

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

Alvaro German Quispe Hure

Código 20131079

Lima – Perú

Noviembre de 2019

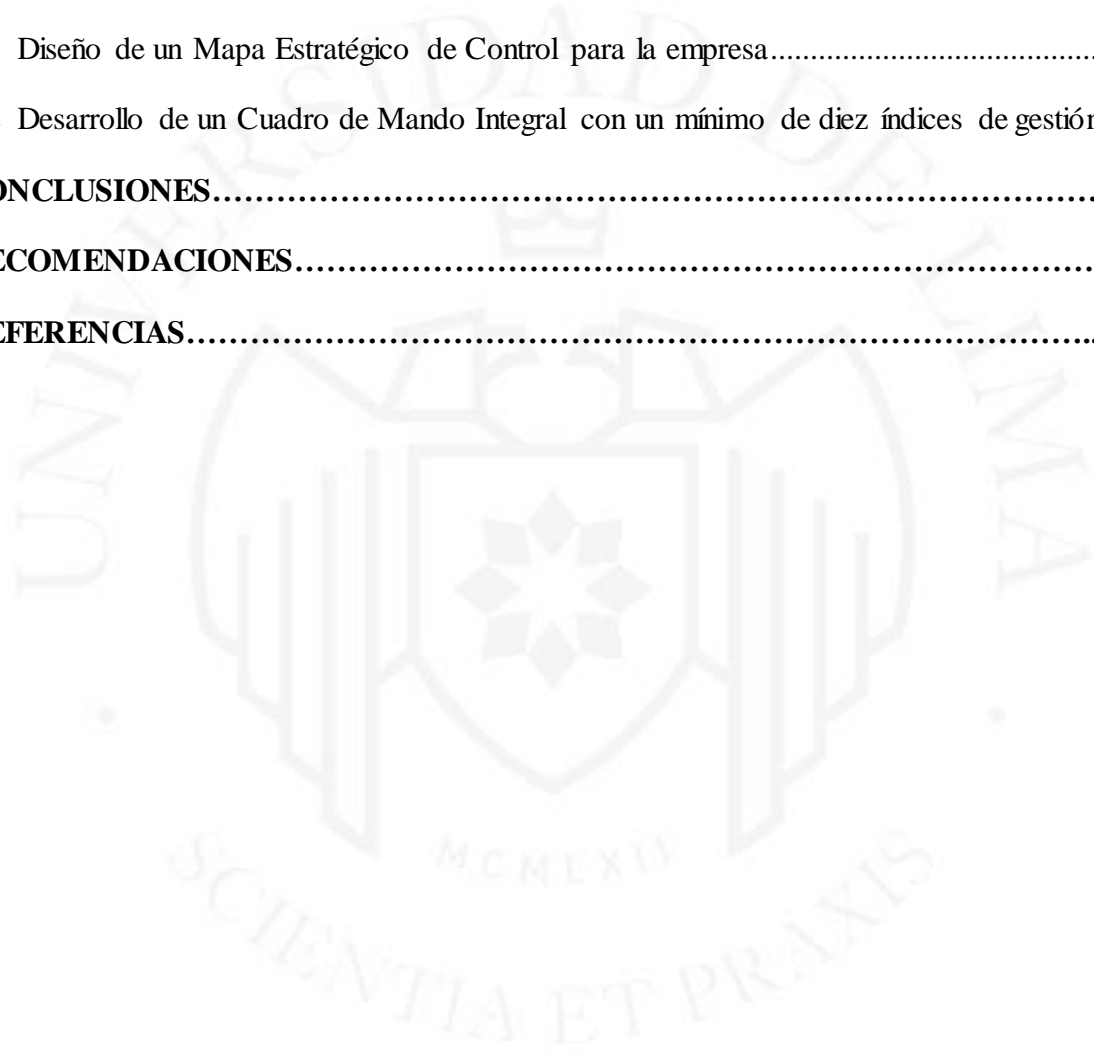


**CASE STUDY: ANALYSIS AND DIAGNOSE
OF A COMPANY FROM THE PERUVIAN
AGRIBUSINESS SECTOR, A STRATEGIC
PROPOSAL**

TABLA DE CONTENIDO

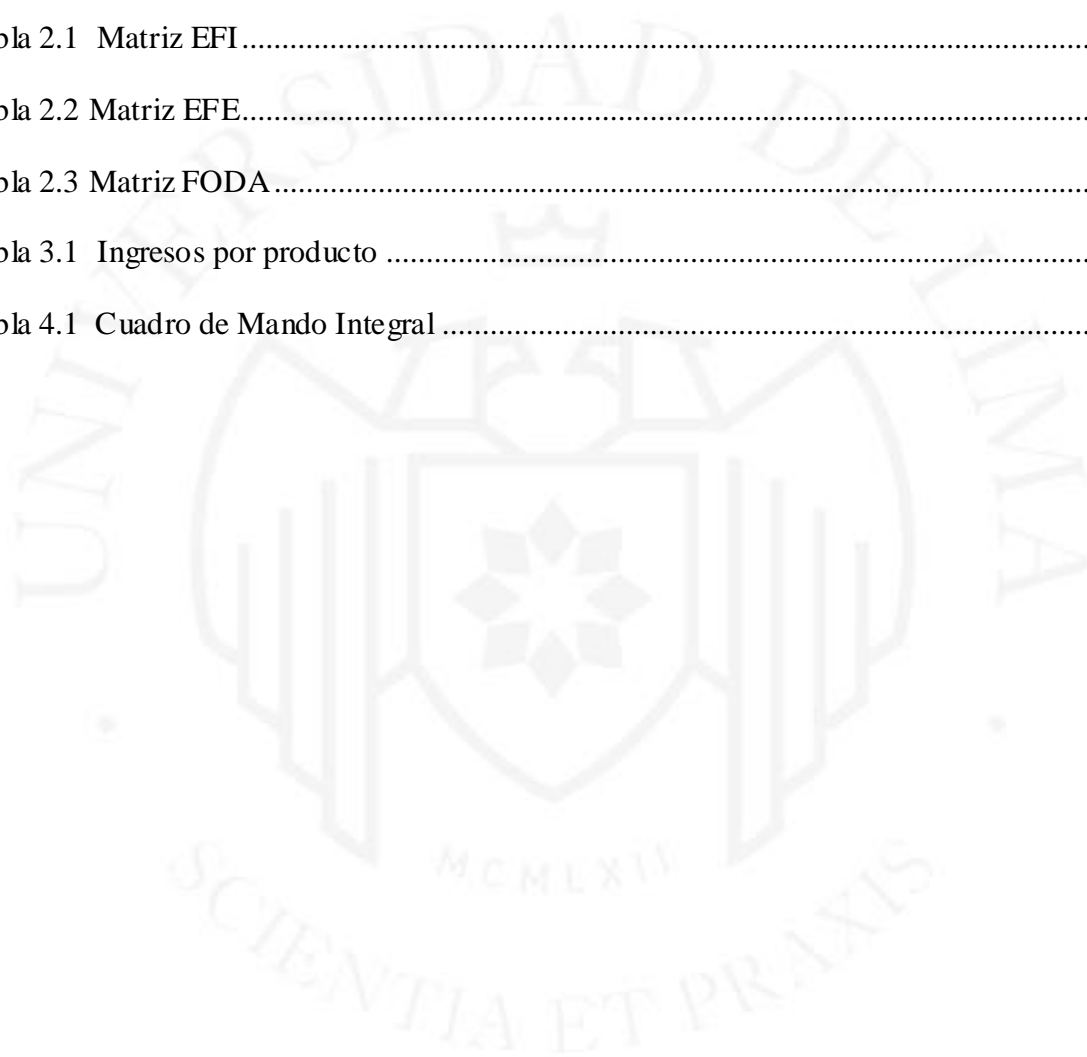
RESUMEN	VII
ABSTRACT.....	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	2
1.1 Diagnóstico interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio.....	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor.....	5
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio.....	8
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio.....	10
1.2 Diagnóstico Externo.....	12
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)	12
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector.....	13
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas.....	16
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	18
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	18
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE	19
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas	20
2.4 Matriz FODA.....	21
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	22
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	23
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio o creación de nuevas UEN.....	24

2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales.....	25
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa ...	28
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	31
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.....	37
RECOMENDACIONES.....	38
REFERENCIAS.....	39



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades	10
Tabla 1.2 Diagnóstico externo	12
Tabla 1.3 Determinación de Oportunidades y Amenazas.....	16
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	18
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	19
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	21
Tabla 3.1 Ingresos por producto	28
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	35



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor	5
Figura 2.1 Matriz de Estrategias Genéricas	20
Figura 3.1 Propuesta de rediseño UEN Frutas y Verduras	29
Figura 3.2 Propuesta de rediseño organizacional	30
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control	34



RESUMEN

Con más de USD 290 millones en ingresos en 2015 y más de 5,000 hectáreas de cultivo, Camposol es una de las principales compañías del sector agroindustrial en el Perú y uno de los principales actores a nivel global. Su foco se encuentra en el crecimiento de las categorías de arándanos y aguacates y sus principales mercados son EE. UU., Europa y, actualmente, está incrementando sus esfuerzos comerciales en China.

Las actividades de Camposol están presentes durante toda la cadena de valor y una de sus principales características es que es suficientemente flexible como para comercializar productos frescos, conservados o congelados.

Uno de los objetivos estratégicos de la compañía es convertirse en el mayor productor de arándanos en el mundo. En este sentido, este caso presenta un análisis profundo de la situación actual de Camposol, las estrategias que están siguiendo tomando en consideración las oportunidades y desafíos que podrían presentarse en adelante, y las recomendaciones sobre lo que podrían implementar para ser el productor de arándanos más grande, para lograr otros objetivos a largo plazo y mejorar su rentabilidad.

Palabras clave: Arándanos; Aguacate; Acuicultura; Producción Agrícola; Crecimiento y Desarrollo; Marketing; Comercialización; Cadena de Suministro; Tecnología; Estados Unidos; Europa; China.

ABSTRACT

With over USD 290 million in 2015 revenues and over 5,000 hectares of crop, Camposol is one of the leads agroindustry companies in Peru and one of the major players all over the globe. Its focus is on the growth of blueberry and avocado categories and its main target markets are USA, Europe and, currently, it is incrementing its commercial effort in China.

Camposol activities are present all over the value chain and its main characteristic is that it is flexible enough to commercialize its products frozen, preserved or fresh.

One of the company's strategic goals is to become the biggest blueberry producer in the world. In that sense, this case presents a depth analysis of the current situation of Camposol, the strategies they are following considering the opportunities and challenges ahead and recommendations on what they could implement to be the biggest blueberry producer, to achieve other long-term objectives and improve its profitability.

Keywords: Blueberries; Avocado; Aquaculture; Agricultural Production; Growth and Development; Marketing; Commercialization; Supply Chain; Technology; United States; Europe; China.

INTRODUCCIÓN

Camposol es una empresa que genera más de 290 millones de dólares anuales en ingresos, cuenta con aproximadamente 5,000 hectáreas de cultivo y alrededor de 15,000 colaboradores lo que no solo lo convierte en uno de los principales empleadores del Perú, sino una de las principales compañías del sector agroindustrial.

Con más de 20 años en el mercado, Camposol exporta un portafolio diversificado de productos, de los cuales sus productos principales son arándanos, aguacates y mariscos, hacia grandes mercados como Estados Unidos, Europa y, recientemente, China.

Gracias a su ubicación estratégica, Camposol es capaz de producir sus productos durante muchos meses en el año y, en ocasiones, puede lograr cultivarlos durante todo el año, además de ello, debido a su integración vertical y su buena infraestructura, logra economías de escala que se traducen en mejores precios para los clientes con un producto de buena calidad.

Camposol se encuentra presente durante toda la cadena de valor, desde los procesos de investigación y desarrollo para nuevos cultivos, hasta la exportación y comercialización de sus productos y es capaz de hacerle frente a las necesidades cambiantes del mercado.

Sin embargo, Camposol puede hacer un uso mejor de sus fortalezas y aprovechar más las oportunidades del entorno para incrementar su rentabilidad y lograr sus objetivos estratégicos.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Con el objetivo de analizar el modelo de negocio de CAMPOSOL, utilizaremos la metodología Canvas de Alexander Osterwalder, en la que profundizaremos en 9 módulos que cubren las principales 4 áreas dentro de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder y Pigneur, 2012):

Segmento de Mercado

Camposol dirige todos sus esfuerzos comerciales principalmente a mayoristas (distribuidores) y minoristas en USA, Europa y Asia. Sus principales clientes son minoristas como Walmart, Costco, Kroger y Publix en USA, Tesco y Marks y Spencer en Europa y distribuidoras, como la peruana de aguacates Mission Produce la cual también exporta a China.

Propuesta de valor

Camposol es una empresa líder en la exportación, principalmente, de aguacates, arándanos y mariscos, cuenta con productos de gran calidad y presencia internacional; así como con infraestructura y tecnología que le permite tener una gran flexibilidad para atender al mercado y reducir los riesgos agrícolas. (Bell y Kindred, 2016).

Además de ello, dada su fuerte inversión en investigación y desarrollo, con ello ha sido capaz de identificar y desarrollar nuevos productos que le han permitido ser cada vez más sostenible, como los productos orgánicos, por ejemplo. (Bell y Kindred, 2016).

Canales

Si bien inicialmente Camposol utilizaba a los mayoristas como su principal canal de distribución, con el transcurso del tiempo, decidió desarrollar una estrategia comercial que le permitió vender a través de minoristas. Para lograr esto, las principales acciones que se tomaron fueron: 1) Concretar alianzas con minoristas que no contaran con presencia en Perú, de esta manera la coordinación y compra directa se daba con Camposol, 2) Utilizar la producción

orgánica como palanca para fomentar la tracción con otros minoristas y 3) establecer alianzas con minoristas que contaran con sus plantas de maduración de aguacate.

Relaciones con clientes

Camposol tiene una gran relación con sus clientes ya que, gracias a su capacidad de productor y vendedor, puede entregar grandes volúmenes de producto de una muy buena calidad.

Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos de la compañía es la venta de aguacate, arándano y mariscos; así como de uvas, mangos y mandarinas, que representaron el 72% de los ingresos en el 2016 (Bell y Kindred, 2016).

Recursos claves

Los principales recursos clave de Camposol son: colaboradores, las tierras de cultivo y sus plantas de producción.

Camposol cuenta con más de catorce mil trabajadores en granjas y fábricas y alrededor de mil empleados corporativos, además de su equipo de gerencia que cuenta con amplia experiencia en el sector agroindustrial.

Por otro lado, las tierras de cultivo que son utilizadas principalmente para la plantación de sus productos bandera: aguacates y arándanos. Camposol, cuenta con aproximadamente 5,000 hectáreas en el Perú en las que cultiva frutas y verduras.

Finalmente, las plantas de producción son clave dado que ahí se ejecutan los procesos de enlatado y empaquetado para manejar la producción fresca y congelada. Después de ello, el producto era enviado a los mercados finales, lo cuales son USA y EU.

Actividades clave

Producción: Como se mencionó en párrafos anteriores, Camposol cultiva frutas y verduras en, aproximadamente, 5,000 hectáreas en Perú. Dentro de su proceso de producción, las plantas utilizan el riego por goteo para el cultivo, luego, se aplican fertilizantes y, de ser necesario, pesticidas. Finalmente, se agregan materiales orgánicos al suelo con el objetivo de proporcionar los nutrientes necesarios para una buena producción.

Logística: Gran parte de la producción de Camposol se transporta por vía marítima a los mercados finales; tales como, Estados Unidos, Europa y Asia. Por ello, la logística es una actividad crítica dentro de la cadena valor. El proceso comienza en la planta, en donde los trabajadores cargan pallets llenos para luego colocarlos en contenedores de envío refrigerados, los que tienen una capacidad de unos veinte mil kilogramos, después de ello, un funcionario de la agencia fitosanitaria de Perú inspecciona los containers para, finalmente, proceder a sellar los contenedores. Éstos, eran transportados hasta el puerto del Callao en donde tenían que esperar 3 días para que llegue un barco y los traslade al mercado final.

Comercial: Debido a su producto y concentración geográfica, Camposol logró algo que otros competidores no pudieron: vender productos con una calidad consistente a un gran volumen. Gracias a la compañía logró abrir sucursales en Rotterdam y Miami y planeaba abrir una oficina en Shanghái.

Asociaciones clave

Los socios clave de la empresa son, principalmente, los mayoristas y minoristas pues forman parte clave dentro de su cadena de valor.

Uno de sus principales distribuidores es Mission Produce pues éstos son dueños de la infraestructura necesaria para madurar los aguacates en los mercados finales.

Por otro lado, también hubo una asociación importante con los minoristas como Walmart, Costco, Kroger y Publix en USA, Tesco y Marks y Spencer en Europa.

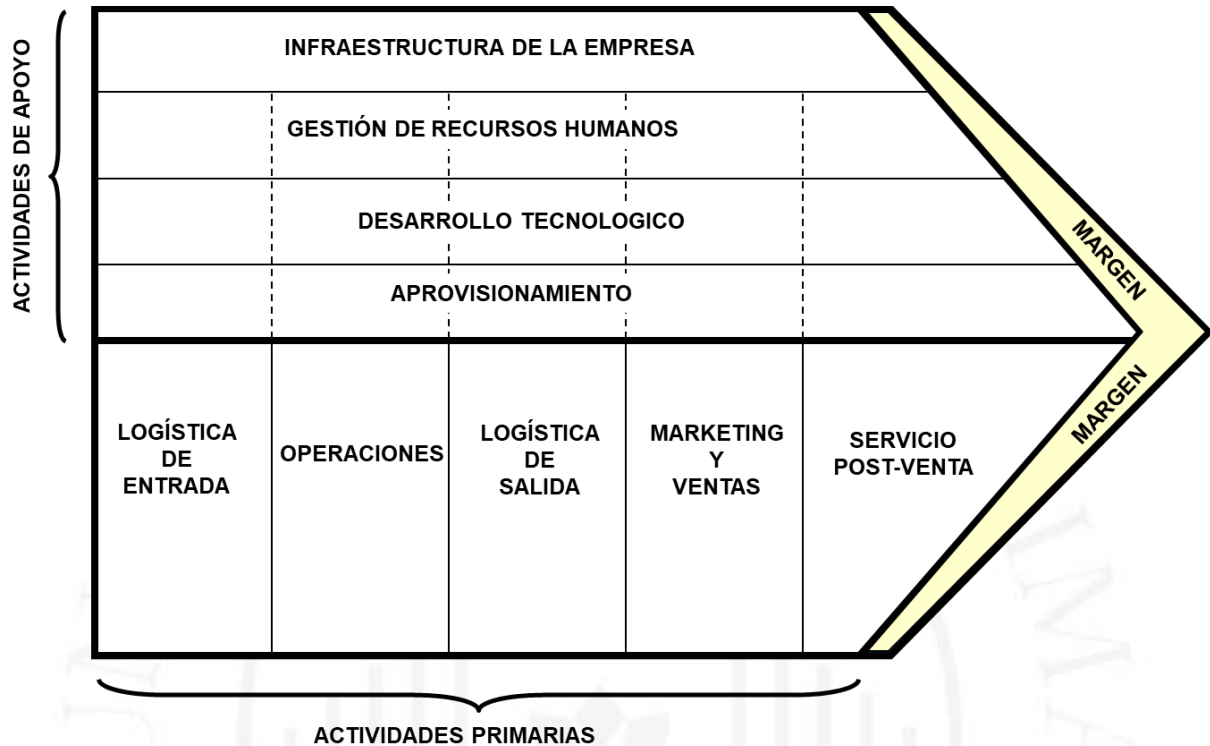
Estructura de costes

Los costos de la empresa provienen principalmente de los costos de venta, los gastos de venta, gastos administrativos y gastos de personal. El total de estos costos representaron aproximadamente 76% del total del ingreso por ventas en el 2016.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Figura 1.1

Cadena de Valor



Fuente: Porter (2010)

Elaboración Propia

Actividades Primarias:

Logística de entrada

El principal proceso logístico de entrada de Camposol es el almacenamiento: después de haber sido ejecutado el proceso de compra, los materiales se reciben, se hace una inspección de calidad, para, finalmente, hacer el ingreso de la mercadería al almacén (Pineda Ríos y Quijano Bejar, 2017).

Operaciones

Las operaciones son todas las “actividades, costos y activos asociados con la conversión de insumos en productos finales (producción, montaje, empaque, mantenimiento del equipo, instalaciones, operaciones, verificación de calidad, protección ambiental)” (Thompson et al., 2018).

En ese sentido, las operaciones de Camposol empiezan con el sembrado, luego de un tiempo determinado, se procede a cosechar. Después, se retira la cosecha, para ser transportada a la planta en donde los productos son seleccionados; es decir, se retira cualquier unidad atípica, para luego ser derivado a la línea de producción ya sea un producto fresco, congelado y/o conserva. (Pineda Ríos y Quijano Bejar, 2017).

Logística de salida

El proceso de logística de salida empieza al momento en el que la máquina empaquetadora llena y cierra los paquetes de producto: los trabajadores colocan los productos en cajas de cartón que luego amontonan en paletas de madera, después éstas son llevadas a una habitación fría para que los productos lleguen a un punto de congelación hasta que lleguen a los mercados finales (Bell y Kindred, 2016).

Además, los productos son transportados desde Piura hasta el puerto del Callao para luego ser enviados vía marítima a Estados Unidos, Europa y Asia.

Marketing y ventas

Camposol utilizó dos marcas en el 2016: “Camposol” para productos de calidad alta y “Sol Produce” para productos premium (Bell y Kindred, 2016). Éstas marcas tuvieron como foco principal USA, aunque también estaban presentes en otros mercados.

La compañía buscó no solo crear una ventaja competitiva a través de la construcción de una marca fuerte de consumo (Camposol y Sol Produce), sino también buscando relaciones con minoristas que no tienen relación directa con los productores en Perú. Estos minoristas requieren, por ejemplo, que la entrega de la mercadería se haga en todos los centros con los que cuentan, que pueden estar distribuidos por toda América del Norte, y hacen pedidos con poca anticipación por lo que Camposol se distingue de sus competidores, pues es difícil que otra compañía del rubro cuente con las capacidades necesarias como para atender dichas necesidades. Finalmente, es importante recalcar que el área de ventas también juega un rol importante para la marca pues mejoran la relación con los clientes. Es por ello por lo que Camposol decidió abrir oficinas en Miami y Rotterdam con el objetivo de fortalecer los lazos comerciales con sus clientes.

Actividades de Soporte:

Aprovisionamiento

El proceso de aprovisionamiento en Camposol es principalmente el proceso de compra de materiales, ya sea un insumo o empaques utilizados para transportar el producto final.

Desarrollo tecnológico

Camposol, como empresa líder en el sector agroindustrial, tiene una gran inversión en Investigación y Desarrollo. Como algunos ejemplos de ello, Camposol, tiene la práctica de probar constantemente de 15 a 20 nuevos cultivos y variedades (Bell y Kindred, 2016), además, invirtió grandes cantidades en IyD para el control de plagas naturales.

Gestión de Recursos humanos

Camposol es uno de los principales empleadores en el Perú, en este sentido, la alta gerencia se preocupa por sus colaboradores y les brinda una serie de beneficios; tales como, atención médica subsidiada, cuidado de niños, transporte gratuito desde su lugar de origen hasta los campos, sueldo superior al que podrían ganar con un trabajo alternativo. Incluso, con el objetivo de retener a la fuerza laboral local, Camposol empezó a financiar el desarrollo de unidades de viviendas para vender al público con descuento a los trabajadores.

Infraestructura de la empresa

Camposol, cuenta con áreas de apoyo, o back-office, que le permiten soportar todas las actividades provenientes del Core de la empresa. Estas áreas son: Administración y Finanzas; Suministros; Recursos Humanos y Desarrollo; Asuntos Legales y Corporativos; Marketing, Comunicaciones y Sostenibilidad y, finalmente, el área Procesos y Mejora Continua.

1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio

Según Porter (2010), existen cuatro fuentes para la formación de la ventaja competitiva: calidad superior, eficiencia superior, (operacional), superior capacidad de satisfacción al cliente e innovación superior. Estas variables son diferentes en las tres distintas Unidades de Negocio que tiene Camposol: Frutas y Verduras, Mariscos y Trading.

UEN Frutas y Verduras:

Calidad Superior: Camposol tiene una muy buena reputación por la calidad de sus productos, esto se debe a que la gran mayoría son cultivados en una misma tierra, por lo que el sabor y la consistencia son siempre coherentes. Además, todos sus productos pasan por una inspección con altos estándares de calidad.

Eficiencia Superior: La unidad de Frutas y Verduras logra una eficiencia superior a través de economías de escala. Esto se ve reflejado en el bajo precio que se le ofrece a los distribuidores y minoristas, sin sacrificar calidad ni disponibilidad.

UEN Mariscos:

Calidad Superior: Al igual que en la unidad de Frutas y Verduras, los mariscos pasan por un proceso de riguroso de calidad, el cual asegura óptimas condiciones del producto antes de ser enviado a los mercados finales.

Eficiencia Superior: La unidad de Mariscos de Camposol fue evolucionando, adquirió plantas de procesamiento y sistemas agrícolas que le permitió tener un proceso de producción mucho más eficiente.

UEN Trading:

Superior Capacidad de Satisfacción al Cliente: La estrategia comercial de Camposol tiene como foco mejorar la relación con los minoristas en los principales mercados: USA, Europa y

Asia, es por ello por lo que se apertura oficinas comerciales tanto en Miami, y Rotterdam, respectivamente y se planea abrir una oficina comercial en Shanghái

CAMPOSOL:

Calidad Superior: Los productos de Camposol cuentan con una gran reputación por su excelente calidad, esto se debe a los altos estándares de gestión de calidad y la constante innovación en la prueba de distintos productos que son parte de las prácticas de la empresa.

Eficiencia Superior: Gracias a la inversión en plantas de procesamiento y empaquetamiento, así como de procesos, sistemas, tecnología y mejora continua, Camposol ha sido capaz de tener eficiencia operacional que se ha visto reflejado en sus productos de buena calidad y en sus economías de escala.

Superior Capacidad de Satisfacción al Cliente: Camposol tiene fuertes relaciones comerciales con supermercados líderes en USA y Europa que le han permitido gestionar las relaciones con sus clientes de manera en que cada vez tengan mayor confianza con la marca.

Innovación superior: Camposol invierte grandes cantidades en Investigación y Desarrollo para descubrir productos de excelente calidad con el objetivo de añadirlos a su portafolio. Además, esta inversión sirve para el desarrollo de un mejor control de plagas para que el producto continúe con los altos estándares de calidad que manejan.

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

Tabla 1.1

Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades

Factores Internos UEN	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Frutas y Verduras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia global (USA, Europa y Asia) 2. Buena reputación por gran calidad y volumen 3. Disponibilidad de productos casi todo el año 4. Alianzas con los principales minoristas en los mercados finales 5. Certificaciones de Calidad: BASC, USDA, IFS Food, SGS, entre otras. 6. Punto máximo de producción coincide con el periodo de escases a nivel global (setiembre – abril) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuentan con infraestructura propia de maduración de aguacates en los mercados finales 2. Categoría de aguates es defectuosa para construir marca de consumo 3. Dependencia de distribuidores para llegar a minoristas 4. Mano de obra es aún significativa en proceso productivo, por lo que hay poca automatización de procesos
Mariscos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia global (USA, Europa y Asia) 2. Buena reputación por gran calidad y volumen 3. Amplia infraestructura y granjas que permiten trazabilidad, desde la reproducción de mariscos, cultivo y procesamiento 4. Certificaciones de Calidad: BASC, BRC Food, SGS, BAP. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aún no cuenta con capacidad necesaria para suministrar grandes volúmenes a los minoristas

(continuación)

<p style="text-align: center;">Trading</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuertes relaciones comerciales con los principales clientes en los mercados principales 2. Presencia física (oficinas) en mercados principales: Miami y Rotterdam. 3. Socialmente Responsable y Sostenible 	<ol style="list-style-type: none"> 1. División cultural entre las áreas de producción y comercial
<p style="text-align: center;">CAMPOSOL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con una ubicación estratégica, la corriente del Humboldt le permite cosechar durante todo el año 2. Tiene actividades en toda la cadena de valor, desde la producción hasta la comercialización 3. Tiene un portafolio diversificado en donde produce 5 de los principales productos de exportación no tradicional 4. Posición competitiva gracias a sus economías de escala 5. Fuertes relaciones comerciales con supermercados líderes, principalmente en USA y Europa 6. Empresa socialmente responsable, comprometida con el desarrollo sostenible de sus productos y de la comunidad 7. Cuenta con certificaciones de calidad de prestigio global que respaldan sus altos estándares de producción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. División cultural entre las áreas de producción y comercial 2. Cultura organizacional que choca con procesos y controles que quiere implementar CAMPOSOL 3. Mano de obra es aún significativa en proceso productivo, por lo que hay poca automatización de procesos 4. No cuenta con infraestructura propia de maduración de aguacates en los mercados finales 5. Aún no cuenta con capacidad necesaria para suministrar grandes volúmenes a los minoristas en categoría de mariscos

Fuente: Elaboración Propia

1.2 Diagnóstico Externo

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

Tabla 1.2
Diagnóstico Externo

EVOLUCIÓN FUTURA						
	12 meses	IMPACTO	1 a 3 años	IMPACTO	3 a 5 años	IMPACTO
Factores Políticos						
Tratados de Libre Comercio (TLC)	Se establecieron TLCs con China E.E.U.U. que incentivarán las exportaciones.	OPORTUNIDAD	Crecimiento de las exportaciones por TLCs firmados	OPORTUNIDAD	Crecimiento de las exportaciones por TLCs firmados	OPORTUNIDAD
Acuerdos Comerciales	Firma de Acuerdo comercial incrementa exportaciones	OPORTUNIDAD	Crecimiento de las exportaciones	OPORTUNIDAD	Crecimiento de las exportaciones	OPORTUNIDAD
Incertidumbre política por elecciones de nuevo presidente de la República	Incertidumbre política	AMENAZA	Mayor estabilidad política, pero aún con incertidumbre	AMENAZA	Estabilidad política	OPORTUNIDAD
Factores Económicos						
Crecimiento de mercados emergentes	Crecimiento de mercados emergentes, especialmente China	OPORTUNIDAD	El crecimiento de los mercados emergentes será mayor	OPORTUNIDAD	El crecimiento de los mercados emergentes será mayor	OPORTUNIDAD
Aumento constante de agroexportaciones	Crecimiento de las exportaciones de arándanos en 50%, en plátanos 26% y 1.6% en maniscos	OPORTUNIDAD	Se prevé que las exportaciones sigan creciendo	OPORTUNIDAD	Se prevé que las exportaciones sigan creciendo	OPORTUNIDAD
Factores Sociales y Culturales						
Imagen de Perú como destino de alimentos de clase mundial	Marca Perú como impulsadora de exportaciones	OPORTUNIDAD	Se espera que las exportaciones crezcan gracias a Marca Perú y Superfoods Perú	OPORTUNIDAD	Se espera que las exportaciones crezcan gracias a Marca Perú y Superfoods Perú	OPORTUNIDAD
Tendencia a consumir alimentos saludables	Los consumidores se preocupan más por su salud y gastan más en productos saludables	OPORTUNIDAD	Se espera que esta tendencia siga creciendo	OPORTUNIDAD	Se espera que esta tendencia siga creciendo	OPORTUNIDAD
Mayor conciencia del consumidor por comprar productos orgánicos	Los Millennials están en 14% más el 2018 vs el 2017 en alimentos orgánicos	OPORTUNIDAD	Se espera que esta tendencia siga creciendo	OPORTUNIDAD	Se espera que esta tendencia siga creciendo	OPORTUNIDAD
Factores Tecnológicos						
Utilización de tecnologías emergentes en el ámbito empresarial	Uso de tecnologías como IoT (Internet de las Cosas) y Analíticas Avanzadas para procesos de cultivo y producción	OPORTUNIDAD	Se estima que estas tecnologías sean cada vez más accesibles	OPORTUNIDAD	Se estima que el uso de estas tecnologías sea estándar en la industria	OPORTUNIDAD
Incremento del uso de plataformas digitales en los Negocios	Mayor uso de E-commerce en la industria	OPORTUNIDAD	Canal digital seguirá creciendo	OPORTUNIDAD	Canal digital seguirá creciendo y será uno de los principales canales de venta	OPORTUNIDAD

Fuente: Thompson et al. (2018)
Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Con el objetivo de elaborar estrategias que le permitan a Camposol obtener una rentabilidad superior, se debe analizar primero el entorno competitivo en el que actúa la empresa; es decir, se tienen que entender todos los factores que determinan la rentabilidad del sector, no solo a corto, sino también a largo plazo (Allen y Gorgeon, 2008). Para poder identificar estos factores, se hará el análisis bajo el marco de las 5 fuerzas competitivas de Porter (2008): rivalidad de la industria, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación del cliente, amenaza de productos sustitutos y amenaza de nuevos competidores.

Rivalidad de la industria – Alta:

Estructura competitiva de la industria: Si bien en la industria nacional hay pocas empresas que tienen una posición de liderazgo en el mercado, hay muchas otras pequeñas empresas en el rubro y Camposol también compite con empresas que operan en Chile, Argentina, Canadá, México, Uruguay, Países Bajos, España, entre otros por lo que la estructura de la industria es fragmentada.

Demanda en la industria: La demanda de la industria de las tres principales categorías de Camposol es creciente, tanto en aguacate y arándanos como en mariscos. Esto logra que la rivalidad de la industria disminuya dado que las empresas rivales pueden vender mayores volúmenes, al igual que Camposol, sin necesidad de disminuir la participación de mercado de otras.

Condiciones de los costos: Los costos fijos en esta industria son altos, dado que hay un alto costo de mantenimiento de maquinarias y equipos de producción, hay altos costos de servicios (agua y luz) proveniente del uso de las máquinas y de los sistemas de irrigación y, finalmente, hay altos costos de salarios, pues para fábricas de la magnitud de Camposol, se necesitan muchos colaboradores en planta y en granja. Además, los costos de transporte también representan una parte significativa de los costos de venta.

Barreras de Salida: Debido a la fuerte inversión de capital en tierras y plantas de procesamiento y empaquetado las barreras de salida son altas. Esto genera una mayor rivalidad entre las empresas dado que salir de esta industria es poco viable debido a la fuerte inversión en activos.

Poder de negociación de los proveedores – Baja:

Compras de la compañía afectan la rentabilidad del proveedor: Dado el gran volumen de exportación de Camposol, requieren de una gran cantidad de suministros. Por ello, las compras que pueda tener la empresa afectan de manera directa la rentabilidad del proveedor, por lo que el poder de negociación que tienen es bajo.

Bajo costo de cambio de proveedor: Los suministros que necesita Camposol, que principalmente son los empaques para los productos, son vendidos por muchos proveedores por lo que el costo de cambio es bajo

Poder de negociación del cliente – Alta:

Volúmenes grandes: Debido a que los clientes de Camposol compran en grandes volúmenes y son clientes de gran tamaño: Mission Produce, Walmart, Costco, etc., tienen la capacidad para negociar reducciones de precios.

Costo de cambio a otra compañía: Camposol cuenta con productos de gran calidad y puede vender volúmenes grandes; sin embargo, los distribuidores y minoristas pueden también comprar estos mismos productos de otro proveedor.

Amenaza del comprador de ingresar a la industria: Si bien Camposol dirige los esfuerzos de venta a distribuidores que cuentan con plantas de maduración, hubo una tendencia creciente en la que minoristas más grandes e integrados invertirían en su propia planta de maduración de aguacates con lo que no solo ganaron poder de negociación al contar con la infraestructura,

sino también porque utilizaron esto para reforzar relaciones con los productores, comprender precios y fortalecer su poder de mercado.

Amenaza de productos sustitutos – Alta:

La amenaza de productos sustitutos es alta puesto que uno puede sustituir los componentes brindados de los aguacates, arándanos y mariscos; tales como: proteínas y antioxidantes con productos como: frutos secos (almendras, nueces, etc.), bayas (aguaymanto, frambuesas, etc.) y otras fuentes de proteína marina (pulpo, calamar, etc.).

Amenaza de nuevos competidores – Baja:

Economías de escala: Debido a la gran infraestructura y los grandes volúmenes que Camposol vende, ha logrado generar economías de escala que le permiten satisfacer las necesidades del mercado.

Necesidades de capital: Para poder ingresar a esta industria hay que hacer una fuerte inversión, no solo por la compra de áreas para cultivo, sino también por la maquinaria para el procesamiento y empaquetado.

Ventajas absolutas en costos: Debido a que Camposol es un jugador consolidado en la industria, tiene operaciones y procesos que se traducen en una producción superior y tiene un buen control de los insumos que utiliza para el proceso productivo.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

La situación externa de la empresa será presentada en la siguiente tabla:

Tabla 1.3
Determinación de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La Corriente del Humboldt genera un ecosistema que permite producir frutas que, por lo general, no se encuentran en los trópicos y se pueden cosechar durante todo el año. Esto convierte a la costa peruana en un invernadero natural.	El Fenómeno del Niño afecta los sistemas de riego, aumenta la tasa de mortalidad de los mariscos y langostinos y puede generar demora en la cosecha dado que las inundaciones y desplazamientos dañan las áreas de cultivo.
La reputación de Perú en la cocina y la marca Perú añaden valor agregado para los productos de exportación (Valdez Gonzales, 2018).	Las plagas pueden afectar gravemente a los cultivos alimentarios, lo que podría ser causal pérdidas significativas, no solo para los agricultores, sino también para las empresas del sector agroindustrial.
Crecimiento de demanda por productos orgánicos, especialmente en los millennials quienes gastaron 14% más esta categoría el 2018 respecto del 2017 (Nielsen, 2018)	Los cambios climáticos afectan la producción agrícola peruana, principalmente en la región norte del país, donde opera CAMPOSOL, debido a altas temperaturas, lluvias inusuales y huaicos.
Los consumidores cada vez más se enfocan en consumir una dieta balanceada que provean de vitaminas y proteínas, características con las que cuentan los mariscos y los arándanos, por ejemplo (Nielsen, 2018)	Debido a la incertidumbre política por la elección del nuevo Presidente de la República del Perú, es posible que la inversión privada se paralice, lo cual tendrá un impacto negativo en el desempeño económico.
Consumidores están dispuestos a pagar más por productos saludables o marcas de empresas que sean sostenibles (Nielsen, 2018).	Escasez de mano de obra local. Esto conlleva a mayores gastos por parte de CAMPOSOL para retener a sus recursos.
Crecimiento de los mercados emergentes, particularmente China que también tiene como uno de los principales motivos de compra la comida orgánica (Thøgersen, de Barcellos, Perin, y Zhou, 2015).	

(continúa)

(continuación)

<p>Crecimiento de la demanda de los principales productos de CAMPOSOL: arándanos en 50%, en platas 26% y 1.6% en mariscos en el 2019 y se espera que este crecimiento en exportaciones siga constante según los diarios Gestión (García, 2019) y El Comercio (Redacción EC, 2019)</p>
<p>Uso de tecnologías como IoT (Internet de las Cosas) y Analíticas Avanzadas que permiten el monitoreo del crecimiento de los cultivos en las granjas, riego inteligente y trazabilidad durante toda la cadena de producción.</p>
<p>Incremento del uso de E-commerce y plataformas digitales como principales canales de venta a futuro.</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La puntuación promedio de Camposol es 2.88; es decir, al tener un índice mayor a 2.5, es una empresa con una posición interna fuerte (David y David, 2017). Esto se debe principalmente a que cuenta con una ubicación estratégica que le permite cosechar productos durante muchos meses, incluso durante todo el año en una industria caracterizada por la estacionalidad y gracias a su integración vertical.

Tabla 2.1

Matriz EFI

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Fortalezas			
Cuenta con una ubicación estratégica, la corriente del Humboldt le permite cosechar durante todo el año	0.12	4	0.48
Tiene actividades en toda la cadena de valor, desde la producción hasta la comercialización	0.12	4	0.48
Tiene un portafolio diversificado en donde produce 5 de los principales productos de exportación no tradicional	0.08	3	0.24
Posición competitiva gracias a sus economías de escala	0.10	4	0.40
Fuertes relaciones comerciales con supermercados líderes, principalmente en USA y Europa	0.08	3	0.24
Empresa socialmente responsable, comprometida con el desarrollo sostenible de sus productos y de la comunidad	0.08	4	0.32
Cuenta con certificaciones de calidad de prestigio global que respaldan sus altos estándares de producción	0.06	3	0.18
Debilidades			
División cultural entre las áreas de producción y comercial	0.10	1	0.10
Cultura organizacional que choca con procesos y controles que quiere implementar CAMPOSOL	0.08	1	0.08
Mano de obra es aún significativa en proceso productivo, por lo que hay poca automatización de procesos	0.08	2	0.16
No cuenta con infraestructura propia de maduración de aguacates en los mercados finales	0.05	2	0.10
Aún no cuenta con capacidad necesaria para suministrar grandes volúmenes a los minoristas en categoría de mariscos	0.05	2	0.10
Totales	1.00		2.88

Fuente: David y David (2017)

Elaboración Propia

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La puntuación promedio de Camposol es 2.85; es decir, al tener un índice mayor a 2.5, es una empresa que responde bien a las oportunidades y amenazas existentes en la industria (David y David, 2017). A pesar de ello, puede aprovechar aún más las oportunidades del mercado: podrían incursionar en la venta a través de canales digitales puesto que puede llegar a reducir costos transaccionales (Rodriguez y Rodríguez, 2013) y podrían incursionar en el uso de tecnologías emergentes para mejorar y automatizar sus procesos.

Tabla 2.2

Matriz EFE

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Oportunidades			
Corriente del Humboldt convierte a la costa peruana en invernadero natural	0.1	4.00	0.40
Reputación peruana en gastronomía y marca Perú añaden valor para las exportaciones	0.07	3.00	0.21
Crecimiento de demanda por productos orgánicos	0.07	4.00	0.28
Consumidores enfocados a tener dietas balanceadas y saludables	0.07	2.00	0.14
Consumidores dispuestos a pagar más por comida saludable o marcas de empresas socialmente responsables	0.07	2.00	0.14
Crecimiento de mercados emergentes	0.07	4.00	0.28
Crecimiento de demanda de aguacates, arándanos y mariscos	0.06	4.00	0.24
Uso de tecnologías emergentes como IoT y Analíticas Avanzadas en la Industria	0.06	2.00	0.12
Incremento del uso de E-commerce y plataformas digitales como principales canales de venta a futuro.	0.06	2.00	0.12
Amenazas			
Fenomeno de El Niño puede causar pérdidas, especialmente en la categoría de mariscos	0.1	2.00	0.20
Constantes plagas que pueden dañar los cultivos de aguacates y arándanos	0.06	4.00	0.24
Cambios climáticos que pueden afectar la producción y generar pérdidas	0.1	2.00	0.20
Incertidumbre política	0.05	2.00	0.10
Escasez de mano de obra local lo que genera sobrecosto para retener talento	0.06	3.00	0.18
Totales	1.00		2.85

Fuente: David y David (2017)

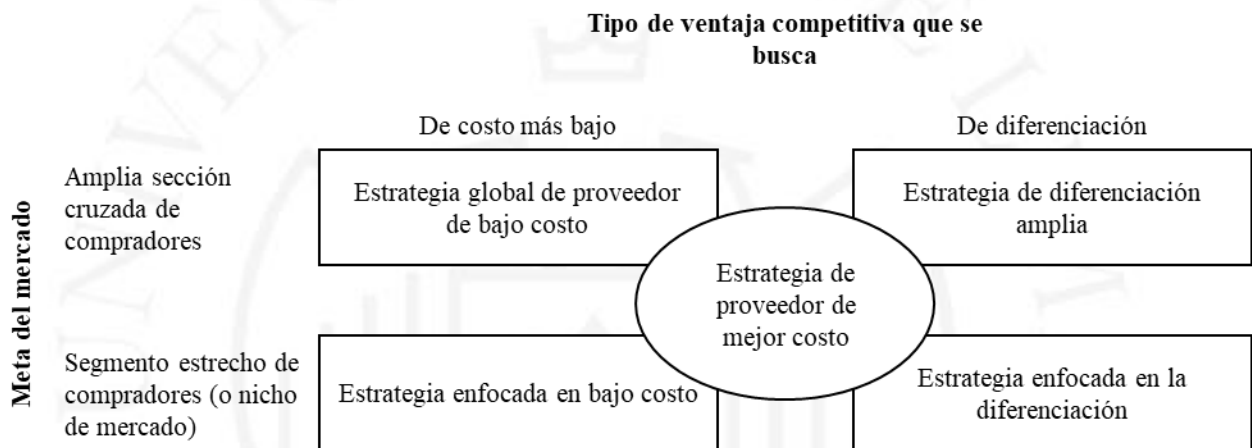
Elaboración Propia

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Tal y como mencionan Kotler y Keller (2016), existen tres estrategias que sirven como punto de partida para el desarrollo del pensamiento estratégico: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Figura 2.1

Matriz de Estrategias Genéricas



Fuente: Porter (1980)

Elaboración propia

En primer lugar, Camposol, producto de sus economías de escala, logra vender grandes cantidades de aguacates, arándanos y mariscos a un precio menor que los competidores. Esto es gracias a que cuenta con extensas áreas de cultivo para producción que les permite abaratar costes y a su inversión en Investigación y Desarrollo que le permiten encontrar nuevas formas para el control de plagas naturales y, por ende, reducir las mermas. En segundo lugar, Camposol dirige todos sus esfuerzos comerciales a distribuidores como Mission Produce y minoristas (grandes) como Walmart, por lo que el segmento de compradores es estrecho. Es por ello que Camposol utiliza la **estrategia enfocada en bajo costo**, ejemplo de ello es que en el 2015 pudo ofrecerle a una cadena como Walmart un volumen grande de productos a un precio fijo de USD 0.99 cuando el precio de mercado era USD 1.49.

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.3

Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación estratégica 2. Integración vertical 3. Portafolio diversificado 4. Economías de escala 5. Fuertes relaciones comerciales con retailers 6. Socialmente Responsable 7. Certificaciones de calidad 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. División cultural entre el área comercial y de producción 2. Conflictos por cultura organizacional y estilo de trabajo de operarios 3. Mano de obra aún significativa en proceso productivo 4. No cuenta con infraestructura de maduración en mercados finales 5. No cuenta con capacidad para suministrar grandes volúmenes de mariscos
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Corriente del Humboldt 2. Reputación de Perú en la gastronomía y Marca Perú 3. Crecimiento de demanda de productos orgánicos 4. Consumidores enfocados en consumir dieta balanceada 5. Consumidores dispuestos a pagar más por saludable 6. Crecimiento de mercados emergentes 7. Crecimiento de demanda de arándanos, aguacates y mariscos a nivel global 8. Uso de tecnologías emergentes como IoT y Analíticas Avanzadas 9. Incremento del uso de E-Commerce como principal canal de venta digital 	<p>F₁-O₁: Aprovechar capacidad de producción y factores ambientales para poder producir de manera eficiente durante todo el año</p> <p>F₁-O₉: Implementar tecnología que permita hacer más eficiente y mejorar los procesos de cosecha y cultivo.</p> <p>F₃-O₁₀: Aprovechar el E-commerce y dar a conocer y vender a través de plataformas digitales el portafolio diversificado con el que cuenta Camposol.</p> <p>F₄-O₆: Aprovechar economías de escala y disposición de pagar más por parte de los consumidores finales para incrementar la rentabilidad de los productos</p> <p>F₅-O₂: Aprovechar fuertes relaciones comerciales para desarrollar estrategias que permitan incrementar ventas a través del soporte de la Marca Perú y de la buena reputación de Perú en la gastronomía</p>	<p>O₉-D₃: Aprovechar las nuevas tecnologías para poder automatizar procesos en los que la mano de obra aún tiene una presencia significativa</p> <p>O₁₀-D₄: Aprovechar el incremento en el uso de plataformas digitales en la industria de alimentos frescos para realizar ventas a través del canal digital</p>

(continúa)

(continuación)

Amenazas (A) 1. Fenómeno de El Niño 2. Plagas que pueden afectar los cultivos 3. Cambios climáticos que afectan la producción agrícola 4. Incertidumbre política 5. Escasez de mano de obra local	F ₃ -A ₂ : Aprovechar el portafolio diversificado para hacer frente a las posibles mermas que puede haber en una categoría debido a las plagas F ₅ -A ₄ : Aprovechar las fuertes relaciones comerciales con los clientes para mitigar el posible impacto negativo producto de la incertidumbre política F ₆ -A ₅ : Implementar un programa de RSE que permita el desarrollo de habilidades duras y/o blandas de las comunidades cercanas para desarrollar a posibles colaboradores futuros	A ₅ -D ₁ : Involucrar al equipo comercial en actividades del equipo de producción para que tengan una mejor perspectiva del negocio y reduzcan diferencias culturales A ₅ -D ₂ : Generar workshops para los operarios en los que se comunique los beneficios provenientes de la mejora de procesos y controles
---	--	---

Fuente: Elaboración Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Para Chiavenato (2017), la misión debe responderse a partir de la pregunta “¿Cuál es el negocio de la organización?” y tiene que ser la declaración del propósito y del alcance de la empresa en términos de mercado y los productos que ofrece; la visión, por otro lado, debe formularse a partir de la pregunta “¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro?” y tiene que ser respondida con aquello que la organización anhela. En este sentido, la misión y visión de Camposol son:

Misión:

“Proveer a los consumidores a nivel global, a través de nuestros clientes, con comida saludable a través de productos diferenciados. Esto se logra con excelencia operativa, innovación y desarrollo de nuestra gente, lo que genera un impacto real y positivo en el bienestar de las comunidades en donde operamos, creando valor sostenible para nuestros accionistas” (Camposol, 2017, p.11).

Visión:

“Ser el proveedor de alimentos frescos y saludables preferido y de vanguardia para las familias en todo el mundo” (Camposol, 2017, p.11).

Políticas:

- Miembros de la familia dueña de D y C Holding no pueden ejercer ninguna función operativa en la misma.
- Los productos deben ser calificados y certificados bajo los estándares de Calidad por los que se rige Camposol.
- Todo el personal de la compañía debe actuar bajo el código de conducta establecido por Camposol.
- Los colaboradores perciben beneficios laborales además de su remuneración la cual está establecida en las políticas salariales.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Según Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Martínez (2011), los objetivos deben construir un reto (pero también deben ser realistas), ser específicos y cuantificables, apoyado por los superiores, capaces de generar entusiasmo, comunicados a toda la organización, puestos por escrito y comentados regularmente en las reuniones con el objetivo de generar un mayor compromiso para alcanzarlos. De esta manera y, tomando en consideración la situación en la que se encuentra la compañía, descrita por Bell y Kindred (2016), los objetivos estratégicos de Camposol son:

- Ser el mayor productor de arándanos en todo el mundo para el 2020
- Ser el exportador líder de aguacates para el 2020
- Incrementar las ventas directas a minoristas en Asia en 30% durante los próximos 5 años
- Aumentar la producción de cultivos orgánicos en un 30% en los próximos 5 años

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

Camposol cuenta actualmente con tres Unidades Estratégicas de Negocio: la unidad de Frutas y Verduras, Mariscos y Trading. Se propone la redefinición de dos UENs:

UEN Frutas y Verduras

Para el caso de la UEN de Frutas y Verduras, se cuentan con 4 Unidades de Negocio: Mango y uva; espárragos y mandarinas; aguacate y; finalmente, arándanos.

Dado que se va a discontinuar la operación de espárragos, producto que se encuentra dentro de la unidad de mandarinas, se plantea que haya una fusión de las unidades mango y uva con mandarinas. Con ello se tendrían solo 3 unidades de negocio:

- 1) Aguacate
- 2) Arándanos
- 3) Cítricos (Mandarina, Uva y Mango)

Hasta que se agote el stock de espárragos, se propone que esto siga siendo parte de la operación de la nueva área de cítricos. Una vez culminados, las 151 hectáreas sobrantes podrían usarse para aguacates y/o arándanos.

Adicional a ello, se propone abrir un área de “Desarrollo de Proyectos Agrícolas” para que ejecute las estrategias y propuestas de mejora provenientes del área de Investigación y Desarrollo e implemente el uso de nuevas tecnologías en procesos de cultivo y producción. Implementar todas estas mejoras no solo requiere del esfuerzo de los colaboradores de distintas unidades de negocio, sino también de un área de gestión que se encargue de velar por la correcta implementación y ejecución de los distintos proyectos.

UEN Trading

Debido a que se planea abrir una oficina comercial en Shanghái, se propone que dentro de la Unidad Estratégica de Trading haya 3 oficinas comerciales: China, USA y Europa.

Debido a la creciente demanda en China por los productos de Camposol, especialmente palta y arándanos, la apertura de esta oficina debe estar acompañada con un área para el soporte de las operaciones.

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

Global:

La estrategia global que utiliza Camposol es la **estrategia transnacional** (Hill, Jones y Schilling, 2015) dado que tiene una alta presión para adaptarse al mercado local puesto que hay países en el que los gustos y preferencias son distintos; por ejemplo, en China la compra de los consumidores está influida principalmente por la apariencia de la fruta; es decir, se aprecia más la estética y el tamaño por lo que la empresa debe invertir en tecnologías que le permitan empacar en función del tamaño de la fruta. Por otro lado, los diferentes mercados tienen distintas exigencias en cuanto al control de plagas y para poder operar en otros países (Bell y Kindred, 2016), Camposol también debe contar con ciertos estándares que en ocasiones difieren entre un país a otro. Por ejemplo, la ley peruana prohíbe que un empleador contrate mujeres embarazadas para ciertos roles y con el objetivo de cumplir con la normativa de Perú, Camposol les preguntó a sus trabajadores por su estado de embarazo; sin embargo, esto es considerado como una práctica discriminatoria bajo el reglamento de certificación para proveedores de un minorista muy importante en Reino Unido.

Además, Camposol tiene una alta presión por reducir costos. Si bien sus productos son de buena calidad y cuentan con una muy buena reputación en el mercado, la industria en la que participa a nivel global es muy competitiva, por lo que debe buscar formas de poder seguir vendiendo sus productos de buena calidad a un precio menor que el de los competidores.

Corporativas de Negocio:

Integración Vertical: Camposol está presente durante toda la cadena de valor, desde la generación y desarrollo del cultivo, pasando por el proceso de campo (la siembra y la cosecha) hasta el proceso de producción y envasado y tiene la flexibilidad para comercializar sus productos frescos, preservados o congelados (2017). Gracias a ello, Camposol puede garantizar la calidad de sus productos dado que tiene mayor trazabilidad, desde el suministro hasta la venta, y esto genera que pueda vender a un precio mayor. Por otro lado, le permite contar con una mejor programación del suministro, producción y logística de salida del producto para su comercialización.

Integración Horizontal: Como se mencionó en párrafos anteriores, si bien la en la industria hay pocas empresas que tienen una posición de liderazgo, existen otras pequeñas compañías en este sector. Camposol podría comprar alguna pequeña empresa productora de aguacate, arándanos o de mariscos para incrementar las tierras de cultivo con las que actualmente cuenta o aumentar su presencia en el mercado local.

Diversificación Relacionada: En sus inicios, la categoría principal de Camposol fueron los espárragos; sin embargo, debido a la crisis financiera mundial, el precio de los espárragos y la demanda de exportación cayeron (Bell y Kindred, 2016), con ello, en lugar de seguir expandiéndose en esta categoría, el entonces CFO, decidió plantar aguacates y lograron obtener la plantación más grande del mundo.

Además, Camposol también decidió abrir la unidad de negocios de arándanos, la cual también se convirtió en una de sus principales categorías.

Es por lo que, Camposol, utiliza la diversificación relacionada porque establece unidades de negocio ligadas a las que ya existen en la compañía, con ello, la empresa aprovecha las competencias que tiene, comparte sus recursos y capacidades y logra economías de alcance.

Funcionales:

Marketing y ventas

- Creación de dos marcas para distinguir productos de diferentes calidades: Camposol para productos de alta calidad y Sol Produce para productos de una calidad superior a “Camposol”.
- Apoyo en las certificaciones de calidad para incluirlos como soporte a la marca y generar diferenciación de otros proveedores.
- Estrategia de precios competitivos frente a otros competidores que, junto a la buena calidad y reputación de Camposol, incrementa la confianza en los clientes.
- La marca y el producto se adaptan a las necesidades de los diferentes mercados, por ejemplo, en China, se busca que los productos sean “estéticamente superiores”

Producción y administración de materiales

- Implementar sistemas que permitan tener una manufactura flexible para atender mejor las necesidades de los diferentes mercados.

Investigación y Desarrollo

- Desarrollo de un mejor control de plagas naturales.
- Búsqueda de cómo mejorar la cría y el cultivo.
- Investigación sobre cómo los rasgos específicos de los árboles de aguacates interactuaban con el ambiente en el que crecían.
- Constante prueba de 15 a 20 nuevas variedades y cultivos para identificar nuevas categorías de crecimiento.
- Investigación para la automatización de procesos de selección de cultivo y empaquetado.

Sistemas de Información

- Implementación de un ERP (Enterprise Resource Planning) que le permita automatizar procesos y adquirir visibilidad y trazabilidad durante toda la cadena de valor.
- Implementación de nuevas tecnologías, como Internet de las Cosas (IoT) para automatizar procesos, especialmente durante el cultivo.

Recursos Humanos

- Implementar programas de desarrollo de habilidades blandas y duras en comunidades cercanas con el objetivo de desarrollar a la comunidad y adquirir talento local
- Establecer planes para línea de carrera concretos, no solo para el personal de oficina, sino también para los operarios.
- Establecer un programa de “shadowing” en el que se involucre a los operarios en los procesos comerciales y el área de venta en procesos productos con el objetivo de disminuir la brecha que existe entre el área comercial y el área de producción.
- Establecer talleres para los colaboradores en los cuales se comunique las ventajas y los impactos positivos que tendría la mejora de ciertos procesos o la implementación de ciertas iniciativas dado que la mayoría de los operarios no están acostumbrados o no ven el valor de tener procesos y controles más estructurados.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Camposol cuenta actualmente con tres Unidades Estratégicas de Negocio: la unidad de Frutas y Verduras, Mariscos y Trading. A continuación, se muestra el ingreso por los productos de las UENs a setiembre de 2016, según lo detallado por Bell y Kindred (2016):

Tabla 3.1

Ingresos por producto

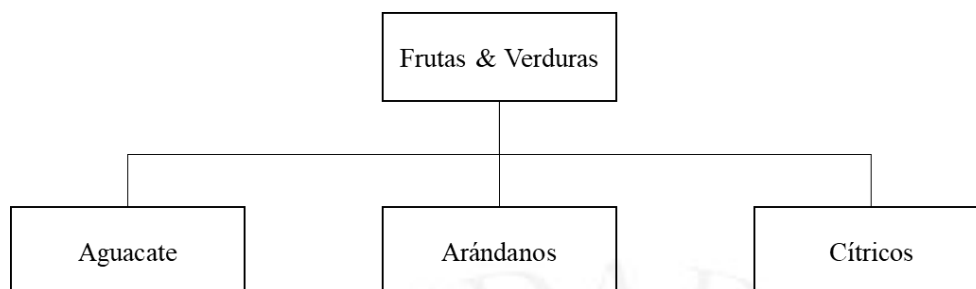
UEN	Producto	Ingreso	%
Mariscos	Camarones	\$ 52,684	27%
Frutas y Verduras	Aguacate	\$ 51,916	26%
Frutas y Verduras	Arándanos	\$ 37,283	19%
Frutas y Verduras	Espárragos*	\$ 20,422	10%
Frutas y Verduras	Mangos	\$ 20,238	10%
Frutas y Verduras	Mandarinas y Granadas	\$ 8,039	4%
Frutas y Verduras	Pimientos	\$ 3,645	2%
Frutas y Verduras	Alcachofas*	\$ 3,189	2%
Frutas y Verduras	Uvas	\$ 811	0%
	Total	\$ 198,227	100%

Fuente: Bell y Kindred (2016)
Elaboración propia

Tal y como se evidencia en el recuadro anterior, las categorías de arándanos y aguacates representan el 45% de los ingresos de la compañía, es por lo que se recomienda que continúen como las categorías principales de la unidad de Frutas y Verduras. A su vez, dado que las operaciones de las categorías de espárragos y alcachofas van a ser descontinuadas, se propone una nueva estructura dentro de esta unidad de negocios:

Figura 3.1

Propuesta de rediseño UEN Frutas y Verduras



Elaboración propia

La nueva área de cítricos podría continuar gestionando el remanente de las operaciones de los productos espárragos y alcachofas. Luego de ello, una vez culminado el stock actual y los cultivos ya planificados, se propone que se destine el área utilizada para las plantaciones de espárragos y alcachofas para aguacates y/o arándanos.

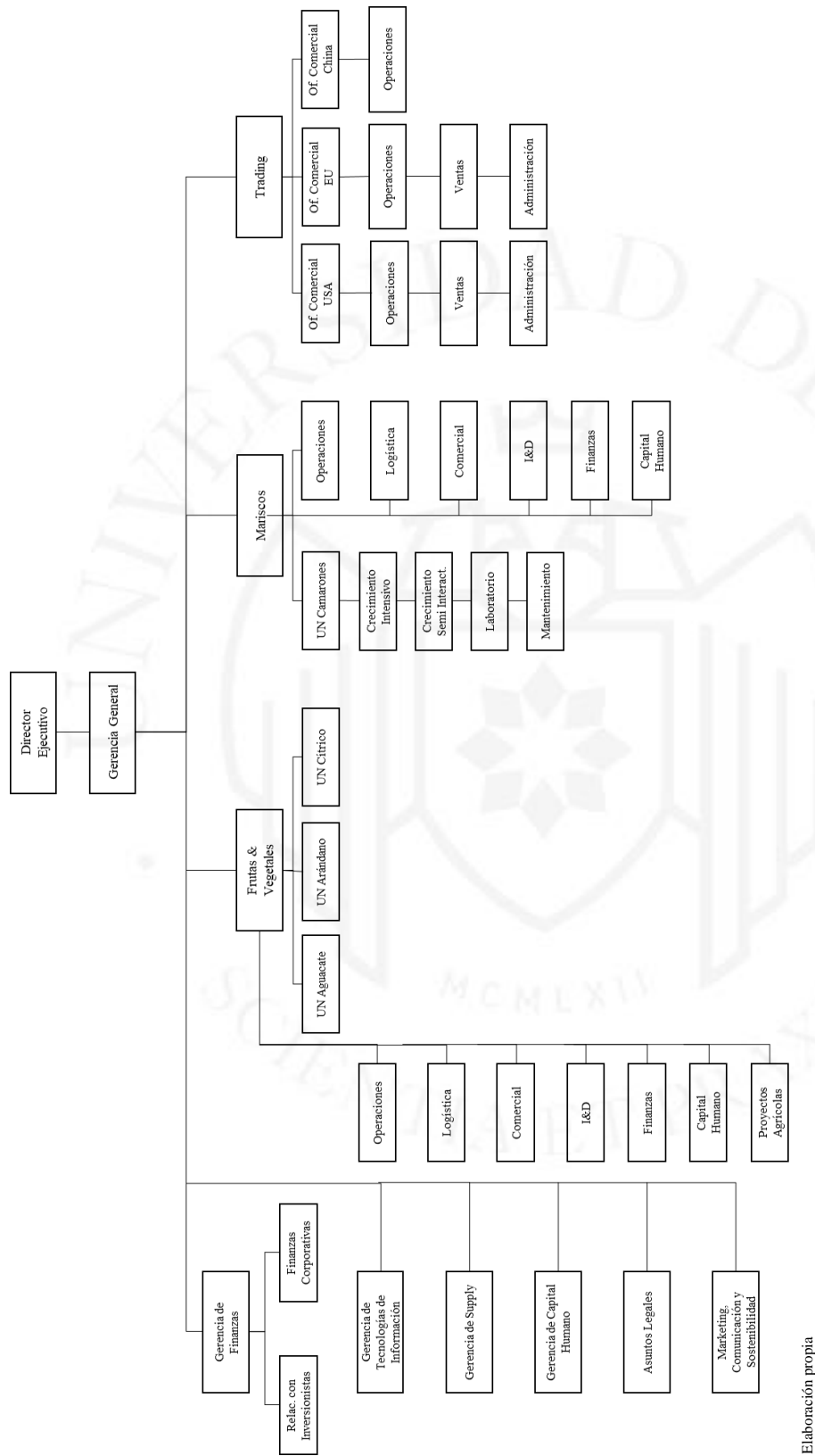
Por otro lado, también se propone implementar un área de “Desarrollo de Proyectos Agrícolas” con el objetivo de contar con colaboradores enfocados en la gestión de proyectos de mejora continua e innovación.

Además, se propone que se establezca un área comercial dentro de la UN de Trading dado que el 2017 se planea la apertura de la oficina comercial de Shanghái.

Finalmente, dada la importancia de implementación de nuevas iniciativas tecnológicas, se propone que el área de TI funcione como un área con mayor autonomía y no le reporte directamente a Finanzas. Con ello, los cambios se verán reflejados de la siguiente manera:

Figura 3.2

Propuesta de rediseño organizacional



Elaboración propia

Se propone que la UEN de Frutas y Verduras y la UEN de Mariscos cuenten cada una con sus áreas de apoyo debido al volumen de las operaciones y la cantidad de trabajadores.

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

Además de la reorganización de las UENs mencionadas y explicadas en el punto anterior, se proponen las siguientes acciones para mejorar la implementación de estrategias de Camposol:

a. Integración Horizontal

Se propone que Camposol evalúe la futura compra de otras compañías pequeñas en la industria con el objetivo de incrementar el área para tierras de cultivo, tener mayor alcance en la cadena de suministro, aprovisionamiento, producción y distribución en el mercado local.

b. Implementación de tecnología y sistemas de información

Debido a que Camposol cuenta con actividades durante toda la cadena de valor, desde el cultivo, pasando por el desarrollo de productos, sembrado, cosechado, producción, envasado, hasta llegar a la exportación y la postventa, se debe contar con un sistema que permita tener la trazabilidad de todo el proceso de punta a punta.

Por ello, se propone la implementación de un ERP que le permita a Camposol tener visibilidad desde el inicio del proceso hasta el fin. Con esto, se mejorará la comunicación entre el área de producción con el área de venta, se mitigará el riesgo de quiebre de stock, aumentará el nivel de certeza para el cumplimiento de pedidos y los procesos de la compañía estarán integrados.

Por otro lado, Camposol también puede invertir en la implementación de soluciones tecnológicas que involucren IoT (Internet de las Cosas) para que, a través de sensores en las granjas se evalúen las condiciones climáticas y condiciones del suelo y en función de estas variables se pueda ejecutar el riego inteligente, además, con ello se puede tener un mejor monitoreo del cultivo y se puede saber con mayor exactitud la salud de la cosecha (Abhishek y Rishi Barath, 2019).

c. Estrategia de Sostenibilidad

Como se mencionó en el análisis externo, los consumidores están cada vez más dispuestos a pagar más por productos saludables o marcas de empresas que sean sostenibles, además el ser socialmente responsable mejora la imagen y el posicionamiento de la marca. En este sentido para lograr dicho posicionamiento se propone que Camposol incremente la producción de productos orgánicos e incremente sus iniciativas de RSE.

Por ejemplo, podría establecer talleres para el desarrollo de habilidades blandas y duras en comunidades cercanas. Esto no solo tiene un impacto positivo con uno de sus principales stakeholders, sino también, Camposol puede reclutar a las personas que demostraron mejores resultados y más interés y, con ello, también adquiere talento local. A su vez, esto significaría una reducción de los costos de transporte ya que Camposol brinda transporte gratuito para los trabajadores que residen en comunidades cercanas y lejanas.

d. Estrategia de comunicación digital

Dado que Camposol desea construir una marca más fuerte de consumo, se plantea utilizar los canales digitales para un mejorar el posicionamiento hacia el consumidor final.

Se propone tener una fuerte presencia en el canal digital (a través de Instagram, Facebook, Youtube, LinkedIn y la web) con el objetivo de brindar al consumidor final información de calidad y promover a que participen de una dieta balanceada y un estilo de vida saludable.

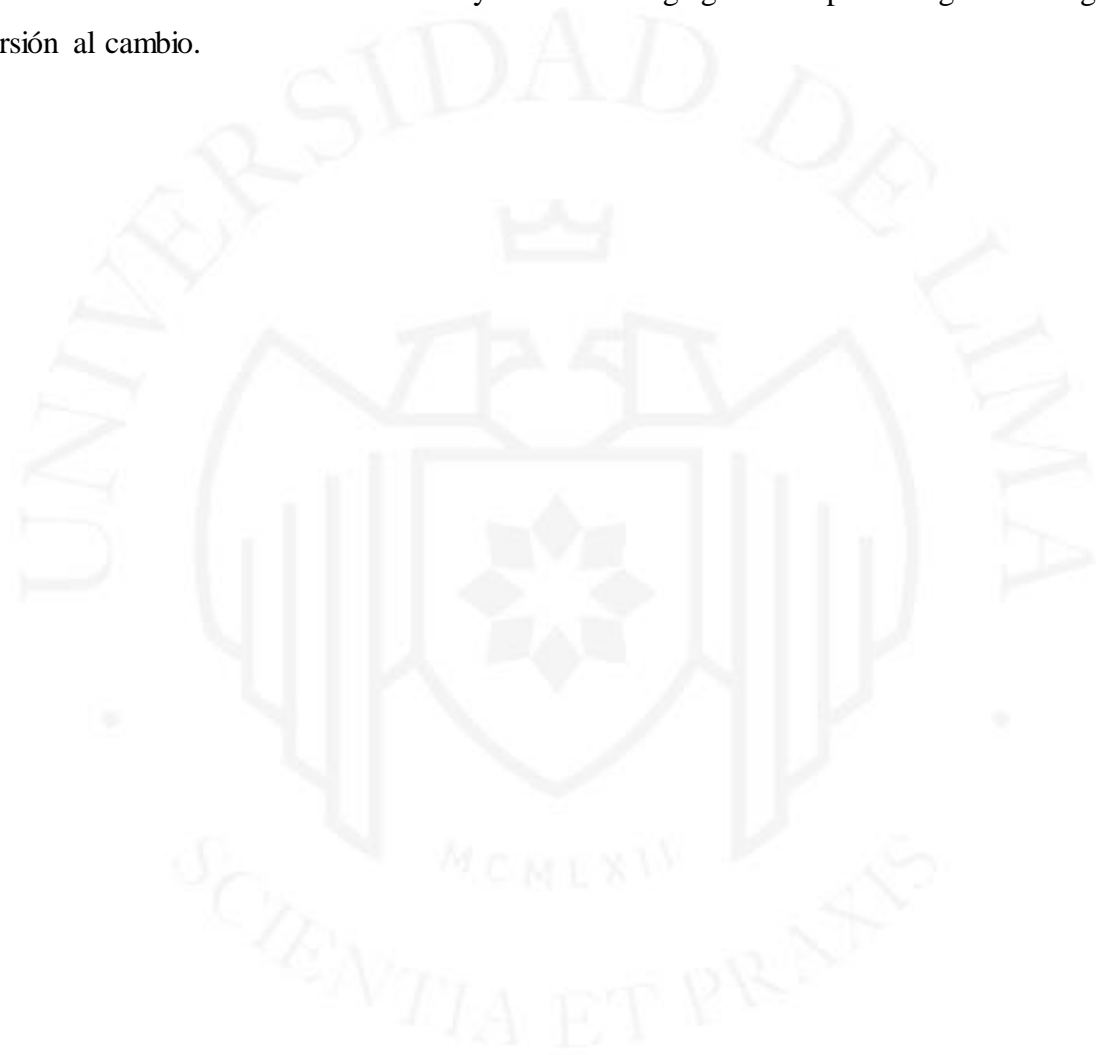
Con ello, los consumidores no solo conocerán más sobre la marca, sino también se sentirán identificados con su propósito dada la creciente tendencia a consumir alimentos saludables y a optar por comprar productos de empresas socialmente responsables.

e. Cultura Organizacional

Con el objetivo de reducir las tensiones que existen entre los equipos de producción y de ventas se propone establecer un programa que permita involucrar a los colaboradores del área productiva en los procesos del área comercial y viceversa. Es decir, implementar un programa en el que el colaborador del área de producción trabaje junto a un trabajador del área comercial en actividades de venta para que pueda conocer más de la otra área y pueda tener otra visión del proceso, de igual manera, lo mismo aplicaría para el colaborador del área comercial.

Con ello, habrá una mejor integración entre las áreas, pues los colaboradores de las diferentes áreas podrán ver los procesos desde otra perspectiva y tener un mejor entendimiento del esfuerzo de las actividades del otro.

Por otro lado, dado que en ocasiones a los colaboradores (principalmente operarios) les cuesta ceñirse a procesos y controles más rigurosos, se propone establecer talleres en los que se comuniquen las ventajas y los impactos positivos que tendría la mejora de los procesos o la implementación de distintos controles y cómo ello agrega valor para mitigar el riesgo de aversión al cambio.



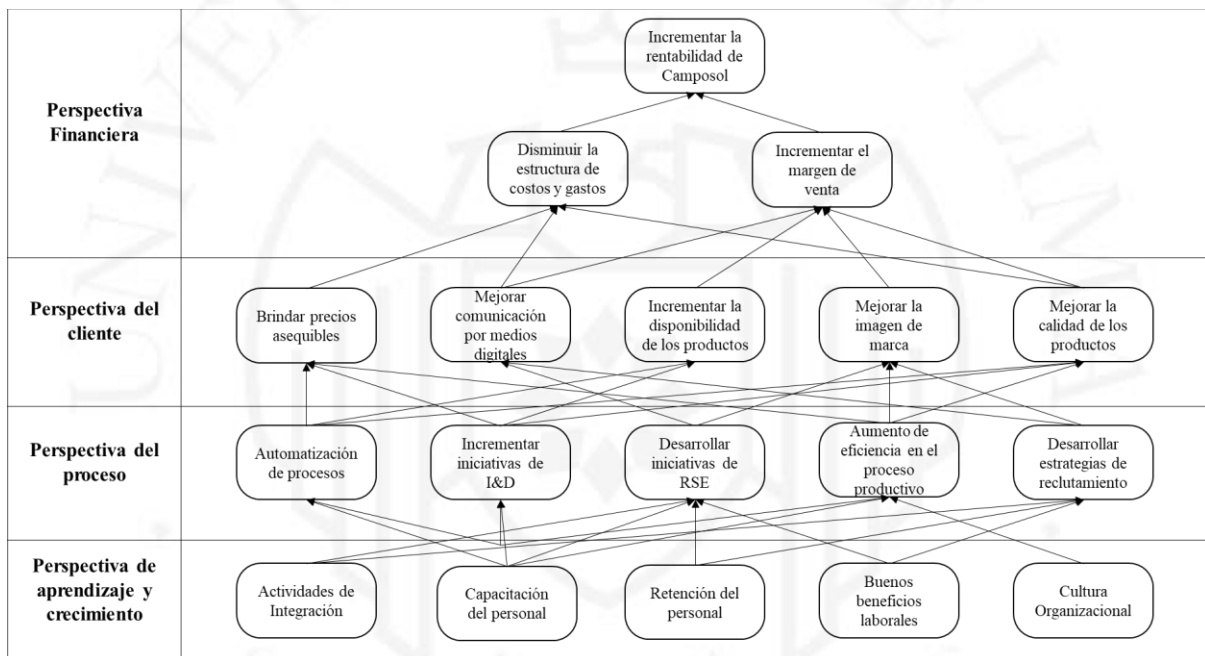
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Según Kaplan y Norton (2004) el mapa estratégico es la herramienta que nos permite describir de qué modo los activos intangibles de una organización impulsan el mejoramiento del desempeño de los procesos internos de la compañía, lo que finalmente se traduce en valor agregado para los clientes, accionistas y comunidades (p. 39).

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2004)

Elaboración Propia

El objetivo principal de la empresa es incrementar sus rentabilidad a largo plazo, para ello, desde una perspectiva financiera, busca disminuir la estructura de costos y gastos e incrementar el margen de venta. Esto se logra a través de las economías de escala con las que cuenta Camposol.

Por otro lado, para poder generar una mayor rentabilidad, se debe responder a las necesidades del mercado rápidamente, incrementando la disponibilidad de los productos y brindándole un precio asequible al cliente (sin sacrificar el margen). Esto a su vez mejorará la imagen de la

marca y se transmitirá a través de una estrategia de comunicación no solo tradicional, sino también digital.

Para lograr lo mencionado en el párrafo anterior, también se debe mejorar y automatizar los procesos internos de la compañía. Se puede aprovechar las nuevas tecnologías para lograr innovación en cada uno de los procesos de Camposol.

Finalmente, todos estos cambios y nuevas iniciativas deben estar acompañados del mejor talento, de colaboradores comprometidos y capacitados se sientan identificados con la cultura organizacional de Camposol.

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

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Incrementar rentabilidad	Rentabilidad de ventas (Utilidad neta/ventas) Rentabilidad sobre activos (Utilidad neta/activo) Rentabilidad de capital invertido (Utilidad neta/patrimonio)
	Disminuir costos y gastos	Costos de producción del año actual vs Costos de producción del año anterior
Cliente	Mejorar comunicación por medios digitales	Engagement: (# de interacciones por contenido) Alcance (cantidad de usuarios a los que le llega el contenido) Frecuencia (# veces que el usuario ve el contenido) Impresiones (Alcance por la frecuencia)
	Incrementar disponibilidad de productos	Días de inventario (stock disponible/demanda diaria de stock) Lead Time (# días desde pedido de cliente hasta entrega)
	Mejorar imagen de marca	% de preferencia de marca
	Mejorar calidad de los productos	% de defectos encontrados en el proceso # de frutas defectuosas/total de frutas producidas
Proceso	Automatización de procesos	Cantidad de procesos automatizados/cantidad de procesos actuales
	Incrementar iniciativa de IyD	Total de inversión en IyD/total de inversión de la empresa
	Desarrollar iniciativas de RSE	# de iniciativas de RSE propuestas/#iniciativas de RSE iniciales
	Aumento de eficiencia en proceso de producción	Tiempo promedio de ejecución del proceso productivo
	Desarrollo de nuevas estrategias de reclutamiento	Tasa de aceptación (#plazas aceptadas/#de plazas abiertas)

(continúa)

(continuación)

Aprendizaje y crecimiento	Incrementar las actividades de integración	#actividades de integración planeadas/#actividades de integración realizadas
	Capacitación del personal	Asistencia (#trabajadores que asisten a las capacitaciones/#total de trabajadores plan)
	Retención del personal	#empleados al finalizar el periodo/#empleados al inicio del periodo
	Mejorar la cultura organizacional	Net Promoter Score del empleado

Fuente: Kaplan y Norton (2004)

Elaboración propia



CONCLUSIONES

Camposol tiene como objetivo ser el productor más grande de arándanos en el mundo y ser el exportador líder de aguacates, por ende, buscan ser la primera compañía productora multinacional peruana.

Una de las principales razones de su crecimiento y su posición en el mercado es la buena calidad de sus productos y su flexibilidad para atender las necesidades del mercado, gracias a que está presente durante toda la cadena de valor.

Aprovecha las oportunidades del mercado gracias a que cuenta con un portafolio diversificado y a su ubicación estratégica que le permite diferenciarse de otros competidores pues tiene la capacidad de cosechar casi todo el año en una industria que se caracteriza por la estacionalidad.

Además de ello, debido a la cantidad de producción y su eficiencia en costos genera que tenga economías de escala que, a su vez, permiten que pueda brindar precios asequibles a sus clientes y tenga buenas relaciones comerciales en la post-venta.

RECOMENDACIONES

- Se propone redefinir la UEN de Frutas y Verduras dado que Camposol dejará la categoría de espárragos. Lo que se busca es incrementar la eficiencia de los procesos y manejar las tres categorías más grandes que representan un mayor porcentaje de ingreso para la unidad estratégica: Arándanos, Aguacates y Cítricos (Mango, Uva y Mandarina).
- Se propone abrir un área de “Desarrollo de Proyectos Agrícolas” dado que Camposol tiene una inversión fuerte en investigación y desarrollo; sin embargo, no tiene un área específica que se encargue de la gestión y ejecución de las estrategias provenientes de ala IyD.
- Camposol también podría utilizar la Integración Horizontal para comprar empresas más pequeñas y consolidar su presencia en el mercado local. Además, esto serviría para aumentar la mejora en sus procesos de abastecimiento y para incrementar sus tierras de cultivo.
- Con el objetivo de posicionar su marca de consumo, se propone implementar una fuerte campaña de comunicación en medios digitales (a través de Instagram, Facebook, Youtube, LinkedIn y la web) para brindar al consumidor final información de calidad y promover a que participen de una dieta balanceada y un estilo de vida saludable.
- Se plantea que Camposol también implemente programas de integración para disminuir la brecha de comunicación que existen entre el área comercial y el área de producción
- Camposol debe invertir en un sistema (ERP) que le permita tener visibilidad de sus procesos, especialmente porque tiene actividades durante toda la cadena de valor, por lo que deben tener trazabilidad de sus procesos y deben contar con información a tiempo real para la toma de decisiones. Además de ello se plantea que puedan invertir en tecnologías que le permitan automatizar algunos procesos y puedan depender menos de la mano de obra.

REFERENCIAS

- Abhishek, L., y Rishi Barath, B. (2019). Automation in agriculture using IoT and machine learning. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(8), 1520-1524.
- Allen, D. B., y Gorgeon, A. (2008). *Las Cinco Fuerzas como Herramienta Analítica*. Madrid: Departamento de Publicaciones del IE.
- Bell, D. E., y Kindred, N. (15 de Diciembre de 2016). *Camposol* (Caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Camposol (2017). *Annual Report*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2017.pdf
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15.^a ed.). México: Pearson Educación.
- García, E. (18 de Junio de 2019). Exportaciones de arándanos crecerían 50% en el 2019. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/>
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (11.^a ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (15.^a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Moyano, J., Bruque, S., Maqueira, J. M., Fidalgo, F. A., y Martínez, P. J. (2011). *Administración de Empresas: Un enfoque teórico-práctico* (1.^a ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Nielsen (19 de Diciembre de 2018). *TOPS OF 2018: ORGANIC*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2018/tops-of-2018-organic/>

- Redacción EC (05 de Marzo de 2019). Exportación de palta peruana logró cifra récord de casi US\$800 millones en 2018. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio : un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (1.^a ed.). Barcelona: Deusto.
- Pineda Ríos, L. G., y Quijano Bejar, D. A. (2017). *Propuesta de mejora en la gestión de procesos de producción y logística para reducir los costos en la línea de espárrago fresco de la empresa CAMPOSOL S.A.* (tesis para optar por el título profesional de Ingeniero Industrial). Universidad Privada del Norte
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva : creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Rodrigues, M., y Rodríguez, A. (Coords.) (2013). *Information and communication technologies for agricultural development in Latin America: Trends, barriers and policies*. Santiago: ECLAC. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35400/1/S2013050_en.pdf
- Thøgersen, J., de Barcellos, M. D., Perin, M. G., y Zhou, Y. (2015). Consumer buying motives and attitudes towards organic food in two emerging markets: China and Brazil. *International Marketing Review*, 32(3-4), 389–413.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A., y Gamble, J. E. (2018). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* (2.^a ed.). México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Valdez Gonzales, T. V. (2018). *IMPACTO DE LA MARCA PERÚ* (Trabajo de investigación para optar por el título profesional de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales). Recuperado de http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21029/Valdez_Trab_inv.pdf?sequence=1&isAllowed=y