

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

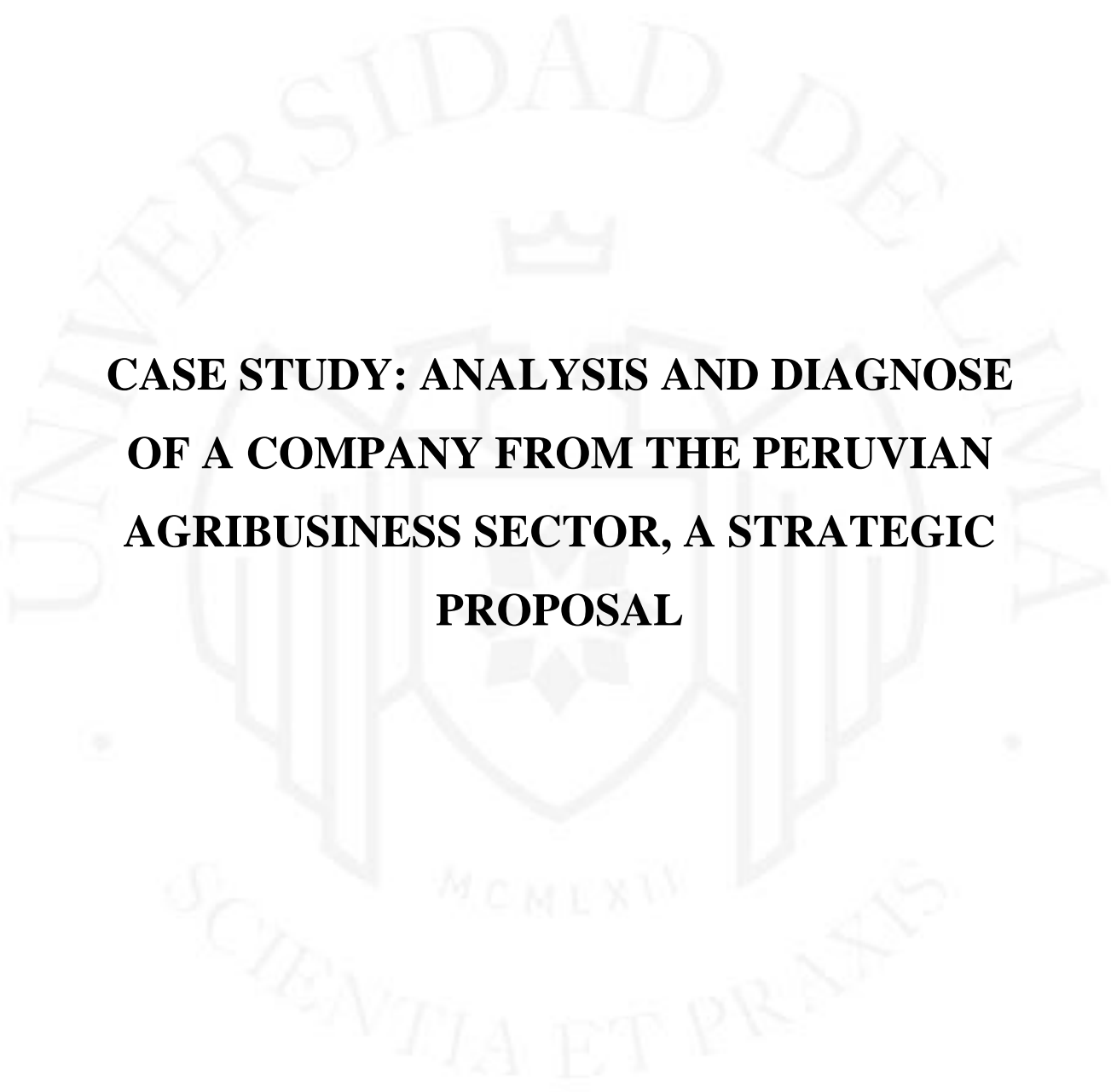
Jose Luis Rodriguez Velarde

Código 20121121

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	ix
ABSTRACT.....	xi
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 Ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio.....	7
1.1.4 Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio.....	13
1.2 Diagnóstico Externo	16
1.2.1 Análisis PEST	16
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector.....	20
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	23
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	24
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	24
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	25
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas.....	26
2.4 Matriz FODA.....	26
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	28
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	29
2.7 Redefinición o creación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)	29
2.8 Estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales.....	31
2.8.1 Estrategia Global:	31
2.8.2 Estrategias Corporativas:	33
2.8.3 Estrategia de negocios	34
2.8.4 Estrategia funcional:	34

