total	2 852 384.1	5 301 421.0	2 825 447.5	5 284 692.9
Uvas frescas.	260 863.5	632 453.1	307 987.1	690 378.9
Café sin tostar, sin descafeinar.	180 858.8	727 483.8	174 139.3	576 562.4
Espárragos, frescos o refrigerados.	132 646.4	383 434.9	129 331.9	416 224.8
Aguacates (paltas), frescas o secas.	178 998.7	306 939.0	175 639.8	303 778.6
Mangos y mangostanes, frescos o secos.	119 954.9	137 083.7	132 104.7	194 168.7
Los demás cacao crudo en grano, entero o partido.	46 990.6	151 769.6	56 529.1	183 091.7
Bananas o plátanos tipo "Cavendish Valery" frescos.	159 456.0	119 232.4	191 161.4	145 096.2
Los demás quinua, excepto para siembra.	36 224.1	196 379.5	41 404.3	143 333.8
Las demás preparaciones utilizadas para la alimentación de los animales.	149 781.2	141 337.7	139 810.3	133 122.2
Espárragos preparados o conservados, sin congelar.	44 010.0	149 314.4	39 520.2	131 065.0
Leche evaporada sin azúcar ni edulcorante.	79 476.1	121 215.1	72 644.3	98 838.1
Arándanos rojos, mirtilos y demás frutos del género vaccinium, frescos.	2 625.2	27 852.5	10 210.0	95 803.7
Alcachofas (alcauciles) preparadas.	34 833.6	92 038.2	33 525.9	87 595.6
Las demás hortalizas preparadas o conservadas sin congelar.	39 646.9	60 775.7	50 889.4	83 016.6
Mango (mangifera indica) congelado.	28 550.1	48 816.6	29 674.8	72 831.8
Mandarinas (incluidas las tangerinas y satsumas) frescas o secas.	53 320.3	59 890.5	56 833.0	66 553.7
Las demás hortalizas, frutas y demás partes comestibles de plantas, preparadas en vinagre o en ácido acético.	29 195.2	68 767.7	28 101.7	64 660.5
Cebollas y chalotes, frescos o refrigerados.	185 406.1	63 639.9	162 112.3	63 466.8
Los demás pprika.	14 551.1	45 696.9	16 997.5	52 192.7
Los demás pelo fino cardado o peinado: de alpaca o de llama.	4 254.3	62 104.5	3 305.7	51 018.3
Alcohol etilico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico mayor o igual a 80% volumen.	81 582.5	61 459.4	68 542.8	47 385.5
Pimiento piquillo (capsicum annum).	18 851.6	40 775.5	19 761.6	41 619.8
Jugo de maracuyá (parchita) (passiflora edulis).	7 774.9	38 117.1	11 584.7	39 610.6
Los demás frutas y otros frutos, sin cocer o cocidos en agua o vapor congelados.	7 833.4	22 465.4	13 466.0	38 762.6
Galletas dulces (con adición de edulcorante).	20 817.1	42 806.9	19 246.7	38 483.6
Demás pastas alimenticias sin cocer, rellenar ni preparar de otra forma.	44 634.5	37 606.7	46 537.6	38 464.8
Espárragos congelados.	8 784.5	38 413.5	8 400.1	36 178.5
Carmn de cochinilla.	513.7	28 627.9	552.1	35 148.4
Nueces del Brasil sin cáscara frescas o secas.	4 087.2	30 608.7	4 232.5	33 985.5
Los demás frutas u otros frutos frescos.	9 700.2	25 133.4	15 309.6	31 566.0
Tara en polvo (caesalpinea spinosa).	22 878.1	32 406.7	21 190.4	31 353.7
Las demás maderas aserradas o desbastadas longitudinalmente, cortada o desenrollada, incluso cepillada, lijada o unida por los extremos de espesor superior a 6mm.	53 579.5	48 611.1	32 607.2	28 934.3
Demás clementinas, wilkings e híbridos similares de agros(cítricos) frescos o secos.	18 069.8	28 528.6	19 231.7	27 739.1
Harina de maca (lepidium meyenii).	1 850.0	24 045.0	1 411.2	26 853.5
Las demás azúcar de caña.	63 990.3	28 088.7	51 676.3	26 550.0
Pprika (capsicum annum, l.) Triturados o pulverizados.	10 427.1	24 541.1	9 915.6	25 579.3
Aceitunas preparadas o conservadas, sin congelar.	22 450.7	35 961.5	13 744.5	24 995.4
Manteca de cacao con un índice de acidez expresado en ácido oleico superior a 1%, pero inferior o igual a 1.65%.	6 890.3	47 700.7	3 874.2	23 466.8
Jengibre sin triturar ni pulverizar.	12 066.6	26 449.8	10 662.0	22 147.3
Los demás complementos y suplementos alimenticios.	572.7	14 738.9	774.9	20 856.2
Fresas (frutillas) sin adición de azúcar u otro edulcorante, congelados.	14 518.7	23 500.5	11 031.5	19 397.3
Tangelo (citrus reticulata x citrus paradisis).	29 204.7	22 477.9	25 665.7	19 035.8
Lana sin cardar ni peinar, sucia, incluida la lavada en vivo, esquilada.	6 882.7	18 625.7	6 663.1	18 635.6
Galletas saladas o aromatizadas.	10 256.1	19 823.6	10 052.8	18 534.4
Arvejas (guisantes, chicharos) (pisum sativum) frescas o refrigeradas.	6 144.7	20 716.8	5 248.0	18 392.2
Cortezas de limón (limón sutil, limón común, limón criollo) (citrus aurantifolia).	6 676.5	10 819.7	7 849.7	18 181.6
Aceites esenciales de limón.	336.6	14 598.2	438.8	17 821.0
Virola, imbuia y balsa de las maderas tropicales.	21 072.3	16 142.9	21 554.9	17 643.4
Las demás azúcares de caña o remolacha refinados en estado sólido.	69 366.8	37 098.6	33 276.5	17 117.7
Semillas de melón para siembra.	65.4	19 874.0	58.2	16 519.2
Huevos fecundados para incubación de gallina de la especie gallus domesticus.	5 819.3	27 630.4	3 150.2	16 076.8
Manteca de cacao con un índice de acidez expresado en ácido oleico inferior o igual a 1%.	137.0	797.0	2 521.5	15 982.8
Los demás tomates preparados o conservados (excepto en vinagre).	19 652.6	21 635.9	13 801.5	15 807.4
Semillas de tomates (licopersicum spp.).	6.6	13 960.6	6.7	15 145.8
Otros 1/	463 246.9	760 407.1	459 484.2	747 920.8

1/ Se consideran a mango preparados o conservados, maca, palmitos preparados, algodón de longitudes de fibra, leche condensada, sandias frescas, frijoles, pprika en trozos, aceitunas conservadas, azúcar de caña, cacao en grano, entero o partido, cerveza de malta, naranjas frescas, los demás camotes, entre los principales. Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria