

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 Hilda Díaz Valencia

Código 20130428

Lima – Perú

Noviembre del 2019



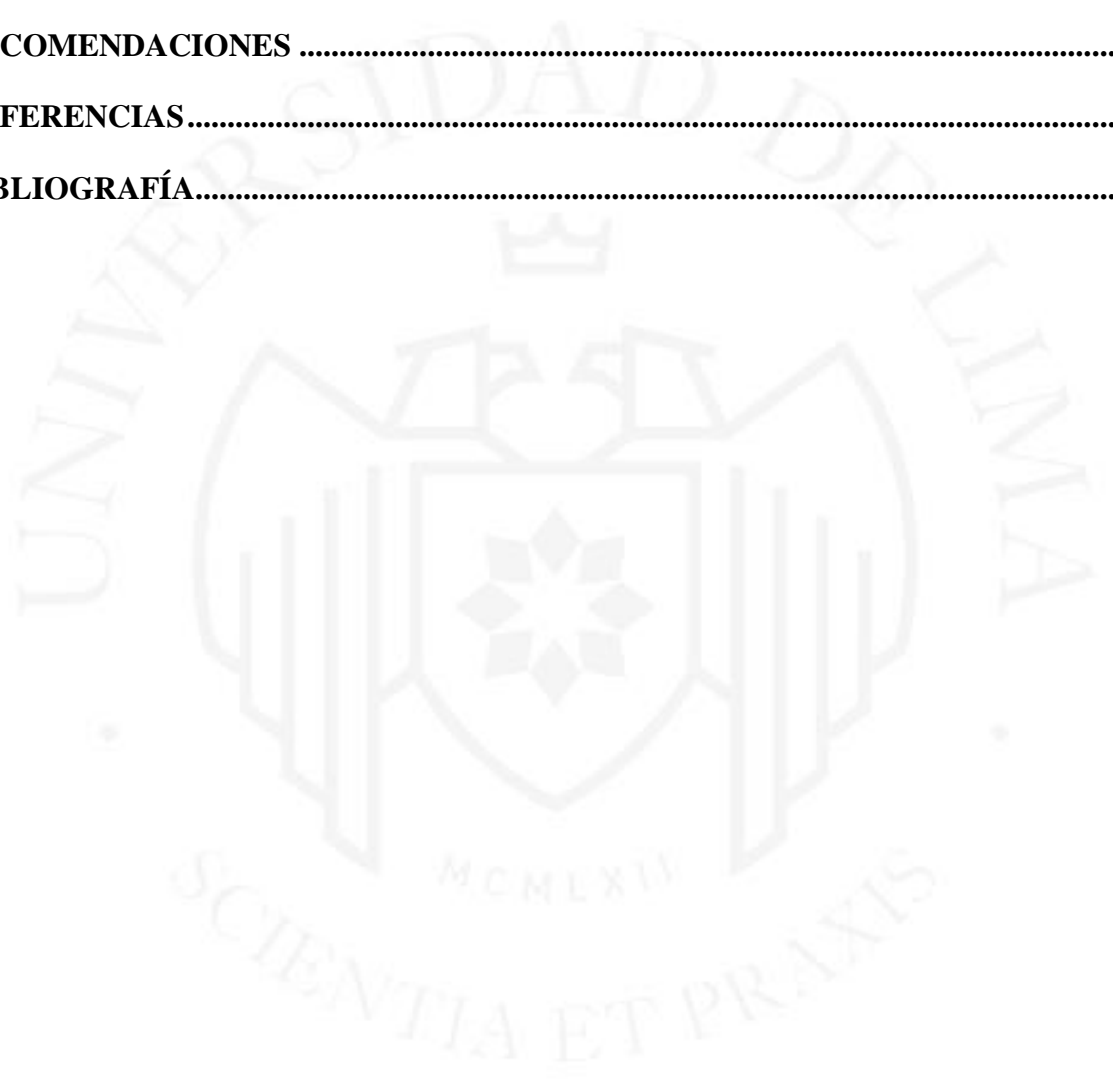


**CASE STUDY: ANALYSIS AND DIAGNOSE
OF A COMPANY FROM THE PERUVIAN
AGRIBUSINESS SECTOR, A STRATEGIC
PROPOSAL**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico Interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	7
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	8
1.2 Diagnóstico Externo.....	12
1.2.1 Análisis PEST	12
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	14
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	17
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	20
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	20
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE	21
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas	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	27
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	28
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	31
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	31

3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa .	33
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		34
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	34
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión	35
CONCLUSIONES.....		36
RECOMENDACIONES		37
REFERENCIAS.....		38
BIBLIOGRAFÍA.....		39



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lienzo de Modelo de Negocio.....	3
Tabla 1.2 Ventaja Competitiva por Unidad Estratégica de Negocio	7
Tabla 1.3 Fortalezas y debilidades de la empresa y por UEN	8
Tabla 1.4 Análisis PEST.....	12
Tabla 2.1 Matriz de evaluación de factores internos	20
Tabla 2.2 Matriz de evaluación de factores externo	22
Tabla 2.3 Matriz de Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	23
Tabla 2.4 Análisis de Matriz FODA	24
Tabla 2.5 Componentes de la declaración de la misión.....	26
Tabla 2.6 Estrategias Funcionales de Camposol.....	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor de la empresa Camposol	6
Figura 3.1 Propuesta de Estructura Organizacional de Camposol.....	32
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control para Camposol	34
Figura 4.2 Cuadro de Mando Integral para Camposol.....	35



RESUMEN

Camposol es una empresa peruana que se desarrolla en el sector agropecuario y comercializa productos como frutas, vegetales y mariscos desde 1997.

Sin embargo, en los últimos años ha sufrido grandes cambios producto de las tendencias globales de consumo y ha tenido que emplear distintas estrategias para adaptarse y mantener su estrategia competitiva en el mercado en base a la innovación y calidad garantizada en sus productos, mantener la sinergia y comunicación constante en las actividades de la cadena de valor y desarrollar un modelo de integración vertical.

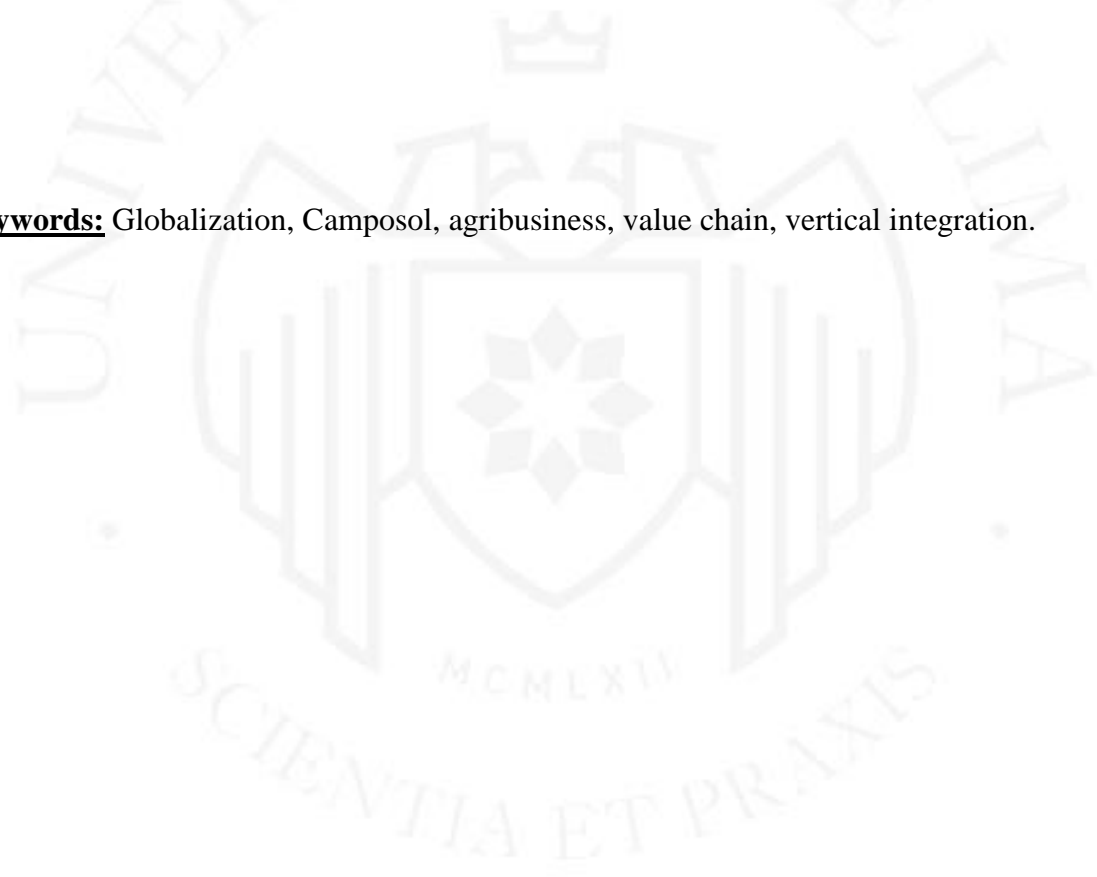
Palabras clave: Globalización, Camposol, agrícola, agropecuario, cadena de valor, integración vertical.

ABSTRACT

Camposol is a Peruvian company that develops in the agricultural sector and markets products such as fruits, vegetables and seafood since 1997.

However, in recent years it has undergone major changes due to global consumer trends and has had to use different strategies to adapt and maintain its competitive strategy in the market based on innovation and guaranteed quality in its products, maintaining synergy and constant communication in the activities of the value chain and develop a vertical integration model.

Keywords: Globalization, Camposol, agribusiness, value chain, vertical integration.



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad analizar el caso de la empresa peruana Camposol, extraída de Harvard Business Review y complementada con información de la situación actual del sector agropecuario.

En el primer capítulo se comienza con el diagnóstico interno de la empresa para saber la posición actual de la empresa en el mercado donde se desenvuelve. Este análisis consta de dos partes como la parte interna para determinar las fortalezas y debilidades como de la parte externa para identificar oportunidades y contrarrestar amenazas.

Seguido de este capítulo, se procede a análisis la formulación de las estrategias que Camposol ha establecido para lograr su propuesta de valor y las acciones que ha llevado a cabo para cumplir con los objetivos. De igual manera, también se analiza la estructura organizacional, en este trabajo se presenta una propuesta de cambio a manera de adaptarse al mercado global y dinámico actual.

Por último, se elabora el mapa estratégico y el cuadro de mando integral con la finalidad de evaluar los resultados de la operación y buscar alternativas de solución o casos de éxito.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

El propósito de este diagnóstico es identificar y analizar en términos de recursos y capacidades fundamentales la situación de la empresa Camposol en el mercado global.

La información es recopilada del resultado de los análisis del modelo de negocios, la cadena de valor, los elementos de la ventaja competitiva, fortalezas y debilidades de la empresa Camposol.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Un modelo de negocio puede ser dividido en nueve aspectos esenciales que describen las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur, 2016, pp. 14-15).

Camposol, a lo largo del tiempo, ha sido una empresa que ha experimentado una constante transformación; desde la venta de productos enlatados a orgánicos, la diversificación de sus mercados de exportación, la venta directa a sus clientes minoristas y el compromiso con la generación de valor de marca (Bell y Kindred, 2016, p. 1).

Actualmente, Camposol busca seguir creciendo en el mercado global con una **propuesta de valor** basada en la producción de frutas, vegetales y mariscos de excelente calidad tanto en valor nutricional como en sabor y apariencia, y en la distribución flexible, rápida y confiable de los alimentos a través de una serie de actividades integradas de la misma empresa que continúan garantizando su compromiso con los **clientes** (minoristas y distribuidores) y el **consumidor final** desde 1997.

Para lograr lo anteriormente mencionado, Camposol desarrolló una **estructura de costos** que incluye costos de mantenimiento de los cultivos, mano de obra para la recolección manual de frutas, tecnología para emplear el riego por goteo utilizando la gravedad y la aplicación de pesticidas; fuertes costos logísticos y de mantenimiento de planta, inversión en investigación y desarrollo y en gastos administrativos.

En cuanto a las **asociaciones clave**, la empresa esta cuenta con el apoyo de accionistas y empresas del holding D&C que respaldan las decisiones comerciales de Camposol; proveedores de empaques, empresas certificadoras internacionales, proveedores de mariscos cuando la producción propia no cubre la demanda requerida y una estrecha relación con el operador logístico que gestiona los envíos de los alimentos a exportar y con el departamento de comercio exterior del estado.

De igual manera, la empresa emplea **recursos claves** como los insumos para los cultivos, una planta de procesamiento de alimentos, almacenes, tecnología agrícola, sistemas de integración entre los procesos involucrados e información de mercado para la planificación de la empresa. Sin embargo, el recurso fundamental son los especialistas de producción que se encuentran en las granjas de cultivo y los trabajadores que se involucran a lo largo de las **actividades clave** de la empresa: investigación y desarrollo, planeamiento, producción, almacenamiento, logística, distribución y ventas.

Finalmente, Camposol comercializa sus productos en **canales** con presencia web y física como las oficinas comerciales que posee en ubicaciones estratégicas (Miami, Rotterdam y Shangai) con la finalidad de “ofrecer el mejor servicio posible a los supermercados en términos de disponibilidad de producto, empaque, tiempo para completar los pedidos, servicio al cliente” (Bell y Kindred, 2016, p. 14) y educar al consumidor sobre los beneficios o usos de los productos para romper paradigmas en las culturas como China.

Tabla 1.1

Lienzo de Modelo de Negocio

ASOCIACIONES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • Accionistas y empresas del holding D&C • Proveedor de insumos varios • Empresas Certificadoras • Operador Logístico • Departamento del Comercio Exterior del Estado 	ACTIVIDADES CLAVE <ul style="list-style-type: none"> • I&D • Planeamiento • Producción • Logística • Ventas 	PROPUESTA DE VALOR <ul style="list-style-type: none"> • Producción de frutas, verduras y mariscos de excelente calidad (certificaciones y buenas prácticas) y la posterior distribución flexible (integración vertical) que garantizan el compromiso de la empresa desde 1997. (know-how) 	RELACIONES CON LOS CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos comerciales con los supermercados minoristas • Educación al consumidor final para romper paradigmas culturales (China) 	SEGMENTOS DE MERCADO <p>Masivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidor Final • Distribuidor • Supermercados minoristas: <ul style="list-style-type: none"> › Estados Unidos: Costco, Kroger, Publix, Wal-Mart y otros › Europa: Tesco, Marks & Spencer y otros.
ESTRUCTURA DE COSTES <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra • Gastos logísticos • Tecnología y Mantenimiento: cultivos, planta de producción y oficinas 		FUENTE DE INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos: frutas, verduras y mariscos • Financiamiento del holding 		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2016).

Elaboración propia

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Según Michael Porter (Porter, 2010), la cadena de valor es una herramienta que permite diagnosticar la ventaja competitiva de una empresa a través de la identificación de las actividades de valor con la finalidad de diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar un producto que genere valor para el consumidor.

La cadena de valor para Camposol se divide en cinco **actividades primarias**: investigación y desarrollo, producción, almacenamiento y distribución, ventas y postventa.

- **Investigación & Desarrollo (I&D):** Con el propósito de asegurar la calidad de sus frutas y vegetales, Camposol destinó una fuerte inversión en el análisis de problema del control de plagas, la cría de cultivos y otras áreas, en el desarrollo e implementación de procesos como el riego por goteo impulsado por la gravedad, la aplicación de fertilizantes y pesticidas a través del agua de riego, emplear materiales orgánicos para nutrir el suelo; e incluso estudiar la “secuencialización del ADN de los árboles de aguacate para determinar los rasgos específicos de este y su interacción en un entorno de maduración o crecimiento” (Bell y Kindred, 2016, p. 9).
- **Producción:** Camposol fue el “mayor productor agropecuario y cultivador de aguacates de Perú en el 2015 y se proyecta a ser el mayor productor de arándanos del mundo” (Bell y Kindred, 2016, p. 1); por ello la producción es una de las actividades clave. Esta comprende actividades como la siembra, cultivo, riego, aplicación de pesticidas y medidas de control, y por último, la recolección de alimentos de forma manual a manera de mantener la calidad de los productos, los estándares de las certificaciones de los procesos y la disponibilidad de los mimos.
- **Almacenamiento y distribución:** Una vez cosechados los alimentos, estos son transportados a la sede de producción que se encuentra a unos metros de la planta agrícola para pasar por un proceso de control de plagas, empaquetado y adecuación de los productos para su almacenamiento y posterior envío al exterior en containers que tengan las condiciones óptimas para cada alimento.

- **Ventas:** La empresa realiza las interacciones, alianzas u acuerdo comerciales con los clientes como minoristas, distribuidores e importadores para los distintos mercados que abarca comercializando la cartera de productos. De igual manera, también se cuenta con el canal web de la empresa donde se puede encontrar información de los productos y misma empresa.
- **Postventa:** Parte de la estrategia de Camposol se centraba también en aumentar el grado de confiabilidad con el cliente minorista a manera de optimizar el tiempo en la entrega de pedidos, aumentar la tasa de pedidos completados y mejorar la disponibilidad de los productos de Camposol para atender la demanda exigente y dinámica de los clientes del exterior; por ello, se abrieron las oficinas físicas en Miami, Rotterdam y Shangai.

De igual manera, la empresa cuenta con **actividades secundarias:** asuntos corporativos y responsabilidad social, administración en recursos humanos, logística y procesos, finanzas, marketing, y administración e infraestructura.

- **Asuntos Corporativos y Responsabilidad Social:** Parte del éxito de Camposol se debe a las estrechas relaciones con los supermercados minoristas como Walmart, con quien se realizó un acuerdo comercial para la comercialización de aguacates tanto como para el uso de la infraestructura de sus centros de maduración como la fijación de un precio y volumen por un tiempo determinado por lo que era necesario contar con el apoyo de esta actividad secundaria. Así mismo, la empresa fue el primer agronegocio en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, por lo que fue importante supervisar y gestionar casi 100 auditorías sociales, ambientales y sanitarias.
- **Administración de Recursos Humanos:** Tener presencia con oficinas en el exterior, un gran volumen de producción y su posterior comercialización, implican una gestión y control de personal de alto impacto para la empresa. Camposol como uno de los principales empleadores del Perú tuvo el reto de hacerle frente a la poca mano de obra y la informalidad; por ello, es necesario que los trabajadores cuenten con beneficios laborales como saldos superiores al mercado, acceso a atención médica subsidiada, cuidado de niños y otros adicionales.

- **Logística y Procesos:** Para lograr atender la demanda de los clientes es necesario contar con una planificación o estimación sobre la producción de los productos a ofrecer. De igual manera, es necesario contar con un sistema integrado de comunicación a lo largo de las actividades y procesos de las áreas que aportan y generan valor en la empresa.
- **Finanzas:** Debido a que Camposol se encuentra en un mercado dinámico, es necesario que los planes de expansión, adquisiciones, desarrollo de tecnología e investigación deben ser monitoreados de forma constante por el área de finanzas para prever un menor impacto en la operación o buscar alternativas para alinear la estrategia de expansión de la empresa.
- **Marketing:** El área marketing aportaba valor a la empresa mediante el desarrollo de estrategias de comunicación al consumidor final, específicamente para romper los paradigmas de la cultura China respecto al aspecto y textura del aguacate. Además, Camposol ha identificado la necesidad de establecer una estrategia de marca global ya que hasta el 2016, la empresa permitió que la calidad sea el factor distintivo que concrete todas las ventas. (Czinkota y Rokainen, 2013)

Figura 1.1

Cadena de Valor de la empresa Camposol

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y control del personal • Beneficios laborales: sueldos superiores al mercado, capacitaciones y transporte. 				
FINANZAS				
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de la rentabilidad de las unidades de negocio y las oficinas físicas. 				
MARKETING				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de estrategias de educación para el consumo de frutas y verduras. • Definición e implementación de una estrategia de marca y engagement al consumidor final. 				
ADMINISTRACIÓN E INFRAESTRUCTURA				
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de gastos de mantenimiento de cultivo, planta y oficinas. • Oficinas propias, almacenes y contenedores adecuados. 				
LOGÍSTICA Y PROCESOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación alineada con la demanda de los clientes. • Sistema integrado de comunicación entre los procesos y áreas de la empresa. 				
ASUNTOS CORPORATIVOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL				
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y supervisión de contratos/alianzas estratégicas con clientes: supermercados minoristas. • Cumplimiento de las cláusulas del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. • Desarrollo de programas sociales para los trabajadores y elaboración de informes de sustentabilidad. 				
I&D	PRODUCCIÓN	ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN	VENTAS	POSTVENTA
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la innovación en procesos, control de plaga, análisis en la composición de los cultivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de siembra de diversidad de cultivos, riego por goteo, control de plagas y recolección manual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de certificaciones de fitosanitarias y calidad en sus procesos. • Traslado de productos de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de venta a clientes minoristas y distribuidores para llegar al consumidor final. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de servicio al cliente a través de sus oficinas físicas.

Fuente: Porter (2010).

Elaboración propia

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

Según Hill, una ventaja competitiva son competencias distintivas que conceden a una empresa la posibilidad de diferenciar los productos que ofrece para otorgar mayor valor a sus clientes y a la vez reducir su estructura de costos. Para la sustentación se consideran cuatro factores: eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y respuesta al cliente.” (Hill, Jones, y Schilling, 2015, pp. 93-97)

Tabla 1.2
Ventaja Competitiva por Unidad Estratégica de Negocio

Empresa / UEN	Elementos de la Ventaja Competitiva			
	Eficiencia Superior	Calidad Superior	Innovación Superior	Satisfacción al Cliente
Camposol	La empresa ha desarrollado un modelo de integración vertical por lo que requiere de menores intermediarios en la cadena de actividades. Además, cuenta con la infraestructura adecuada, los recursos materiales y humanos para las actividades principales de la empresa.	Procesos estandarizados y seguimiento riguroso y continuo sobre la calidad de los productos a comercializar.	Fuerte inversión en investigación en desarrollo centrado en controlar las bacterias y plagas, la cría y otros.	Buena reputación de la empresa por la buena calidad y grandes volúmenes entregados. Además abrió 3 oficinas en ubicaciones estratégicas para resolver en corto tiempo cualquier problema que el cliente presente.
Frutas y Vegetales	Los cultivos agrícolas se encontraban a cerca de la planta de procesamiento para ahorrar costos. Además, algunos campos eran aún aptos para el cultivo de aguacates y arándanos en tierras que anteriormente se usaban en espárragos.	Proceso manual de recolección de arándanos para conservar la calidad y apariencia de estos. Proceso semi-automatizado para el proceso de empaquetado para la eliminación de unidades atípicas.	Secuencialización del ADN de los árboles de aguacate para estudiar el desenvolvimiento de rasgos con en el entorno a manera de incrementar la estacionalidad de la fruta.	Preocupación por la disponibilidad de productos en todo el año y comunicación directa con los minoristas.
Mariscos	Los camarones y otros productos del mar son congelados en bloques de hielo para su envío, luego descongelados y procesados por los importadores.	Conversión de 50 hectáreas a sistemas agrícolas intensivos de estanques cubiertos y alineados para un mejor control de oxígeno, temperatura y mejora en el rendimiento.	Investigación y desarrollo de tecnología y dimensiones para la construcción de estanques no convencionales.	-

(continúa)

(continuación)

Trading	-	-	-	Presencia estratégica en los mercados de Estados Unidos, Europa y Asia con oficinas para garantizar el mejor servicio posible a los clientes en base a mejorar la “disponibilidad de producto, empaque, tiempo para completar pedidos y servicio al cliente” (Bell y Kindred, 2016, p. 14).
---------	---	---	---	---

Fuente: Hill, Jones, y Schilling (2015).

Elaboración Propia

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

Según David, las fortalezas y debilidades internas de una empresa “son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de administración de la información” (David, 2013, p. 13).

Tabla 1.3

Fortalezas y Debilidades de la empresa y por UEN

Camposol	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Camposol tiene un fuerte posicionamiento en la industria agrícola a nivel global ya que cuenta con una buena reputación basada en el volumen de comercialización y calidad de los productos. • La empresa cuenta con amplia capacidad física como hectáreas de plantaciones agrícolas, plantas de procesamiento y empaque, maquinaria y equipo; y recursos humanos como mano de obra en el campo como en las instalaciones y gestores adecuados en las oficinas para abastecer la demanda de los clientes. • Desde el 2007, Camposol cuenta con el respaldo del holding D&C y de distintos inversionistas quienes apuestan por la expansión de la empresa. • Camposol cuenta posee una amplia experiencia en el sector agroindustrial producto de muchos años de operación. Además cuenta con personas en puestos directivos y de gerencia muy capacitados y con años de servicio en empresas del sector como José Antonio Gómez en Chiquita Brands, región sureste de Estados Unidos.
----------	--

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none">• Parte de la propuesta de la empresa es ofrecer productos con alto valor y calidad; por ello, Camposol cuenta con múltiples certificados, auditorías sociales, ambientales y sanitarias que garantizan los estándares.• Camposol ha desarrollado un modelo integrado verticalmente que le ha permitido obtener mayor flexibilidad para atender a sus clientes, reforzar la confiabilidad a largo plazo y adaptarse a los cambios del entorno.• Las actividades principales de Camposol se encuentran localizadas en el Perú, tanto los campos agrícolas como las plantas de producción y empaquetamiento se encuentran cerca lo que facilita el almacenamiento y distribución al exterior.• La empresa ha invertido mucho en investigación y desarrollo para el desarrollo de controles de plagas naturales, la cría y otras áreas, así como en la secuenciación del ADN de los árboles de aguacate para investigar los rasgos específicos de estos y su interacción en el entorno (Bell y Kindred, 2016, p. 9).• Para el año 2016, Camposol posee gran diversidad en la cartera de productos que comercializa como aguacates, arándanos, mangos, uvas, espárragos, pimientos, alcachofas, camarones y camarones.• Parte de la cultura organizacional de Camposol consiste en el desarrollo de un fuerte grado de compromiso y preocupación por toda su fuerza laboral por lo que lo convirtió en uno de los principales empleadores del Perú. Dentro de los beneficios que ofrecía la empresa se encontraba la alta remuneración superior al mercado, acceso a atención médica, cuidado de los niños, transporte y más. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• En el año 2008, la reputación de Camposol se estaba viendo afectada por la poca confiabilidad en los tiempos de entrega de los pedidos, lo cual generaba un alto control por parte de los intermediarios.• Debido al crecimiento rápido y dinámico del mercado, Camposol no contaba con una estructura organizacional adecuada por lo que era necesario simplificar el lado administrativo y vincular mejor sus áreas para eliminar la ficción entre estas.• Para el 2016, la empresa reconoce que ha realizado poca inversión en promocionar la marca hacia los consumidores finales permitiendo que únicamente la calidad realice la venta.• En el 2011, Camposol no contaba con experiencia comercial ni definida una estrategia de marca producto de esto, el mayor volumen de productos se comercializó sin marca y el resto bajo distintos nombres (Bell y Kindred, 2016, p. 4).• Pese a que la cartera de productos de la empresa es diversa, el mayor porcentaje de los ingresos se encuentra concentrada en los alimentos de arándanos, aguacate y mariscos.
--	--

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none">• En el 2014, la empresa tuvo muchos gastos administrativos producto de una expansión de su personal corporativo como respuesta al crecimiento rápido de la misma. (Bell y Kindred, 2016, p. 6)• En el año 2016, Camposol fue acusado de ejercer prácticas discriminatorias por un importante minorista del Reino Unido debido a un malentendido sobre lo exigido por la ley sobre los roles de las mujeres embarazadas.• Camposol generó una fuerte dependencia de la producción en el Perú pues solo cuenta con esta para abastecer la demanda todos sus clientes tanto nacionales como globales.• En la actualidad, Camposol posee una capacidad ociosa de 14,500 hectáreas sin desarrollar en sus campos al noroeste del Perú.
Frutas y Vegetales	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Para la categoría de arándanos, Camposol logró que su producción alcance su punto máximo de septiembre a abril para cubrir la demanda de los minoristas del mercado de estados unidos y empezar a construir su marca de consumo en el año 2014 (Bell y Kindred, 2016, pp. 5-6).• Camposol garantiza la calidad estable de sus productos en grades volúmenes. En el caso de los aguacates, se debe al cultivo de estos en los mismos campos y la posterior producción en la planta propia; y para los arándanos, se produce una sola variedad (Biloxi) consistentemente de un área. (Bell y Kindred, 2016, p. 11).• Parte de la estrategia de expansión de Camposol producto del aumento de la demanda en mercados como China se basó en invertir en campañas de educación al consumidor final resaltando las propiedades nutricionales del aguacate, sus usos y preparaciones en comidas e incluso se utilizó la imagen del Perú como destino de alimentos de clase mundial.• La empresa invirtió en nueva tecnología para poder calibrar la fruta en su planta de empaque como respuesta a las preferencias de los consumidores del mercado Chino, quienes aprecian y pagan mucho más en base al tamaño, color y apariencia por encima del sabor de las frutas (Bell y Kindred, 2016, p. 14).• Camposol estableció grandes acuerdos con minoristas y en especial con Walmart para hacer uso de sus instalaciones de maduración de aguacate, lo que le permitió disminuir el uso de intermediarios y reforzar la venta directa a estos (Bell y Kindred, 2016, p. 5).• En el 2015, Camposol realiza un acuerdo con el gran minorista Walmart con la finalidad de fijar un volumen y precio para la venta de sus aguacates por un periodo de tiempo. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Camposol no contaba con la infraestructura de los centros de maduración para los aguacates por lo que dependía fuertemente de intermediarios y distribuidores para el uso de estas.

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none">• En el año 2007, Camposol tuvo la necesidad de emplear intermediarios para la comercialización de productos enlatados a nuevos mercados y para exportar sus productos pesqueros congelados. Además del distribuidor Mission Produce para ofrecer sus cultivos de aguacates (Bell y Kindred, 2016, p. 3)
Mariscos	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Camposol desarrolló granjas de camarón cerca de sus campos agrícolas para la exportación de sus productos pesqueros congelados a través de intermediarios, principalmente a Estados Unidos (Bell y Kindred, 2016, p. 3)• A finales del 2014, la empresa evolucionó la unidad de mariscos con la adquisición de sus dos plantas de procesamiento de camarón (Bell y Kindred, 2016, p. 32)• En el 2015, Camposol convirtió 50 hectáreas a sistemas agrícolas intensivos; es decir, estanques cubiertos y alineados para permitir un mejor control de oxígeno, temperatura y otros factores (Bell y Kindred, 2016, p. 32)• Los mariscos son vistos como una fuente importante de crecimiento y equilibrio para la cartera de la empresa debido a la demanda potencial de Asia por la fuerte demanda de proteínas (Bell y Kindred, 2016, p. 32) <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Camposol no tiene la capacidad necesaria para suministrar grandes volúmenes de camarón de manera directa en el momento en que los minoristas lo necesitan.• La empresa no aporta valor a sus productos marinos pues únicamente se encarga de congelar los mariscos que obtiene para luego enviarlos al importador y que este lo adecúe a las necesidades de los minoristas como cortarlos, pelarlos, freírlos, etc.• Camposol no cuenta con una cartera de productos marinos amplia por ello obtuvo otros productos del mar de terceros que vendió con junto con el camarón a los importadores.
Trading	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• En el 2010, Camposol abre una pequeña oficina en Rotterdam, Países Bajos, con la finalidad de reducir la dependencia con intermediarios y experimentar la venta directa de los productos.• La empresa realiza la ampliación de la oficina de Rotterdam, de 2 a 20 personas, con la finalidad de garantizar la entrega de los pedidos a tiempo y completos, y aumentar la confiabilidad con los clientes.• Para el año 2015, Camposol abre una sucursal en Miami para iniciar la comercialización directa de arándanos al mercado de Estados Unidos.• Para el año 2017, la empresa busca mejorar las relaciones con los minoristas; es decir, alejarse de los supermercados que tienen presencia en el terreno en Perú (Bell y Kindred, 2016, p. 13).

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none"> • Camposol desarrolló rápidamente relaciones con minoristas de distintos mercados como Costco, Kroger, Publix, Walmart para Estados Unidos; y Tesco y Marks & Spencer para Europa (Bell y Kindred, 2016, p. 10). <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el 2011, la poca planificación y comunicación entre el área comercial y logística (granja) no era la adecuada; por ello, muchos pedidos se entregaban incompletos y a destiempo.
--	--

Fuente: David (2013).

Elaboración propia

1.2 Diagnóstico Externo

El propósito de este diagnóstico es identificar y analizar en términos de tendencias y eventos que se producen en el entorno de una industria; es decir, es ajena a las actividades de la empresa. La información es recopilada del análisis PEST permite encontrar oportunidades a desarrollar y amenazas a evitar (Wheelen y Hunger, 2012).

1.2.1 Análisis PEST

Tabla 1.4

Análisis PEST

		EVALUACIÓN FUTURA					
PEST		5 meses		1 a 2 años		3 a 5 años	
Factores Político - Legales							
Situación Política	Fuerte inestabilidad política entre el poder ejecutivo y legislativo ante la propuesta de adelanto de elecciones presentada por el presidente Martín Vizcarra y la investigación de los casos de corrupción en el Perú.	A		La especulación política aún sería inestable ya que se debe de esperar la aprobación o rechazo de la propuesta de adelanto de elecciones.	A	Se espera que la coyuntura política se estabilice con la elección de un nuevo gobierno y el avance en los casos de corrupción en el Perú.	O
Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales	Se espera que se ratifique el TLC con Australia, firmado el 12 de febrero del 2018. Por el momento, Perú exportará, por primera vez, langostinos congelados peruanos. Se tiene estimado que para noviembre, se optimice el TLC bilateral con China firmado el 2010.	O		Con la firma del acuerdo comercial con Reino Unido en el 2019, se está tratando de dar continuidad a los acuerdos existentes de libre comercio de la UE que cubrían alrededor de 70 países que representan alrededor del 11% del comercio del Reino Unido.	O	Debido a que los procesos con la India toman mucho tiempo se estima que, para este escenario, el TLC con la India ya se encuentre firmado y ratificado pues hay mucha necesidad de importación por parte la India.	O

(continúa)

(continuación)

Tensión Comercial entre Estados Unidos y China	Para el Perú, es una gran puerta de entrada, ahora que el gobierno americano está buscando más opciones a los productos de procedencia china.	O	Se estima que relación China-EEUU deteriorará las expectativas para la economía china, lo que terminará generando volatilidad en los mercados.	A	Se prevé la misma tendencia	A
Proyecto Chavimovic en la Libertad	Proyecto de irrigación seguirá incrementando la producción de arándanos, mangos, mandarina, y otros cultivos como el cerezo y las frambuesas en La Libertad.	O	Se buscará mejorar la calidad y sanidad de cultivos mediante programas de nutrición de cultivos balanceado, manejo fitosanitario, y gestión del agua y del suelo para alcanzar rendimientos competitivos para los mercados internacionales, cada vez más exigentes.	O	Se prevé la misma tendencia	O
Paralización de Proyectos de irrigación.	Este año se mantendrá la tasa de crecimiento promedio de agroexportaciones (15%), varias empresas ya han realizado inversiones en sembríos.	A	Se prevé que habrá una desaceleración por la no renovación de la Ley de promoción agraria, lo que causaría que empresarios queriendo comprar tierras en otros países de la región.	A	Si los proyectos de irrigación continúan trabados por corrupción o por falta de capacidad para sacarlos adelante, no se tendrá una continuidad en las altas tasas de crecimiento del sector.	A
Factores Económicos						
Crecimiento Económico	La proyección de crecimiento económico del Perú para 2019 desde 4,2% a una tasa cercana a 3,7% producto de factores externos, como la desaceleración económica global y conflictos sociales.	A	Se estima que se podría adicionar hasta dos puntos porcentuales de crecimiento al PBI si se implementan las reformas de segunda generación que se encuentra impulsando el presidente Vizcarra.	O	Con el nuevo gobierno, se estima que los conflictos sociales disminuyan y se pueda retomar las inversiones extranjeras luego de la incertidumbre política.	O
Tasa de empleo	Las actividades de Agricultura, Pesca y Minería dio trabajo al 25.9% (4 millones 341 mil personas) de trabajadores del país.	O	Se debate la continuidad o eliminación de la Ley de promoción agraria que se preocupa por mejorar la empleabilidad y los derechos laborales de los trabajadores agrarios.	A	Se prevé la misma tendencia	A
Exportaciones e Importaciones	Mayor crecimiento en las exportaciones de productos no tradicionales: papa (60%), arándano (49%), uvas y palta (26%), productos de pelo fino (20%), plásticos y sus manufacturas (16%), así como prendas de algodón (13%).	O	Gremios unen esfuerzos para que las exportaciones lleguen a los US\$ 75.000 millones en el 2021.	O	Se prevé un crecimiento en las exportaciones.	O
Producción del sector	Perú está produciendo 1% ocupando el sexto lugar en la producción de alimentos.	O	Se prevé la misma tendencia	O	América Latina en los próximos años, será uno de los continentes que más alimentos van a proveer al mundo e incluso se espera que la producción agrícola se triplique al 2024.	O

(continúa)

(continuación)

FACTORES SOCIALES – CULTURALES						
Tendencias de Consumo	Los consumidores están rechazando los productos genéricos y fabricados en masa y favorecerán a los productos posicionados como más simples y de mejor calidad. También se están volviendo cada vez más sensibles con respecto al bienestar animal y esto está impactando sus hábitos de compra.	0	Los consumidores actuales son más sensibles a los problemas derivados del desperdicio plástico y están dispuestos a pagar más por productos reciclables y amigables con el medio ambiente.	0	Se prevé la misma tendencia	0
Comportamiento del Consumidor	Los consumidores priorizan la salud, felicidad y simplicidad y gastarán más para conseguirlas.	A	Los consumidores buscan información de otros para saber qué comprar y dónde y cómo conseguir el mejor producto por su dinero.	A	Consumidores más exigentes e informados	A
Agro Sostenible	Para mejorar la calidad de vida de la población rural resulta necesario ampliar la frontera productiva del sector agrario a través de un mayor impulso de la inversión privada en dos sectores claves: grandes proyectos de irrigación y plantaciones forestales.	A	Se busca que los productos con el sello "libre de trabajo infantil" puedan obtener un precio diferenciado en los mercados, como los productos orgánicos.	0	Se prevé la misma tendencia	0
Factores Tecnológicos						
Innovaciones tecnológicas	Uso de drones para la visualización general de los cultivos y procesos.	0	Implementación de chatbox. Estos funcionan como agentes de ventas de primer contacto para ayudar a los clientes a atraer prospectos de calidad.	0	Comenzar el análisis del desarrollo de la bioeconomía: uso intensivo y eficiente de los recursos, las tecnologías y los procesos biológicos, para proveer en forma sostenible los bienes y servicios que nuestras sociedades demandan.	0
Canales online, comercio electrónico	Uso de plataformas e-commerce con la finalidad de abrir nuevos mercados.	0	Establecer alianzas con socios estratégicos de distintas plataformas en mercados clave a largo plazo para la comercialización de frutas, vegetales y mariscos.	0	Mantener las alianzas y potenciar con nuevas estrategias los canales ya establecidos.	0
Internet de las cosas (IOT)	Se refiere a que cualquier dispositivo está conectado a la red.	0	Se estima que a medida que el Internet de las Cosas siga expandiéndose.	0	Se prevé la misma tendencia	0

Fuente: David (2013).

Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Según David, el análisis de las fuerzas competitivas de Porter nos ayuda a desarrollar estrategias en una determinada industria en base a la naturaleza de cinco fuerzas: rivalidad entre

empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y de los consumidores (David, 2013, pp. 75-78):

Intensidad de la Rivalidad: ALTA

- **Estructura de la industria:** La estructura competitiva de la industria agrícola en el mercado global es fragmentada; ya que existe un número elevado de empresas competidoras que cuentan con capacidad similar para la producción de frutas, vegetales y mariscos. Por ello, se determina que la rivalidad es alta. (Amenaza)
- **Demanda de la industria:** Basándonos en información histórica del caso, el crecimiento de la demanda del sector agroindustrial es acelerado y dinámico producto de la gran oferta de diversidad de frutas y vegetales lo que significa que la demanda está en crecimiento. Esto incrementa la rivalidad ya que los competidores buscarán satisfacer la demanda. (Oportunidad)
- **Costo de cambio:** Al tratarse de un bien de consumo masivo, se indica que el costo de cambio es bajo ya que es el consumidor final quien en base a sus preferencias opta por un determinado alimento. Por ello, la rivalidad es alta. (Amenaza)
- **Diferenciación de los productos:** Es baja, las empresas pueden optar por diferenciarse con el atributo de calidad; sin embargo, el producto es similar para todos los competidores de la industria. (Amenaza)
- **Barreras de salida:** Son altas, las empresas invierten en campos de cultivo, infraestructura en producción, almacenamiento y empaque; también en maquinaria e equipo y en capacitación de la fuerza laboral. (Amenaza)

En base al análisis de las variables descritas anteriormente, se determina que la rivalidad entre competidores es alta.

Amenaza de ingreso de competidores potenciales: BAJA

- **Economías de escala:** La demanda de frutas, vegetales y mariscos es dinámica y global; por ello, las empresas tienen la capacidad de abastecer la demanda con la producción de alimentos en gran volumen. (Oportunidad)
- **Estructura de costos:** Empresas integradas verticalmente a nivel mundial como Camposol, tienen que realizar una fuerte inversión destinada al cultivo, producción,

infraestructura, tecnología, almacenamiento, distribución, ventas y administración.
(Oportunidad)

- **Lealtad de Marca:** No existe una fuerte lealtad de marca ya que el consumidor final tiene un abanico de posibilidades para elegir en base a su preferencia tanto en el precio como en la apariencia del alimento. (Amenaza)
- **Know –How:** En la industria agropecuaria, el grado know how que una empresa ha adquirido a lo largo de los años es una barrera de entrada alta. (Oportunidad)
- **Acceso a la distribución:** Camposol es una empresa peruana que opera en la industria desde 1997; producto de esto, ha desarrollado una fuerte relación con grandes minoristas en distintos países como Walmart, Costco, Tesco, Marks & Spencer y otros, lo que dificulta el acceso a los canales. (Oportunidad)

En base al análisis de las variables descritas anteriormente, se determina que la amenaza de ingreso de competidores es baja.

Poder de negociación de los proveedores: BAJO

Los proveedores del sector agrícola tienen poder de negociación bajo debido que existe una amplia cantidad de proveedores globales que pueden proveer de materia prima. Así mismo, las empresas realizan compras en volumen y esto representa un gran porcentaje para el proveedor.

En base al análisis de las variables descritas anteriormente, se determina que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Poder de negociación de los compradores (consumidores y clientes): ALTO

Los clientes y consumidores, en base a sus gustos y preferencias, elijen a quien comprar pues hay una gran variedad de oferta y el costo de cambio no es alto. A diferencia de los consumidores, los clientes minoristas sí realizan compras en gran volumen para abastecer sus necesidades.

En base al análisis de las variables descritas anteriormente, se determina que el poder de negociación de los compradores (consumidores y clientes) es alto.

Desarrollo potencial de productos sustitutos: ALTO

- **¿Hay sustituto?:** Sí, en el mercado global existen diversos productos comercializados por distintas empresas agrícolas.
- **¿Cuál es el Costo de Cambio?:** Es bajo, debido a que los alimentos son de consumo masivo y no poseen características distintivas.
- **¿Cuál es el Precio?:** Accesible para los consumidores.

En base al análisis de las variables descritas anteriormente, se determina que el desarrollo potencial de productos sustitutos es alto.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Luego del análisis de la industria de agricultura en el mercado global, se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas:

Amenazas

- Debido a la presencia de la cordillera de los Andes, la costa occidental del Perú únicamente tiene el 2% de agua dulce del país.
- Producto de los sucesos políticos-sociales por los que ha pasado el Perú (insurgencia guerrillera, delitos atribuidos a un ex presidente, entre otros) genera una cierta incertidumbre económica que desfavorece la inversión y provoca una inestabilidad en el Perú.
- La crisis financiera del 2008 afectó negativa y agresivamente a la demanda de exportación y al precio de los productos del sector agrícola: grandes descuentos en aguacates y reducción en el precio del camarón.
- El mercado de espárragos blancos enlatados se limitó a la comercialización en pocos países de Europa, y debido a la inercia económica y la competencia de importaciones chinas, los precios y las ganancias se mantuvieron bajos.
- La escasez de mano de obra en el Perú, en especial en los poblados rurales afecta al mercado laboral en el sector agrícola.
- Las preferencias, gustos y paradigmas que tienen algunas culturas como la China, dificultan el ingreso y comercialización de distintos productos.

Oportunidades

- Perú es un país con una ubicación geográfica favorable debido a que limita con el océano pacífico y diversos países (Ecuador, Colombia, Bolivia, Brasil y Chile), tiene cercanía al Ecuador y presencia de la corriente del Humboldt, la cual crea un ecosistema diverso que garantiza la cosecha de productos durante muchos meses. En cuanto a las condiciones climáticas, estas son ideales para la agricultura ya que no presenta viento, la temperatura es estable todo el año, las lluvias son predecibles y no son indispensables pues se realizaron proyectos de irrigación.
- En el año 2011, la demanda de consumo de aguacates en Estados Unidos se disparaba por la creciente popularidad de la comida mexicana y una mayor conciencia del consumidor por los beneficios nutricionales de estos a la salud.
- Durante el siglo XX, se desarrollaron y probaron nuevas variedades de arándanos que eran adecuados para diversos tipos de climas, lo cual fue aprovechado por Estados Unidos y varios países de América del Sur. Y, para el año 2013 aparece una variedad de arándanos llamado Biloxi con estacionalidad todo el año y de tamaño, apariencia y sabor consistente.
- En el 2015, el Perú exportó alrededor de 2.1 mil millones de frutas y vegetales lo cual favoreció para establecer alianzas estratégicas con otros países para el ingreso a nuevos mercados como China.
- Tendencia en aumento por parte de los grandes minoristas como Walmart, Costco y H.E.B para establecer sus propias instalaciones de maduración de aguacates.
- Tendencia del consumo de arándanos, estos se producían y vendían cada vez más ya que eran percibidos como un alimento de alto valor nutricional, expandiéndose en los mercados de Europa y Asia; e incluso, siendo utilizado en las industrias de alimentos, alimentos envasados, cosmética y de cuidado de la piel (Bell y Kindred, 2016, p. 7).
- La mayor disponibilidad durante todo el año, buena calidad, percepción del consumidor (aperitivo divertido y conveniente para niños), el interés y preferencia por alimentación fresca y saludable fueron otros factores importantes para el crecimiento de la demanda de arándanos.
- Se popularizó el término "súper alimento" producto de la creciente ciencia en torno a los antioxidantes que se encontraban en alimentos saludables como los arándanos, bayas de goji, acaí y semillas de chía.

- Para el año 2016, con la victoria a la presidencia de Pedro Pablo Kuczynski se pronostica un crecimiento económico del país en un 3.6%.
- En 5 años, se espera que Asia crezca del 6% al 30% en sus ventas con gran parte de este crecimiento en China, quien es más dinámica y requiere mayor trabajo para desarrollar relaciones.
- Muchos de los consumidores del mercado global afirman la reputación de Perú en las habilidades culinarias.
- Los consumidores chinos tienen preferencia por frutas de dimensiones grandes, de mejor color y el precio se basa únicamente en la apariencia de estas.
- Los competidores en el mercado global no poseen la capacidad productiva para abastecer la demanda; por ejemplo, Chile, Argentina y Estados Unidos para el mercado de arándanos.
- Los mismos países productores de alimentos realizan importaciones de frutas y verduras ya que tanto la calidad, el sabor y la característica orgánica es distinta.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Según David, “la matriz de evaluación de factores internos (EFI) sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa” (David, 2013, p. 122).

Tabla 2.1

Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
F1 Modelo de integración vertical con mayor flexibilidad para satisfacer a los clientes.	0.07	4	0.28
F2 Amplia cartera de productos (frutas y verduras).	0.07	4	0.28
F3 Fuerte inversión en tecnología y en investigación y desarrollo para el control de plagas, la cría, automatización de procesos y otros.	0.04	3	0.12
F4 Fuerte posicionamiento en la industria agrícola.	0.03	3	0.09
F5 Amplia capacidad física y de mano de obra para abastecer la demanda global.	0.04	4	0.16
F6 Productos a comercializar en grandes volúmenes con excelente calidad, orgánicos y de buena apariencia.	0.04	4	0.16
F7 Amplio know-how del sector agrícola tanto de la empresa como de sus principales directivos.	0.03	3	0.09
F8 Camposol cuenta con el respaldo del holding D&C.	0.02	3	0.06
F9 Fuerte compromiso de la empresa con su fuerza laboral y con la sustentabilidad del sector.	0.04	4	0.16
F10 Acuerdos comerciales con los grandes minoristas como Walmart para fijar un volumen y precio para los aguacates, y para utilizar la infraestructura de sus centros de maduración de aguacates.	0.05	4	0.20
F11 Evolución positiva de la unidad de mariscos con la adquisición de dos plantas de procesamiento de camarón y la inversión en el desarrollo de estanques no convencionales.	0.02	3	0.06
F12 Presencia física de la empresa con oficinas en Miami, Rotterdam y Shangai para la tensión de los respectivos mercados.	0.07	4	0.28
Debilidades			
D1 Reputación de Camposol se vio afectada por la poca confiabilidad con sus clientes en los tiempos de entrega de pedidos y por ser acusado de ejercer prácticas discriminatorias.	0.03	1	0.03
D2 Estructura organizacional no adecuada al rápido y dinámico comportamiento del mercado.	0.04	2	0.08

(continúa)

(continuación)

D3	Falta de la identificación y posterior desarrollo de una estrategia de marca global para la comercialización de sus productos.	0.07	2	0.14
D4	Fuertes gastos administrativos en la expansión de fuerza laboral y en los beneficios que hace atractivo el trabajo.	0.03	1	0.03
D5	Poca inversión en la promocionar la marca hacia el consumidor final.	0.03	1	0.03
D6	Fuerte dependencia de la producción en el Perú, pues es donde se encuentran todo su centro de cultivo y operación.	0.07	2	0.14
D7	Camposol tiene capacidad ociosa en el noroeste del Perú con hectáreas sin desarrollar	0.03	2	0.06
D8	El mayor porcentaje de los ingresos de la empresa se concentran en ciertos alimentos como: arándanos, aguacate y mariscos.	0.07	2	0.14
D9	Camposol tuvo la necesidad de emplear intermediarios para exportar sus productos pesqueros congelados.	0.02	1	0.02
D10	La cartera de negocios de mariscos no es diversa pues requiere de terceros para satisfacer la demanda.	0.02	1	0.02
D11	La empresa no aporta valor agregado a sus productos marinos pues únicamente congela los mariscos y los envía al importador.	0.03	2	0.06
D12	Poca comunicación y sinergia entre las áreas de producción y comercial para la entrega de proyectos completos y de forma rápida.	0.04	2	0.08
		1		2.77

Fuente: David (2013).

Elaboración propia

El puntaje obtenido para la empresa es de 2.77 frente al promedio general de 2.50, lo que significa que Camposol es una empresa que cuenta con fortalezas competitivas que contrarrestan sus debilidades en la industria.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Según David, “la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a que la empresa aproveche de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimicen los posibles efectos adversos de las amenazas externas” (David, 2013, pp. 80-81).

Tabla 2.2

Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES EXTERNOS CLAVE		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades				
O1	Distintas alianzas estratégicas y tratados de libre comercio que el Perú ha desarrollado para el ingreso a nuevos mercados.	0.08	3	0.24
O2	Ubicación geográfica y condiciones favorables que posee el Perú en todo su territorio favorece a la industria agrícola.	0.08	4	0.32
O3	Tendencias en el consumo de alimentos marcadas por las diferentes ofertas gastronómicas en el mundo.	0.05	3	0.15
O4	Tendencia por parte de los grandes minoristas para desarrollar la infraestructura para los centros de maduración de aguacates.	0.08	4	0.32
O5	Preferencia de los consumidores por el consumo de alimentos de alto valor nutricional, orgánicos y de estacionalidad de todo el año aumentaron la demanda de alimentos como los arándanos.	0.08	4	0.32
O6	Popularización del término "super alimentos" producto de la creencia en torno a los antioxidantes que se encontraban en algunos alimentos.	0.05	3	0.15
O7	Se pronosticó un crecimiento económico del país con el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski	0.03	2	0.06
O8	Producción fragmentada en el mercado de Ch	0.04	3	0.12
O9	Especulación sobre el crecimiento económico del mercado en Asia.	0.05	3	0.15
O10	Los consumidores finales buscan mayor información para saber lo que están comprando y cómo afecta al entorno.	0.03	1	0.03
Amenazas				
A1	El costa del Perú, por su ubicación geográfica, solo posee el 2% de agua dulce del país y también es afectado por el fenómeno del niño.	0.05	2	0.1
A2	Incertidumbre política en el Perú por problemas de corrupción y tensión entre el poder ejecutivo y legislativo.	0.03	1	0.03
A3	Los gustos y preferencias de los consumidores de algunas culturas como la China, dificultan el acceso de ciertos productos.	0.05	3	0.15
A4	Escasez de mano de obra en las poblaciones rurales del Perú.	0.08	4	0.32
A5	Los supermercados europeos impulsan la venta de productos de marcas propias o denominadas de marca privada, en lugar de las de un tercero.	0.03	2	0.06
A6	El sector agrícola se enfrenta a problemas como plagas y bacterias que pueden atacar los cultivos.	0.08	4	0.32
A7	La paralización de proyectos de irrigación causaría que las empresas busquen otros países para desarrollar sus cultivos.	0.03	1	0.03
A8	La discusión sobre la vigencia de la Ley de promoción agraria, no habría un crecimiento en el sector.	0.03	2	0.06
A9	Tensión comercial entre Estados Unidos y China desaceleraría el crecimiento económico de China; y por ende, sus importaciones del Perú.	0.05	3	0.15
		1		3.08

Fuente: David (2013).

Elaboración propia

El puntaje obtenido es de 3.08 frente al promedio general de 2.50, lo que significa que Camposol tiene seguir e incluso aprovechar más las oportunidades que se encuentran en el mercado utilizando sus fortalezas competitivas; y, también combatir las amenazas actuales.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

Según Hitt, existen tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria: liderazgo global en costes, diferenciación y segmentación (Hitt, Hoskisson, y Ireland, 2015).

Tabla 2.3

Matriz de Estrategias Genéricas de Michael Porter

		Ventajas estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costes bajos
Objetivo Estratégico	Toda la industria	Diferenciación Camposol es una empresa reconocida en la industria en base a la variedad de sus productos, calidad certificada, prácticas manuales agrícolas que emplea para la recolección de sus alimentos, alta inversión en investigación y desarrollo para el control de plagas y aumento de la estacionalidad de los algunos productos, inversión en tecnología para las diferentes actividades en la cadena de valor y presencia global física con sus oficinas para reforzar los vinculos con sus clientes y consumidores finales.	Liderazgo en Costos Camposol busca abarcar la mayor parte de la demanda global del sector agrícola por lo que emplea economías de escala para poder ofrecer a sus clientes el mayor volumen posible conservando la misma calidad. Además, busca la optimización de algunos costos con estrategias de tener los centros de producción, almacenamiento y distribución cerca de las granjas de cultivos y estanques. También busca la optimización de sus recursos y estandarización de sus procesos.
	Solo un segmento	Segmentación (Enfoque)	
		Camposol no aplica la estrategia de segmentación o enfoque debido a que busca la comercialización de sus productos tanto a minoristas, importadores, distribuidores e incluso restaurantes y hoteles.	

Fuente: Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., y Ireland, D. (2015).

Elaboración propia

En conclusión, se determina que Camposol cuenta con la estrategia genérica basada en diferenciación conjunta: Diferenciación del producto + Liderazgo en costos.

2.4 Matriz FODA

El análisis de la matriz FODA nos permite relacionar la estructura interna actual de la empresa con las oportunidades y amenazas del sector para identificar posibles estrategias que la empresa aún no ha implementado o desconoce pero podría aprovecharlas para el futuro.

Tabla 2.4

Análisis de la Matriz FODA

		Principales Fortalezas	Principales Debilidades
		F1	Modelo de integración vertical
F2	Amplia cartera de productos (frutas y verduras)	D2	Estructura organizacional no adecuada
F3	Inversión en I&D	D3	No posee una estrategia de marca global
F4	Fuerte reconocimiento de la empresa	D4	Fuerte dependencia de la producción en el Perú
F5	Cuenta con capacidad física y de mano de obra	D5	Capacidad ociosa en el noroeste del Perú
F6	Productos certificados y orgánicos.	D6	Mayor porcentaje de ingresos concentrados en pocos alimentos
F7	Respaldo del holding D&C	D7	Requiere de intermediarios para la industria pesquera
F8	Compromiso de la empresa con la sustentabilidad y fuerza laboral	D8	Camposol no aporta valor agregado a los productos marinos
F9	Cuenta con acuerdos comerciales con varios clientes	D9	Poca comunicación y sinergia entre sus áreas
F10	Presencia física con oficinas en Miami, Rooterdam y Shangai.	D10	Tensión comercial entre Estados Unidos y China
Principales Oportunidades		FO	DO
O1	Alianzas Estratégicas y TLC con diversos países	F(5) + F(10) + O(5) + O(7) + O(9): Penetración de mercado Camposol cuenta con la capacidad física para incrementar los volúmenes de exportación al mercado estadounidense y chino.	D(6) + O(5) + O(6): Desinversión de productos Es necesario analizar los productos que actualmente se manejan en el portafolio de la empresa y tomar acciones correctivas con aquellos que ya no generan un valor significativo para los clientes ni son rentable para la empresa.
O2	Ubicación geográfica y consideraciones climáticas favorables del Perú		
O3	Tendencias de consumo influenciadas por la gastronomía del mundo		
O4	Tendencia de minoristas a desarrollar centros de maduración de aguacate		
O5	Preferencia de los consumidores por alimentos de alto valor, orgánicos y de estacionalidad de todo el año		
O6	Popularización del término "super alimentos" a nivel global	F(4) + F(5) + O(1): Desarrollo de nuevos mercados Camposol deber acogerse a los Tratados de Libre Comercio que tiene el Perú o entrarán próximamente en vigencia para ingresar a nuevos mercados como Australia, Corea del Sur, Japón, Inglaterra y la India	
O7	Producción fragmentada en el mercado Chino		
O8	Crecimiento económico del país		
O9	Especulaciones sobre el crecimiento económico de China		
O10	Consumidores buscan mayor información sobre los productos que compran		

(continúa)

(continuación)

Principales Amenazas		FA	DA
A1	Costa del Perú solo posee el 2% de agua dulce del país	F(3) + F(5) + A(4): Desarrollo de producto La empresa debe de adaptar algunos productos para aprovechar los gustos y preferencias de los consumidores.	D(3) + D(7) + D(8) + A(5): Integración vertical hacia adelante Camposol debe de reducir la participación de los intermediarios para la UEN de mariscos o apropiarse de alguno para llegar a los mercados finales
A2	Consecuencias por el fenómeno del Niño		
A3	Incertidumbre política en el gobierno actual		
A4	Gustos y preferencias de consumidores de ciertas culturas se encuentran llenos de paradigmas.		
A5	Escasez de mano de obra en el sector rural del Perú		
A6	Supermercados europeos impulsan la venta de productos de marcas propias	F(3) + F(5) + F(6) + A(4) + A(10): Diversificación relacionada Camposol debe de buscar nuevos productos con alta demanda (frambuesas, cerezas, pota, entre otros) por parte de los clientes y consumidores finales.	D(4) + D(5) + A(1) + A(2) + A(8) + A(9): Expansión de Mercado Debido a la situación legal en el Perú, Camposol corre mucho riesgo de seguir deendiendo de la producción total de sus productos solo en el Perú. Por ello, Camposol debe expandir sus operaciones en otros países.
A7	Sector agrícola enfrenta problemas de plagas y bacterias		
A8	Paralización de proyectos de irrigación		
A9	Vigencia de la Ley de Promoción Agraria		
A10	Tensión comercial entre Estados Unidos y China		
			D(1) + D(9) + A(6): Integración vertical hacia adelante Camposol debe buscar nuevos canales donde ofrecer sus productos a nivel global. La mejor forma es a través del e-commerce.

Fuente: Thompson (2018).

Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Visión: “Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo” (Camposol S.A, 2017, pp. 8-9).

La visión de Camposol responde a la pregunta fundamental ¿en qué queremos convertirnos? Es breve y concisa; además, refleja la industria en la que quiere seguir desarrollándose y se encuentra orientada al cliente.

Misión: Brindar de la mano de nuestros clientes, alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo. Esto lo logramos a través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de nuestra gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos y creando valor sostenible para nuestros accionistas” (Camposol S.A, 2017, pp. 8-9)

La misión de Camposol responde a la pregunta fundamental ¿Cuál es nuestro negocio? Según David, la misión puede variar en cuanto a su extensión, contenido, formato y especificidad pero debe de contar con 9 elementos para que sea efectiva. (David, 2013, p. 48)

Tabla 2.5

Componentes de una declaración de misión

Elementos de la visión	Camposol
Clientes	"Consumidores de todo el mundo"
Productos o servicios	"Alimentos saludables con productos diferenciados"
Mercados	"El mundo"
Tecnología	"Excelencia operativa, la innovación"
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	"Creando valor sostenible para nuestros accionistas"
Concepto de sí mismo	"Brindar de la mano de nuestros clientes"
Preocupación por la imagen pública	"Generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos"
Filosofía	
Preocupación por los empleados	"El desarrollo de nuestra gente"

Fuente: David (2013).

Elaboración propia

Políticas:

- La junta directiva de Camposol estaba compuesta por miembros de la familia Dyer y directores independientes; por ello, acordó que, a diferencia de las otras empresas del sector, ningún miembro de la familia tendría roles operativos (Bell y Kindred, 2016, p. 8).
- Camposol es parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas; por ello, periódicamente debe de publicar informes de sostenibilidad verificados por terceros independientes (Bell y Kindred, 2016, p. 9)
- Camposol es una empresa que busca el bienestar de las comunidades; por ello, el trabajo infantil se encuentra prohibido.
- Parte de cumplir con la propuesta de valor de la empresa, involucra a varios grupos de interés; por ello, es necesario establecer mesas de diálogo cada 3 meses.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Se han definido los siguientes objetivos estratégicos para Camposol:

Camposol

- Expandir los campos de cultivo a Colombia y Uruguay para el 2022.
- Incrementar el posicionamiento de la marca en un 7% para el 2021.
- Pertenecer dentro de las 3 empresas peruanas con mayor exportación en el Perú para el 2019.

Frutas y Vegetales

- Incrementar en un 10% las ventas de aguacates en el mercado de USA para el 2020.
- Incrementar en un 3% las ventas de arándanos en el mercado de Asia para el 2021.

Mariscos

- Ingresar al mercado de Oceanía para el 2021 con la venta de mariscos.
- Mejorar el portafolio con la incorporación de un producto nuevo para el 2022.

Trading

- Abrir dos nuevas oficinas en Asia y Oceanía para el 2022.
- Establecer una alianza comercial con un e-commerce con presencia global para el 2021 con la finalidad de generar un 2% de la venta total de la empresa.

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

En base a lo analizado en puntos anteriores, se proponen las siguientes mejoras para las unidades de negocio:

Frutas y Vegetales

- Ampliar el portafolio de productos para aprovechar las oportunidades del mercado global: frambuesas y cerezas
- Descontinuar los productos con menor porcentaje de ingresos: espárragos, alcachofas y pimientos.
- Aumentar los esfuerzos y definir estrategias en la comercialización de mandarinas para el mercado de Japón y la India, y uva para el mercado de Estados Unidos, Europa y Asia.

Mariscos

- Ampliar el portafolio de productos para aprovechar las oportunidades del mercado global: Pota y conservas.
- Actualmente solo se tiene la unidad de camarones; por ello, para potenciar esta UEN se debe de crear una unidad para langostinos y otros productos marinos.

- El CEO de la unidad es el mismo CEO del grupo: Jorge Ramírez Rubio; por ello, se propone colocar alguien que únicamente se centre en esta unidad.

Trading

- Abrir dos oficinas comerciales para atender al mercado global: Asia y Oceanía

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

A continuación se detallarán las estrategias que se propondrán para Camposol alineadas a la misión, visión y análisis FODA:

Estrategias en el ambiente global

- Estrategia de estandarización global: Camposol es una empresa agropecuaria que comercializa productos alimenticios para el consumo masivo en una industria global; por ello, no tiene presión por adaptarse a un mercado local pues la propuesta de valor es la misma. Casos excepcionales como en la cultura China que el consumidor tiene costumbres bien marcadas, si es necesario la adaptación de las campañas de promoción; sin embargo, el producto siempre será el mismo. Por otro lado, la empresa busca la reducción de sus costos y mejorar la eficiencia en sus procesos pues para poder cubrir la demanda global debe de producir a gran escala.

Estrategias corporativas

- Integración vertical hacia adelante: Para la unidad de negocios de mariscos, Camposol aún tiene fuerte dependencia de la participación de un intermediario quien se encarga de descongelar el producto, procesarlo en el mercado final y entregarlo a los hoteles y restaurantes. Se propone que Camposol compre a un integrador o, en caso se tenga la capacidad tanto en infraestructura como en recursos, la misma empresa pueda desempeñar esta función. Con esta última opción, la empresa estaría generando un mayor margen de ganancia al añadir valor a sus productos marinos pues estos se tendrían que procesar (cortar, pelar, freír, entre otras presentaciones) para posteriormente entregarlos al cliente final.

- Alianza Estratégica: Hasta el año 2018, Camposol tenía presencia en dos canales: física con las oficinas en Miami, Rotterdam y Shangai, y online a través de su página web informativa. Por ello, estableció una alianza con la plataforma asiática de e-commerce Alibaba con la finalidad de incrementar su participación en ese mercado y aumentar las ventas de la empresa.

Estrategias de Negocios

- Diferenciación Conjunta: Como se mencionó anteriormente, Camposol es una empresa que abarca toda una industria, no se limita a un solo objetivo. Además, posee una propuesta de valor basada en la diversa cartera de productos de calidad certificada que es comercializada a través de sus oficinas en el exterior para poder reforzar los vínculos con los clientes y consumidores finales. De igual manera, debido al gran volumen de alimentos que exporta, ha desarrollado economías de escala a manera de optimizar costos y ser eficiente en los procesos.
- Penetración de mercado: Para el caso de Camposol, se debe de aprovechar las especulaciones en torno al crecimiento económico de China para incrementar el volumen de exportaciones ya que la empresa cuenta con capacidad tanto física como de mano de obra para comercialización de los productos. De igual manera, se debe de considerar la demanda en aumento para los productos como la uva, mandarina, palta y arándanos para ofrecerlos a mercados donde Camposol tiene presencia.
- Expansión de mercado: En la actualidad, Camposol depende únicamente de la producción total en el Perú para satisfacer la oferta global. Cabe resaltar que la situación político-legal en el Perú, y en especial para el sector agroindustrial, está experimentando problemas como la paralización de proyectos de irrigación o la eliminación de la Ley de promoción agraria, lo cual pone en riesgo la operación. Por ello, y a manera de diversificar el riesgo, se propone la compra de tierra y posterior plantación de cultivos en otros países aledaños al Perú que gocen de beneficios geográficos similares como Colombia y Uruguay.
- Desarrollo de nuevos mercados: Se propone que Camposol revise los Tratados de Libre Comercio que el Perú mantiene con Australia y Japón, el acuerdo comercial

que ha firmado con Reino Unido en el 2019 y se anticipe a la firma del TLC con la Indica para poder elaborar estrategias para el ingreso a estos nuevos mercados.

- Desarrollo de nuevos productos: Actualmente Camposol vende sus productos marinos a importadores quienes procesan el producto. Por ello, se propone que la empresa utilice sus recursos propios para agregar valor a los productos marinos procesándolos en distintas presentaciones (cortados, pelados, fritos, entre otros) y puedan ser comercializados a los clientes en base a sus necesidades.
- Diversificación relacionada: Camposol debe de ampliar el portafolio de productos aprovechando que las tendencias del comportamiento de los consumidores están impulsando la demanda de nuevos productos en el mercado global. En la actualidad, la exportación de papa tuvo un crecimiento exponencial del 60% donde Estados Unidos y Corea del Sur son los principales importadores; lo mismo sucede con las mandarinas en el mercado Japonés.

Estrategias Funcionales

Tabla 2.6

Estrategias Funcionales para Camposol

Área Funcional	Estrategias
I & D	<ul style="list-style-type: none"> ● Investigar sobre tecnología para el desarrollo de semillas más resistentes a plagas. ● Idear nuevos procesos y técnicas para el cultivo de alimentos como el riego por goteo. ● Investigar sobre los rasgos característicos y variedades de las frutas de mayor comercialización
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ● Control de los procesos certificados y estandarizados de Camposol. ● Implementación de un sistema de comunicación a lo largo de la cadena de valor. ● Evaluar la compra de nuevas tierras en el exterior del país.
Ventas y PostVenta	<ul style="list-style-type: none"> ● Abrir dos nuevas oficinas en Asia y Oceanía para el 2012. ● Capacitar a las personas que se encuentran en las oficinas del exterior. ● Implementar nueva tecnología en el canal online a través de un chatbox en la página web de Camposol.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollar un plan de beneficios atractivos para la fuerza laboral. ● Capacitar a la alta dirección sobre las tendencias del mercado para la posterior recolección de datos
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar estrategia de marca global para los productos de Camposol para lograr una mayor fidelización del cliente. ● Seguir impulsando los alimentos a través de los canales propios de Camposol. ● Invertir en información de investigación al mercado para estudiar tendencias
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> ● Mejorar la rentabilidad de la empresa (ventas/m²) ● Controlar el cumplimiento de beneficios arancelarios debido a los diferentes tratados y alianzas que tiene Perú.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación constante con el área comercial para aumentar el porcentaje de confiabilidad con la empresa. ● Optimizar los procesos de recolección manual de alimentos

Fuente: Thompson (2018).

Elaboración propia

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

En la actualidad, Camposol tiene una estructura organizacional dividida en 3 unidades de negocio: frutas y vegetales, mariscos y trading; los cuales, están dirigidos a satisfacer las necesidades de distintos mercados.

En base a lo analizado se propone que la empresa rediseñe su organización a una estructura tipo matricial para las UEN de mariscos y frutas y vegetales con la finalidad de compartir sus actividades clave como investigación & desarrollo, operaciones, logística y marketing y lograr una mayor sinergia entre estas; así como territorial-matricial para la UEN de trading quienes al encargarse de las estrategias de comercialización global, podrán lograr una mayor independencia en cuanto a la toma de decisiones, cumplimiento de objetivos enfocados y mayor satisfacción de los consumidores locales.

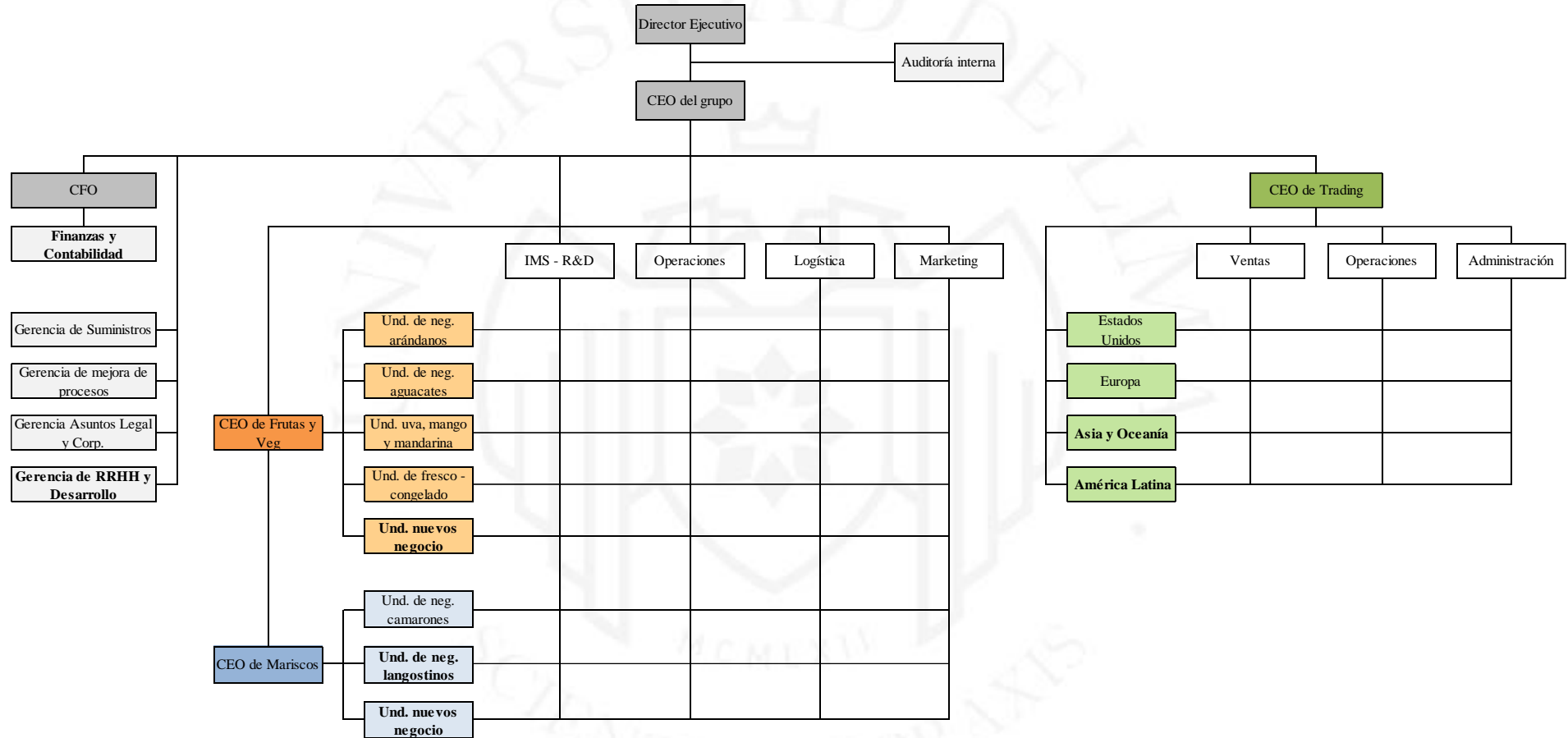
También se analiza que las actividades de soporte como recursos humanos y administración no son eficientes pues se encuentran generando un sobreesfuerzo innecesario en cada UEN; por lo que se recomienda que estas se muestren como una sola gerencia para atender las necesidades de toda la empresa.

De igual manera, será necesario que tanto las actividades de finanzas como de contabilidad, se encuentren bajo la dirección de la CFO María Cristina Couturier y proporcionen soporte indistinto para la empresa.

Por último, es importante mencionar que tanto para la UEN de frutas y vegetales como para la de mariscos, se propone la creación de una unidad de nuevos negocios con la finalidad de recopilar información del mercado, identificar oportunidades, desarrollar estrategias en base a tendencias de comercialización para nuevos productos, e incluso, para ingresar a nuevos mercados con el apoyo de la UEN de trading.

Figura 3.1

Propuesta de Estructura Organizacional de Camposol



Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

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

A manera de implementar los cambios, Camposol debe de apoyarse directamente con la gerencia de Recursos Humanos para elaborar un plan de comunicación y motivación hacia el personal; a manera de que estos puedan ser los propios agentes de cambio y participen de la nueva dirección o estrategia que la empresa buscará seguir.

Por otro lado, es necesario que la empresa establezca o cree un boletín o reporte donde se informen de los cambios, objetivos y soluciones que Camposol ha alcanzado producto del esfuerzo de la implementación de las nuevas estrategias.

Es necesario también hacer un mapeo de los stakeholders pues parte de las estrategias planteadas se encuentra el mejor uso de recursos tanto de la empresa como los insumos que se utilizan en los procesos de cultivo, plantación y producción. Para ello, Camposol debe de poder formar un comité junto con el área de legal y relaciones para poder evaluar cómo se encuentran o podrían mejorar las relaciones con estos.

Por último, será fundamental que la empresa elabore una estrategia de marca global para todos los productos de la empresa Camposol con la finalidad de tener una participación de mercado mayor y consolidado en el sector agrícola

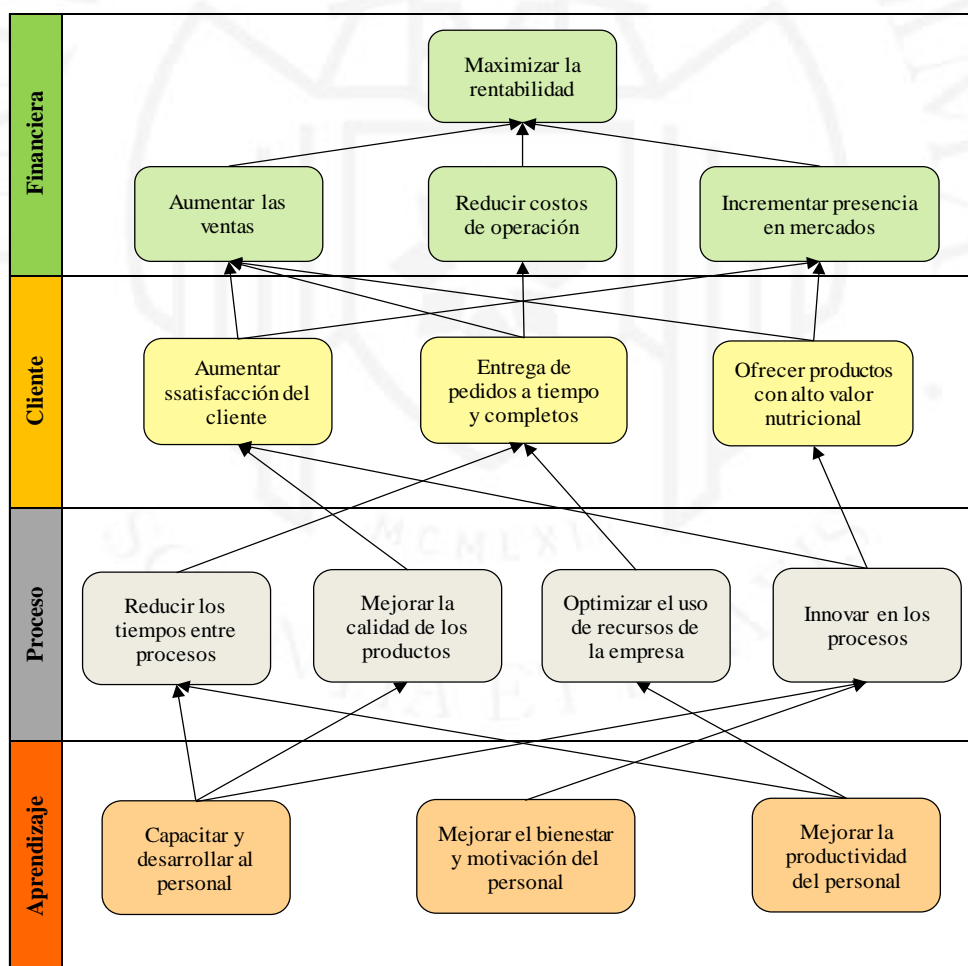
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Para poder diseñar el Mapa Estratégico de Control de Kaplan y Norton, se debe tomar en cuenta que Camposol es una empresa que se encuentra desarrollándose rápidamente en un entorno cambiante y exigente (Kaplan y Norton, 2000). Por ello, esta herramienta permite medir el desempeño de la empresa desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y, por último, la formación o crecimiento con el propósito de comunicar la estrategia y alinear esfuerzos entre las actividades de la empresa. (Kovacevic, 2015)

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control para Camposol



Fuente: Kaplan y Norton (2000).

Elaboración propia

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

En base al mapa estratégico descrito anteriormente, se ha elaborado el cuadro de mando integral para Camposol que busca monitorear el logro del plan estratégico de la empresa, sus objetivos y los posibles resultados en base a cuatro perspectivas: finanzas, cliente, procesos interno y aprendizaje.

Figura 4.2

Cuadro de Mando Integral para Camposol

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Peso
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Margen bruto (Ventas - Costo de Ventas) / Ventas	60%
		ROA Beneficio Neto / Activos	40%
Financiera	Aumentar las ventas	Variación de Ventas (Ventas 2019 / Ventas 2018) - 1	100%
Financiera	Reducir costos	Margen operativo (Beneficios antes de impuestos / Ventas)	80%
Financiera	Aumentar presencia en mercados	# oficina inaugurada	100%
Cliente	Aumentar la satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción al cliente	70%
Cliente	Entrega de pedidos a tiempo y completos	Cantidad de quejas y/o reclamos posteriores a la entrega del producto.	100%
Cliente	Ofrecer productos de alto valor nutricional	Cantidad de certificaciones de alto valor para el mercado	70%
Proceso interno	Reducir los tiempos entre procesos	Tiempo estándar (unidades / hora)	100%
Proceso interno	Mejorar la calidad de los productos	% de mercadería defectuosa	100%
Proceso interno	Optimizar el uso de recursos de la empresa	Recursos utilizados / Número de productos producidos.	70%
Proceso interno	Innovar en los procesos	Cantidad de procesos por mejorar	50%
Aprendizaje	Capacitar y desarrollar al personal	Número de horas de capacitación en el trimestre	60%
Aprendizaje	Mejorar el bienestar y motivación del personal	Indicador de satisfacción laboral	50%
		Tasas de ausenismo	50%
Aprendizaje	Mejorar la productividad del personal	Productos o servicios producidos / recursos utilizados	60%

Fuente: Kaplan y Norton (2000).

Elaboración propia

CONCLUSIONES

En base al análisis realizado tanto a la estructura interna de la empresa Camposol como a la industria en la que se desempeña y mercados en los que tiene presencia, se puede concluir lo siguiente:

- Camposol es una empresa agropecuaria peruana que cuenta con muchos años de experiencia y fuerte posicionamiento en el mercado global. Parte de la clave del éxito de la empresa se basa en la propuesta de valor de ofrecer a sus clientes y consumidores productos de excelente calidad, a gran volumen, a través de su modelo de integrador vertical lo que le permite tener la flexibilidad de entregar los alimentos en el momento en que el cliente lo necesite.
- A lo largo de los años, Camposol ha logrado adecuarse a las necesidades de los consumidores finales en base a las tendencias globales que ha aprovechado como el crecimiento de la demanda de arándanos producto de una mayor preocupación de los consumidores por la salud y los beneficios de los antioxidantes, la popularización del término súper alimentos y la apertura de las barreras de mercado en otros países; el crecimiento de la demanda de aguacates producto de la influencia de la gastronomía mexicana y los valores nutritivos que se encuentran en este alimento. Sin embargo, este crecimiento no se ve reflejado en su totalidad en la estructura interna de la empresa que aún posee ciertas debilidades por trabajar.
- Parte de la ventaja competitiva que goza la empresa se debe a que la ubicación estratégica en donde se encuentran ubicadas las tierras de cultivo, plantas de producción y empaquetado, almacenes y centro de distribución como es el Perú, país que posee gran cantidad de recursos, variados microclimas a lo largo de sus regiones y limita con distintos países y sobre todo, con el océano pacífico.
- Camposol cuenta con una cultura orientada a centrar al cliente como eje central ya que busca seguir invirtiendo en investigación y desarrollo, tecnología e infraestructura para poder seguir abasteciendo la oferta global de sus alimentos.

RECOMENDACIONES

En base a lo expuesto en el análisis del caso, se detallará las recomendaciones que la empresa podría implementar para optimizar su crecimiento en el mercado global:

- Analizando la estructura interna de Camposol, se observa que las actividades de la cadena de valor deberían tener una mayor sinergia y comunicación entre ellas, por lo que se recomienda el uso de tecnología como programas o inteligencia artificial a implementar en las actividades clave para aumentar la confiabilidad con los clientes y ofrecerles lo que realmente necesitan en el momento oportuno.
- Lograr integrarse verticalmente hacia adelante para complementar la oferta de la unidad estratégica de mariscos que para el 2020 cuenta con un crecimiento alto de la demanda de productos marinos en nuevos mercados como Corea del Sur y España y aumentar el margen de ganancia que se obtiene solo por la comercialización de camarones a granel, cuando Campsol cuenta con los recursos y la infraestructura para desarrollar una planta de procesamiento para complementar su oferta añadiendo valor agregado a la presentación de sus productos.
- También es fundamental que la empresa pueda extender la cartera de alimentos que hoy en día maneja; por ello se ha propuesto en el organigrama la creación de una unidad de nuevos negocios tanto en la UEN de frutas y vegetales como en mariscos ya que considero necesario que un equipo recaude, analice y elabore propuestas para el cultivo y desarrollo de nuevos alimentos demandados en el mercado global.
- Otro objetivo importante para la empresa es aumentar su participación en los mercados en donde se encuentra como el estadounidense, europeo y asiático; sino también ingresar al mercado de Oceanía aprovechando el TLC que mantiene el Perú con Australia.
- Por último, y en base a la situación política que el Perú está atravesando y la posibilidad de paralización de grandes proyectos que afectan al sector agroindustrial, se recomienda la compra de cultivos de tierra y posterior desarrollo de centros de producción en países aledaños al Perú que cuenten con similares beneficios geográficos y climáticos como Colombia y Uruguay con la finalidad de reducir la fuerte dependencia de Camposol con su producción al 100% en el Perú.

REFERENCIAS

- Bell, D. E., y Kindred, N. (2016). *Camposol*. (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de la Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Camposol S.A. (2017). *Reporte de Sustentabilidad*. Lima: Publicaciones Camposol. Recuperado del sitio de la empresa Camposol: http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Czinkota, M. R., y Rokainen, I. A. (2013). *Marketing Internacional*. Toledo: Centage Learning.
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
- David, F. R. (2017). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*. México: Persons.
- Hill, C. W., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica*. Mexico: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., y Ireland, D. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización*. Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Kovacevic, A. (2015). *El diamante de la excelencia organizacional : una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia*. México D.F: Cengage Learning
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2016). *Generación de modelos de negocio : un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (6a ed.). Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva..* Madrid: Pirámide.
- Thompson, A. A. (2018). *Administración estratégica: teoría y casos*. Ciudad de México: McGraw-Hill.

BIBLIOGRAFÍA

- AméricaEconómica.com. (18 de Junio de 2019). Ministerio de Economía del Perú reducirá proyección de crecimiento desde 4,2% a una tasa cercana a 3,7%. Perú. *América Económica*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ministerio-de-economia-del-peru-reducira-proyeccion-de-crecimiento-desde>
- Angus, A., y Westbrook, G. (2019). Las 10 principales. Euromonitor International. Obtenido de <http://www.fedexpor.com/wp-content/uploads/2019/02/10-tendencias-de-consumo-2019.pdf>
- Bell, D. E., y Kindred, N. *Camposol*. (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de la Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Camposol S.A. (2017). *Reporte de Sustentabilidad*. Lima: Publicaciones Camposol. Recuperado del sitio de la empresa Camposol: http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., y Graham, J. L. (2013). *Marketing Internacional*. Colombia: Pearson.
- Czinkota, M. R., y Rokainen, I. A. (2013). *Marketing Internacional*. Toledo: Centage Learning.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- David, F. R., y David, F. R. (2017). *Administración Estratégica: Conceptos*. México: Persons.
- Hill, C. W., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica*. Mexico: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., y Ireland, D. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización*. Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Kovacevic, A. (2015). *El diamante de la excelencia organizacional : una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia*. México D.F: Cengage Learning.

- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2016). Generación de modelos de negocio : un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (6a ed.). Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (2009). Estrategia Competitiva. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. E. (2010). Ventaja Competitiva. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. E. (2010). Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid: Pirámide.
- Redacción EC. (22 de Mayo de 2019). Perú exportará langostinos por primera vez a Australia desde el segundo semestre. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-exportara-langostinos-primera-vez-australia-segundo-semester-noticia-637355>
- Redacción Gestión. (22 de Agosto de 2017). ¿Cuál es el aporte de la tecnología al desarrollo agrícola? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/aporte-tecnologia-desarrollo-agricola-142090-noticia/>
- Redacción Gestión. (02 de Abril de 2019). Camposol realiza pruebas para vender langostinos en Asia a través de Alibaba. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/camposol-realiza-pruebas-vender-langostinos-asia-traves-alibaba-263008-noticia/>
- Redacción Gestión. (04 de Febrero de 2019). Mincetur: Ventas al exterior superaron los US\$ 47,700 millones el 2018. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mincetur-ventas-exterior-superaron-us-47-700-millones-2018-257740-noticia/>
- Redacción Gestión. (15 de Mayo de 2019). Perú, Ecuador y Colombia firman acuerdo comercial con Reino Unido antes del Brexit. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/reino-unido-firma-acuerdo-continuidad-comercial-peru-colombia-ecuador-266979-noticia/>
- Redacción Gestión. (01 de Mayo de 2019). Trabajadores en zonas urbanas ganan el doble que en zonas rurales. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/trabajadores-zonas-urbanas-ganan-doble-zonas-rurales-265577-noticia/>
- Redacción Gestión. (13 de Junio de 2019). Yara: Destrabe de Chavimochic III incrementaría áreas cultivables en 63,500 nuevas hectáreas. *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/yara-destrabe-chavimochic-iii-incrementaria-areas-cultivables-63-500-nuevas-hectareas-270084-noticia/>

Thompson, A. A. (2018). Administración estratégica: teoría y casos. Ciudad de México: McGraw-Hill.

Wheelen, T. L., y Hunger, D. J. (2012). Administración estratégica y política de negocios. Colombia: Person.