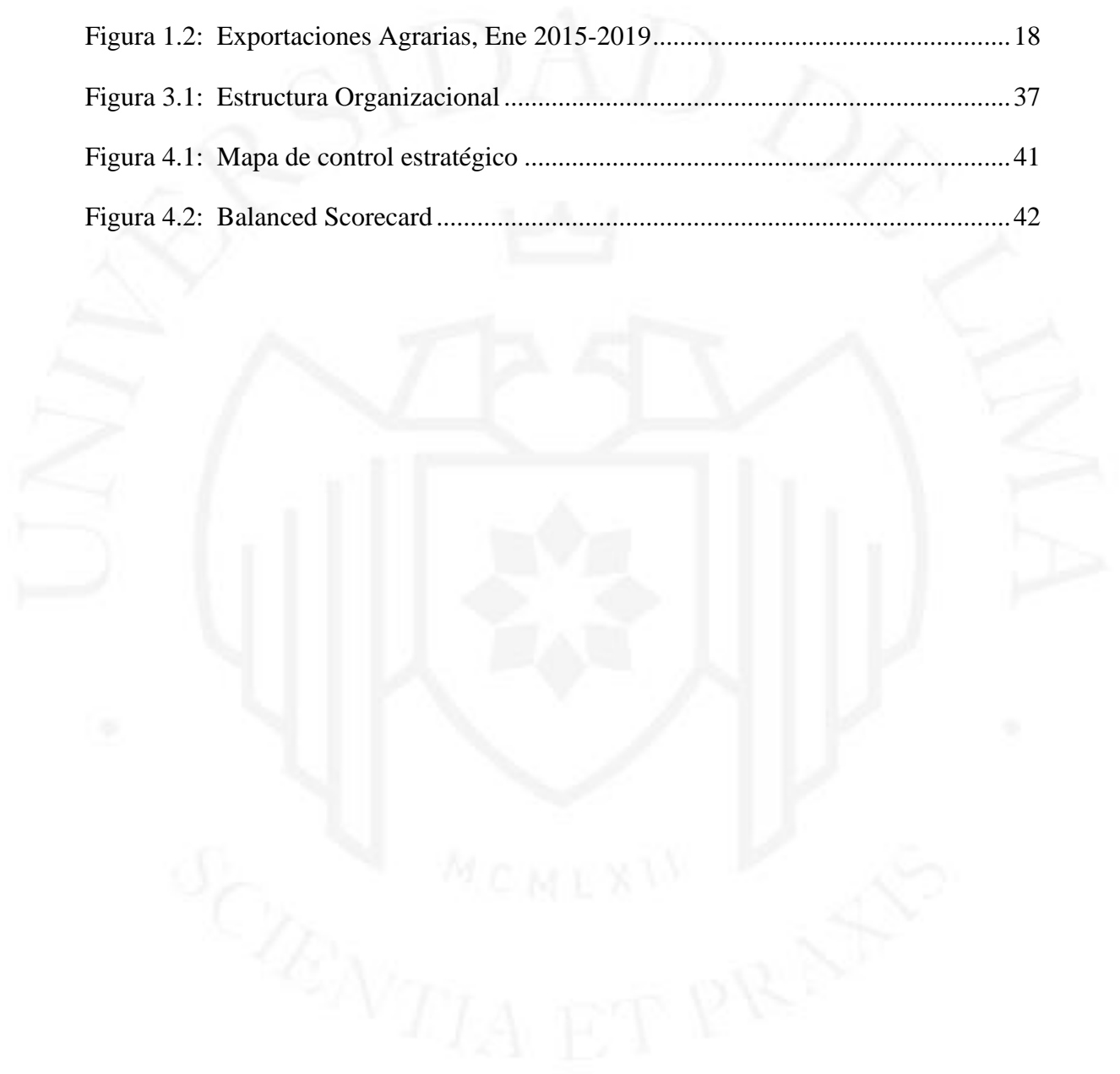
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	37
3.1 Estructura organizacional de la empresa	37
3.2 Implementación de estrategias en la empresa.....	38
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	41
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	41
4.2 Cuadro de Mando Integral	42
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
REFERENCIAS.....	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXOS.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Modelo de Negocio	2
Tabla 1.2: Certificaciones	9
Tabla 1.3: Fortalezas y Debilidades de la empresa.....	13
Tabla 1.4: Fortalezas y Debilidades de la UEN Frutas y Verduras	14
Tabla 1.5: Fortalezas y Debilidades de la UEN Mariscos	15
Tabla 1.6: Fortalezas y Debilidades de la UEN Trading	15
Tabla 1.7: Oportunidades y Amenazas de la Empresa	23
Tabla 2.1: Matriz EFI.....	24
Tabla 2.2: Matriz EFE	25
Tabla 2.3: Matriz Foda.....	26

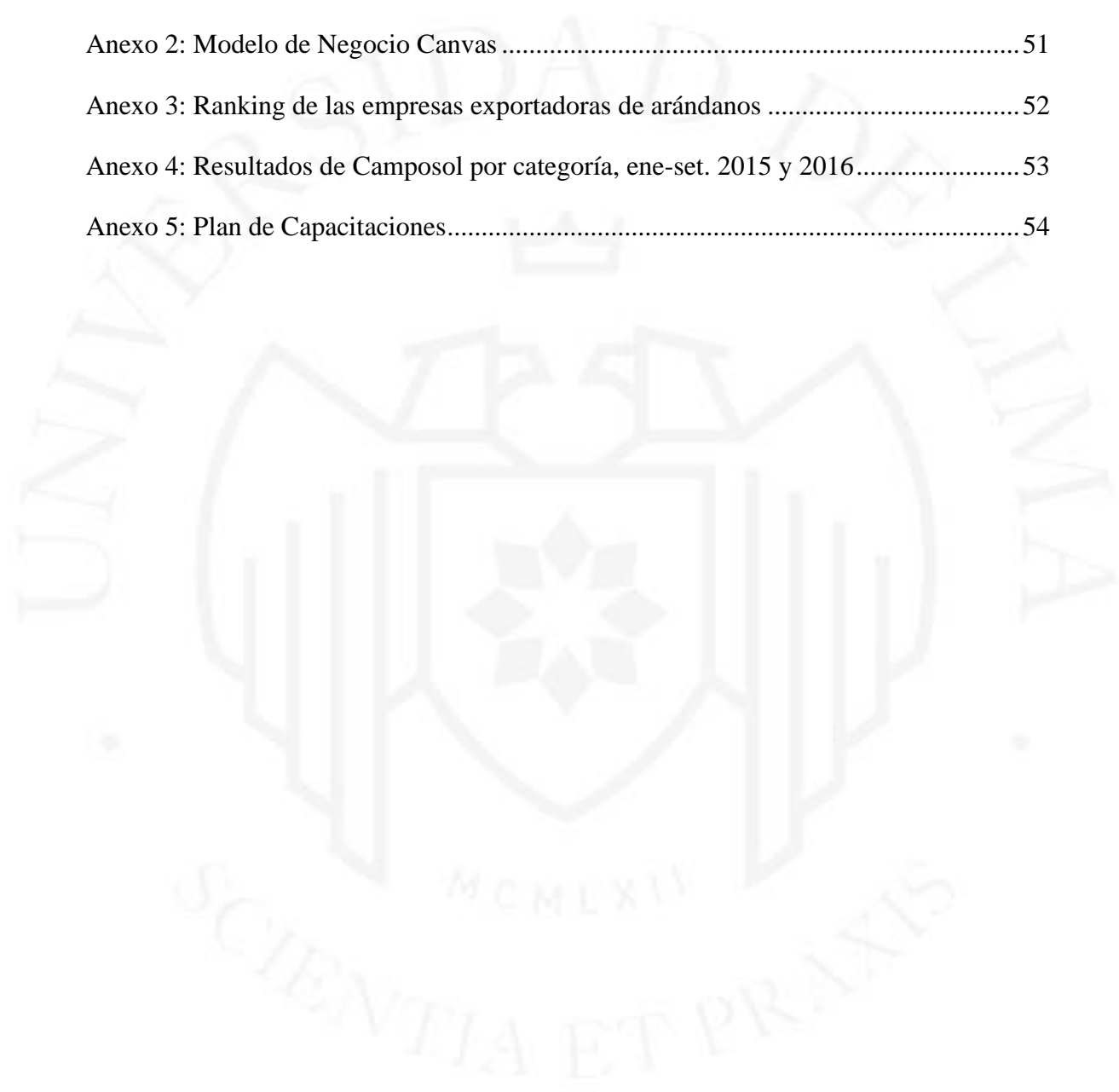
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Aristas de la Ventaja Competitiva.....	8
Figura 1.2: Exportaciones Agrarias, Ene 2015-2019.....	18
Figura 3.1: Estructura Organizacional	37
Figura 4.1: Mapa de control estratégico	41
Figura 4.2: Balanced Scorecard	42



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Certificaciones Camposol	50
Anexo 2: Modelo de Negocio Canvas	51
Anexo 3: Ranking de las empresas exportadoras de arándanos	52
Anexo 4: Resultados de Camposol por categoría, ene-set. 2015 y 2016.....	53
Anexo 5: Plan de Capacitaciones.....	54



RESUMEN

El presente trabajo titulado “Análisis, diagnóstico y formulación de estrategias para una empresa líder en el sector agroindustrial peruano” fue elaborado con la intención de poder brindar recomendaciones de carácter estratégico que permitan un mejor desenvolvimiento, crecimiento y mejora de la competitividad a la empresa “Camposol” en el sector agroindustrial.

“Camposol”, una empresa agroindustrial, inicia sus operaciones en el año 1997, con la compra de sus primeras tierras en La Libertad, región ubicada en el norte del Perú, a 600 km de Lima. Hoy en día Camposol ya es una de las principales productoras y exportadores de palta, arándanos, uvas, mangos, mandarinas y langostinos. Así mismo, cuenta con un alto reconocimiento a nivel internacional, ingresos por más de US\$340 millones anuales y una planilla con más de 14 mil trabajadores, convirtiéndola en una de las principales compañías empleadoras en el Perú.

La elaboración del plan de acción para la compañía comprende el desarrollo de los siguientes temas: Primero, se realizará un diagnóstico estratégico a partir del análisis del modelo de negocio de la empresa, el cual permitirá comprender su estructura organizacional, actividades clave, fortalezas, debilidades y ventajas competitivas. Luego se alinearán este análisis con respecto a factores adversos a la compañía, identificando las oportunidades, amenazas y el nivel de rivalidad empresarial dentro del sector en el que opera.

Una vez realizado el diagnóstico estratégico, se elaborará un plan de acción en base a formulación de estrategias. Estas estrategias estarán dirigidas a nivel global, corporativo, de negocios y funcional, definiendo también la misión, visión y los objetivos que se quieren lograr con su implementación.

Luego de haber formulado las estrategias más convenientes para Camposol, se propondrá la nueva forma de estructura organizacional que debería tener la compañía para facilitar su puesta en marcha. Esta estructura nueva será fruto del análisis de la creación de nuevas unidades estratégicas de negocio que se adapten a los objetivos propuestos y a la visión empresarial.

Finalmente, se elaborará un plan de control que permita medir la correcta implementación de las estrategias y el cumplimiento de objetivos, incluyendo una serie de conclusiones y recomendaciones a tomar en cuenta para mantener la competitividad en los distintos mercados en los que opera.

Palabras Claves: Camposol, Análisis, Situación, Estrategias, Agroindustrial.

ABSTRACT

The present work entitled "Analysis, diagnosis and formulation of strategies for a leading company in the Peruvian agribusiness sector" was prepared with the intention of being able to provide recommendations of a strategic nature that allow a better development, growth and improvement of competitiveness for the company " Camposol "in the agribusiness sector.

"Camposol", an agribusiness company, began operations in 1997, with the purchase of its first land in La Libertad, a region located in northern Peru, 600 km from Lima. Nowadays Camposol is already one of the main producers and exporters of avocado, blueberries, grapes, mangoes, tangerines and prawns. Likewise, it has a high international recognition, revenues of more than US \$ 340 million annually and with more than 14 thousand workers, making it one of the main employer companies in Peru.

The elaboration of the action plan for the company includes the development of the following topics: First, a strategic diagnosis will be made based on the analysis of the company's business model, which will allow us to understand its organizational structure, key activities, strengths, weaknesses and competitive advantages. This analysis will then be aligned with respect to adverse factors to the company, identifying opportunities, threats and the level of business rivalry within the sector in which it operates.

Once the strategic diagnosis has been made, an action plan will be developed based on strategy formulation. These strategies will be aimed at a global, corporate, business and functional level, also defining the mission, vision and objectives to be achieved with their implementation.

After formulating the most convenient strategies for Camposol, the new form of organizational structure that the company should have in order to facilitate its

implementation will be proposed. This new structure will be the result of the analysis of the creation of new strategic business units that adapt to the proposed objectives and the business vision.

Finally, a control plan will be developed to measure the correct implementation of the strategies and the fulfillment of objectives, including a series of conclusions and recommendations to be taken into account to maintain competitiveness in the different markets in which it operates.

Keywords: Camposol, Analysis, Situation; Strategies, Agroindustrial.



INTRODUCCIÓN

Desde los tiempos remotos, el Perú ha sido reconocido como uno de los principales países biodiversos del mundo. La gran cantidad y diversidad de recursos agrícolas y ganaderos son inexplicables para muchos países más industrializados, encontrando un gran potencial de desarrollo y explotación de estos recursos.

Las actividades del sector Agropecuario parten desde sus inicios, como una de las principales generadoras de comercio. Como parte del sector primario, éste engloba las actividades agrícolas (Cultivo de: granos y semillas, hortalizas, frutales y nueces, entre otros) y pecuarias (Explotación de: bovinos, porcinos, avícola, caprinos, entre otros).

En el 2017, el Perú atravesó una época difícil debido al Fenómeno del niño. Este trajo consigo lluvias excesivas en la costa norte, inundaciones, desbordes, incremento de plagas, bloqueo de carreteras, pérdida de cultivos, entre otros. Por lo que muchas empresas se vieron obligadas a realizar grandes inversiones y tomar acciones estratégicas para poder suplir estas pérdidas.

Por otro lado, las empresas dedicadas al sector agropecuario se encuentran frente a un mercado global más consciente e interesado al estilo de vida saludable, con una demanda creciente de productos frescos y nutritivos, creándose una gran oportunidad de crecimiento, desarrollo y expansión para las empresas dedicadas al abastecimiento de esta demanda.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el siguiente capítulo se realizará un exhaustivo diagnóstico estratégico tanto para entorno externo como interno. El objetivo de este es poder conocer a profundidad, la empresa Camposol y formular una estrategia que la fortalezca.

1.1 Diagnóstico interno

Hoy en día las empresas están viviendo en un mundo cambiante. Finalmente, las que *conocen* y saben aprovechar, de inicio a fin, sus diferentes capitales logran el éxito.

Analizando el caso de Camposol, una empresa agroexportadora con estándares internacionales, su principal foco se encuentra en los procesos de operaciones para mover grandes masas de mercadería agropecuaria. A continuación, se presentará el modelo de negocio, cadena de valor y principales ventajas competitivas.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Para definir el modelo de negocio de Camposol se hizo uso del Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010). En la tabla 1 se detallará cada uno de los bloques. Así mismo, en el anexo 2 se presentará el modelo según Osterwalder y Pigneur.

Tabla 1.1:

Modelo de Negocio

Concepto	Descripción
Asociaciones Claves	Camposol, al ser una industria agropecuaria, sus principales asociaciones están en relación con su producción (capital de trabajo, materias primas, maquinaria y otros). Dentro de ellas encontramos a los comuneros, que aportan tanto para el capital de trabajo como para la materia prima, proveedores de maquinaria y equipo (dada la gran masa de producción), distribuidores (principales compradores del producto final) y compañías logísticas (encargados del traslado interno y externo de la mercadería).

(Continúa)

(Continuación)

Actividades Claves	Las actividades claves son las que, finalmente, generan valor y diferencian el producto final. Así mismo, las que traen beneficios a la empresa. Dentro de ellas están: la producción a gran escala, control de calidad (certificado por empresas internacionales, <i>ver anexo I</i>), Gestión de la red logística y de distribución (sustentado en la presencia de productos Camposol en diferentes países, <i>ver anexo I</i>), responsabilidad social (buenas prácticas que generan un impacto positivo en los consumidores y proveedores, <i>ver anexo I</i>), la innovación, investigación y desarrollo para la mejora de suelos y especies (como la modificación del ADN del producto)
Propuesta de Valor	Brindar a los consumidores, alimentos saludables y de alta calidad a través de las mejores prácticas operacionales, de responsabilidad social e innovación.
Relaciones con los clientes	La relación, ante todo, debe ser transparente y duradera para así mantener a los clientes satisfechos con el producto y servicio brindado. Si bien es cierto, en Camposol, el consumidor Final no tiene mucho contacto directo con la empresa, esta busca mostrarse a través de redes sociales. En ellas muestra el background (blog Camposol Care) de lo que <i>involucra la creación</i> de cada producto Camposol; las personas, la calidad, la innovación, información nutricional, la responsabilidad social, y entre otros desarrollando una estrategia de branding para retener el consumo y por ende, los clientes.
Segmentos de mercado	<p>Hoy en día existen 2 tendencias, millenials, que han marcado el éxito de Camposol. Entre ellas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. El aumento del consumo de productos saludables (ricos en vitaminas, antioxidantes, azúcares naturales y entre otros) de calidad.2. La responsabilidad y seguridad Social. <p>Dado ello, los principales clientes de Camposol son personas en busca de un estilo de vida saludable a través del consumo de frutas y verduras frescas de calidad que brinden diferentes propiedades nutritivas. Así mismo, personas con iniciativa de compra a empresas socialmente responsables (con las comunidades y medio ambiente). La edad de dichos clientes se encuentra entre los 19 y 35 años.</p> <p>Por otro lado, al ser una empresa agropecuaria, parte de sus clientes son personas con preferencias en el consumo de productos marinos de calidad.</p>

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)
Elaboración Propia

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

1.1.2.1 Actividades de apoyo o soporte:

- Recursos Humanos

Tomando a Camposol, una empresa que cuenta con más de 14 mil trabajadores, como una de las principales empleadoras del Perú, la atracción y retención de la fuerza laboral es una de sus principales actividades. Sin embargo, ante los planes de expansión y desbalances en la coyuntura, la búsqueda de mano de obra calificada se vuelve más rigurosa.

Como estrategia, Camposol brinda un portafolio de beneficios a sus trabajadores. Entre ellos: descuentos y financiamientos en viviendas, autobuses para transportar, de forma gratuita, a sus trabajadores desde su lugar de origen hacia los campos de producción, salarios por encima del mercado local y proveniente de economías informales y entre otros.

- Investigación y Desarrollo

La inversión en investigación y desarrollo para Camposol era bastante elevada dada su importancia. El foco se situaba en el control de plagas naturales, la cría y otras áreas. Así mismo, las ganas de mejorar la calidad de suelos y productos eran ambiciosas. Para ello, se implementó tecnologías que logren modificar el ADN de las plantas y árboles con la finalidad de obtener un producto de calidad superior.

Por otro lado, para poder acceder a mercados de exportación y ciertos minoristas, Camposol se propuso obtener certificaciones (sociales, ambientales, calidad, sanitarias, y entre otros) que la soporten.

- Finanzas

Manejo de la gran estructura de costos de la empresa, buscando los más fuertes e ideando la manera de aminorarlos. Involucrada en los continuos planes de inversión para la expansión de Camposol y buscando maximizar la rentabilidad de la compañía.

1.1.2.2 Actividades Primarias:

- **Compras**

El compromiso de Camposol con sus clientes es proveer calidad, coherencia, responsabilidad, frescura y sostenibilidad. Dicho compromiso inicia con el abastecimiento. Proveerse de insumos claves que puedan cumplir el compromiso es una de las actividades principales que presenta Camposol.

- Maquinaria que pueda responder ante la demanda, que genere menor costo de inversión y que represente menor costo de depreciación/mantenimiento.
- Fertilizantes de suelos y pesticidas que sean amigables con el medio ambiente y no cambien la calidad del producto final.
- Sistemas de riego / Estanques
- Empaques, cajas y etiquetas que reflejen la calidad y propósito del producto final. Así mismo, que su material sea amigable con el medio ambiente.
- Equipos de oficina / utensilios de granja que permitan a sus trabajadores laborar en óptimas condiciones.

- **Producción**

Unidad de frutas y verduras

Su cadena productiva inicia con la preparación del suelo. Cuando éste logre un óptimo nivel de fertilidad se podrá dar inicio a la cosecha, en la cual se mide el rendimiento de las plantaciones y calidad del producto final.

En conclusión; la preparación del suelo y la cosecha son las actividades primarias más importantes en la unidad de frutas y verduras en su etapa de producción.

Unidad de Mariscos

En esta unidad, se supervisa que los estanques de Camarones estén alineados con el correcto nivel de oxígeno. Así mismo, la temperatura debe ser la

adecuada para obtener el mejor rendimiento en las cosechas. Posteriormente, la cosecha es procesada y empaquetada para su distribución. En conclusión: la supervisión de los niveles de oxígeno y temperatura, procesamiento y empaque son las actividades primarias más importantes en la unidad de marisco en su etapa de producción.

- **Logística**

La red logística que maneja Camposol es un punto clave para que el consumidor final obtenga el producto deseado.

No solo se cuenta con una gran cadena logística que pueda trasladar miles de toneladas de mercadería vía aérea, marítima y terrestre. También, mantiene una cadena de frío y almacenamiento para, finalmente, entregar mercadería de calidad.

Por otro lado, la descentralización de su producción permite que sus productos sean reconocidos por altos niveles de trazabilidad y entrega a tiempo.

- **Marketing y ventas**

“El objetivo táctico fundamental del marketing es el de producir una reacción en el mercado que permita alcanzar, mantener o disminuir la participación de mercado de los productos o servicios de la empresa” (Marketing Publishing, 1990).

Dicho esto, y situándonos en un incremento de la tendencia por el consumo de productos saludables, el foco se situaría en el gran valor que posee el producto para consumidor final, pudiendo acceder a un alza de precios acorde al mercado internacional, con una estrategia de relación directa con los canales minoristas y utilizando medios de comunicación masiva como; páginas web y redes sociales que le permitiera promocionar productos a un menor costo.

Por otro lado, otras de las actividades primarias de marketing es diseñar y mantener las estrategias de branding que retengan y fidelicen a los clientes ya que Camposol tiene como compromiso: transmitir seguridad, calidad, principios, valores, sostenibilidad, responsabilidad social, y entre otros.

- **Responsabilidad Social**

Camposol se encuentra enfocado en ser socialmente responsable como parte de su propuesta de valor. La compañía tiene un amplio portafolio de actividades que benefician a las comunidades y al medio ambiente, por ejemplo: Donación de productos altamente nutritivos, para la población cercana a las operaciones, enfocada principalmente en niños y adolescentes. Por otro lado, realizan forestación de árboles como algarrobos, censos anuales de la vida silvestre, programas de reducción de residuos sólidos, entre otros.

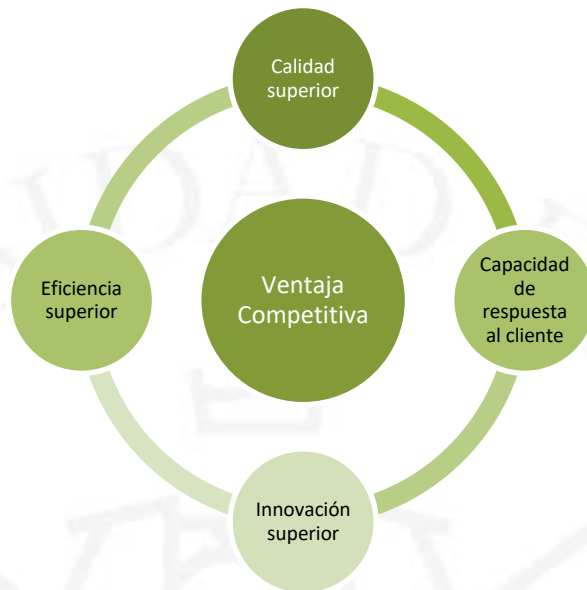
1.1.3 Ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio

“Una compañía goza de ventaja competitiva cuando implementa una estrategia que crea más valor para sus clientes y que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resulta muy costosa” (Hitt; Ireland y Hoskisson, 2015).

Para evaluar las ventajas competitivas, se hará uso de las 4 aristas de la ventaja competitiva.

Figura 1.1:

Aristas de la Ventaja Competitiva



Fuente: Hitt; Ireland y Hoskisson (2015)

1.1.3.1 Empresa

1.1.3.1.1 Calidad superior

El elemento principal de la propuesta de valor de Camposol es brindar al consumidor final, un producto de alta calidad. Esto implica que, a través de toda su cadena, se presenten procesos, materias primas y capital humano, que sustenten la misma.

Para ello, la compañía se somete a diferentes certificaciones para alcanzar los mejores estándares a nivel mundial, entre ellas:

Tabla 1.2:
Certificaciones

Nombre	Concepto
USDA ORGANIC	Certifica que el producto es orgánico.
RAINFOREST ALLIANCE	Certifica que las actividades estén bajo protección y aprovechamiento sostenible de bosques.
GLOBAL GAP	Certifica buenas prácticas y actividades sostenibles respecto a: cultivos, producción animal y acuicultura a nivel global.
IFS FOOD	Certifica la seguridad y calidad alimentaria de los productos.
GLOBAL GAPGRASP	Certifica las buenas prácticas sociales considerando la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores.
BASC	Certifica un comercio transparente, Seguro y confiable
OHSAS 18001 SGS	Certifica la seguridad y salud ocupacional.
ISO 14001	Certifica a nivel internacional la existencia de un Sistema de Gestión Ambiental efectivo.
M&S Select Grower	Certifica un estándar de calidad de cultivadores para asegurar el abastecimiento.
ISO 28000	Certifica a nivel global las buenas prácticas de seguridad y cadena de suministros internacional de mercancías.

Fuente: Camposol (2019)
Elaboración Propia

Tomar en cuenta que Camposol fue el primer agronegocio peruano en unirse al Pacto mundial de las Naciones unidas y publicar informes de sostenibilidad. Cada año se sometieron aproximadamente 100 auditorías sanitarias, sociales y ambientales que se requerían para operar en Perú y acceder a mercados de exportación.

1.1.3.1.2 Capacidad de respuesta al cliente

La capacidad de abastecer a distintos mercados en el mundo es una ventaja para Camposol. Muchos de sus clientes pueden realizar una gran cantidad de pedidos en un corto tiempo significando una barrera de entrada para otros productores.

Al 2015, Camposol se convertía en el mayor productor agropecuario y de cultivo en el Perú con aproximadamente 5,300 (ha) para su producción, ingresos de \$289 millones y cerca de 90,000 toneladas métricas de producto. Con su gran evolución, la compañía buscó una fuerte alianza con los minoristas, en donde el trato productor-minorista era directa, creando básicamente una estrategia de integración vertical y una ventaja competitiva.

Finalmente, con el fin agregar valor a sus productos, Camposol abrió oficinas en distintas partes del mundo (Estados Unidos, China y Europa). El poder atender el mercado en el menor tiempo posible no se podrían realizar con la misma efectividad y calidad si se manejara el negocio, únicamente, desde Perú.

1.1.3.1.3 Eficiencia Superior

Camposol ha logrado obtener un ratio distinguido de producción con relación a toneladas métricas por hectárea con respecto a otros productores internacionales. Una mejora en su capacidad de operar en otros países, gracias a las oficinas que abrieron alrededor del mundo, y una relación directa con los minoristas, ha permitido que Camposol pueda abastecer la demanda de productos en el menor tiempo posible, volviéndose una compañía más eficiente.

1.1.3.1.4 Innovación Superior

La implementación de nuevas tecnologías en las empresas, principalmente extractivas, puede cumplir un rol bastante importante para mejorar la competitividad, productividad y eficiencia de esta.

Con la finalidad de mejorar su cadena productiva, Camposol decidió invertir mucho en investigación y desarrollo centrándose en el control de plagas naturales, cría, y otros. Sus proyectos más relevantes son los siguientes:

1. Implementar una tecnología que permite modificar el ADN de sus plantaciones.
2. Construir instalaciones en los mercados finales con tecnología para madurar frutas antes de transportarlo a los minoristas.
3. Tecnología de empaque que permite calibrar las frutas por tamaño.
4. “Secuenciación del ADN” de los árboles de aguacate para estudiar como los rasgos específicos interactuaban con el entorno en crecimiento.

Por otro lado, a lo largo de los años, Camposol, ha ido diversificando su portafolio de productos, pasando de productos enlatados a productos frescos por sus arándanos, uvas, mangos, mandarinas, y langostinos.

1.1.3.2 UEN Frutas y Verduras:

1.1.3.2.1 **Calidad Superior:**

La unidad de frutas y verduras destaca sobre las demás debido a: la calidad de sus procesos y producto final sustentado en las diferentes certificaciones que posee, implementación de tecnologías que aseguran un buen crecimiento del producto durante la cosecha (modificación del ADN, sistema de riego por goteo impulsado por la gravedad), cadenas de frío que permiten el traslado de mercadería manteniendo su calidad y control de plagas naturales que permiten el perfecto estado del producto pasado los 45 días desde la cosecha.

1.1.3.2.2 **Eficiencia Superior**

Arándanos: Camposol logró la producción de 15 TM por hectárea (ha), mientras que en EE. UU el rendimiento es de 7.6 TM y en Canadá de 2.9 TM.

Aguacates: El rendimiento de Perú es de 11TM por (ha), mientras que en México era de 10 TM por (ha), seguido de EE. UU con una producción entre 6.5 a 9.5 TM por (ha).

Espárragos: Perú podía producir espárrago todo el año, teniendo rendimientos de 11TM por ha a comparación de China, en la cual el rendimiento era de 5 TM por (ha).

1.1.3.3 UEN Mariscos

1.1.3.3.1 **Eficiencia Superior**

Gracias a las tecnologías de estanques¹, se logró una producción de 30 TM por (ha), valor mucho más alto que los estanques convencionales, lo cual ayuda a incrementar la producción y a mejorar el suministro del producto a los minoristas en el momento oportuno. Por otro lado, en el año 2014 se adquirieron 2 plantas de procesamiento para esta unidad de negocio como parte de una estrategia de integración, logrando que para el año 2016 se mejore el desempeño sustancialmente. (Ver Anexo 3).

1.1.3.4 UEN Trading

1.1.3.4.1 **Capacidad de respuesta al cliente**

Esta unidad de negocio se encarga de concretar la comercialización de todos los productos “Camposol” al rededor del mundo a través de la descentralización de sus oficinas. Esto permite un contacto directo con los clientes sin importar en que parte del mundo se encuentren, garantizando una óptima atención en la venta y post venta.

1.1.3.4.2 **Innovación superior:**

Esta unidad estratégica se encarga de conocer los gustos, preferencias y tradiciones de los mercados internacionales en los que opera, con el fin de poder adaptar su producto y

¹ Estanques cubiertos y alineados para permitir un mejor control del oxígeno, temperatura, y otros factores.

propuesta de valor. Con ello, se tomaron ciertas iniciativas en innovación de producto dependiendo del mercado a donde se exportaba, por ejemplo, para las exportaciones al mercado Chino, se obtuvo una nueva tecnología de maquinaria que permite calibrar la fruta por tamaños, ya que en ese mercado el valor de la fruta se mide por la apariencia estética (tamaño y color), desplazando al sabor como un atributo complementario.

1.1.4 Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio

Las fortalezas son atributos que aumentan la competitividad en el mercado. Ellas dependen de la calidad de los recursos y capacidades de la empresa. Por otro lado, las debilidades son algo de lo que la empresa carece o realiza mal, o condiciones que la coloca en desventaja en el mercado (Thompson; Gamble; Peteraf y Strickland III, 2012).

1.1.4.1 Fortalezas y Debilidades de la Empresa.

Tabla 1.3:

Fortalezas y Debilidades de la empresa

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Más de 20 años de experiencia en el sector agrícola. • Uno de los mayores productores y exportadores del Perú del sector agropecuario. • Productos y procesos con gran cantidad de certificaciones a nivel mundial que aseguran la calidad. • Estrecho relacionamiento con los minoristas, quienes comercializan el producto al consumidor final. • Diversificación de sus operaciones en los mercados más importantes del mundo (Estados Unidos, Europa y China). • Productos comercializados con marca propia de la compañía y no marcas que 	<ul style="list-style-type: none"> • Aún requiere de ciertos distribuidores mayoristas, haciendo hace que la empresa pierda parte del control de su producto sobre el consumidor final. • El contacto directo con los minoristas fortalece su relación, sin embargo, implica una red logística más amplia, lo que genera mayores costos. • Dependencia de la mano de obra local, la cual es escasa. • Dependencia de la producción peruana. • Los arándanos representan el 49% del beneficio bruto de la compañía, por lo que son dependientes de este producto. (Ver anexo 18).

(Continúa)

(Continuación)

<p>otorgan los distribuidores.</p> <ul style="list-style-type: none">• Economías de escala debido a la masiva producción.• Empresa reconocida como socialmente responsable.• Empresa atractiva para inversionistas, ya que se desarrolla en un mercado de continuo crecimiento y mucho potencial.	<ul style="list-style-type: none">• No todas las Unidades de negocio de la compañía puede abastecer la demanda de productos en un tiempo oportuno, por ejemplo, la unidad de mariscos.
---	--

Fuente: Bell y Kindred (2016)
Elaboración Propia

1.1.4.2 Fortalezas y Debilidades de la UEN Frutas y Verduras

Tabla 1.4:

Fortalezas y Debilidades de la UEN Frutas y Verduras

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Mayor productor agropecuario del Perú.• Uno de los mayores productores de aguacate del mundo.• Portafolio con una gran diversidad de productos como: uvas, paltas, arándanos, mangos y mandarinas.• Los productos principales son comercializados bajo marca propia.• En temas de eficiencia productiva, logran una mejor ratio de TM producidas por Ha a comparación de otros países productores.	<ul style="list-style-type: none">• Dependencia del arándano como producto principal y de mayor margen para la UEN.• No se logra producir las variedades o especies de frutas o verduras que pueden producir en otros países, por ejemplo, en el caso del arándano, la variedad que se puede cultivar en el suelo local es el “Arándano Biloxi”, pero la especie que crece en Chile o Argentina no se logra.• Se debe contar con un cuidado especial en el transporte de los productos, ya que son carga frágil, y de no estar en estado óptimo (ya sea por descuido de Camposol o de la empresa logística) se generarían pérdidas y sobrecostos.

Fuente: Bell y Kindred (2016)
Elaboración Propia

1.1.4.3 Fortalezas y Debilidades de la UEN Mariscos

Tabla 1.5:

Fortalezas y Debilidades de la UEN Mariscos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Esta unidad de negocio cuenta con 2 plantas propias de procesamiento, logrando una mejora en el proceso productivo.• Junto con el aguacate y los arándanos, los camarones son una de las principales fuentes de ingreso y beneficio bruto de la compañía.	<ul style="list-style-type: none">• No logran suministrar grandes cantidades en el momento oportuno a minoristas que lo requieren.• Los productos no son vendidos de forma directa por Camposol.

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración Propia

1.1.4.4 Fortalezas y Debilidades de la UEN Trading

Tabla 1.6:

Fortalezas y Debilidades de la UEN Trading

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Cuentan con mercados de exportación diversificados.• Presencia de oficinas a nivel internacional (EE. UU, Europa, China, Países bajos, entre otros)• Venta directa con minoristas, fortaleciendo la relación con estos.• Gestión de múltiples marcas como parte de una estrategia comercial internacional.• Conocimiento de preferencias, culturas y tradiciones del mercado internacional, permitiendo adaptar el producto en base a dichas características.	<ul style="list-style-type: none">• Como unidad estratégica se cuenta con poca experiencia, ya que recién en el año 2011 se incorporó a la empresa Jose Antonio Gómez, CEO de Camposol Trading, una persona con recorrido profesional en las industrias alimenticias, con el fin de poder desarrollar estrategias comerciales que antes eran casi inexistentes.• Debido a su poco conocimiento, en los inicios los minoristas podían tener poder ante Camposol ya que conocían más de la unidad de negocio que la misma empresa.

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración Propia

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

“Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.” (Martínez y Milla, 2005).

1.2.1.1 Político:

Acuerdos comerciales con principales países agro importadores: (Oportunidad)

Desde los años 2000`s, se mantiene distintos acuerdos comerciales con los principales países importadores de mercancía agrícola. Entre ellos; Estados Unidos, China, Alemania, Reino Unido y otros, permitiendo un comercio ordenado y sostenible en el tiempo, obteniendo ciertos beneficios arancelarios y recordando que este tipo de acuerdos también permiten a muchas empresas ingresar a nuevos mercados y ser más competitivas en otros países. Así mismo, se presenta una estabilidad en cuanto a las relaciones internacionales, por lo que se espera que continúen a futuro.

Proyectos de irrigación: (Oportunidad)

Se cuenta con la ejecución en curso de la tercera etapa del proyecto Chavimochic, el cual permitiera que a través del potencial del Rio Santa, se pueda atender la demanda de riego de los valles Chao, Virú, Moche y Chicama, valles pertenecientes a la zona norte (Departamento de La Libertad) del país. Este proyecto ayudará a la producción de arándanos, mandarinas, cerezas, entre otros.

Incertidumbre Política: (Amenaza)

Situándonos en el año 2016, la coyuntura peruana atravesó diversos cambios políticos. Entre ellos, el más importante, las elecciones presidenciales. El economista, banquero y político peruano, Pedro Pablo Kuczynski, fue el electo presidente del Perú tras mostrar una campaña que prometía un gran cambio.

Un incremento del sueldo mínimo, una disminución de las barreras de inversión y desarrollo, nuevas cadenas productivas y de comercialización, ampliar los espacios de negociación y administración de los acuerdos comerciales, incentivos, especialmente para la pequeña y mediana empresa, como la reducción del IGV fueron algunas de las propuestas que mejorarían la estabilidad política, a través de la aceptación de la población, y el crecimiento del país.

Sin embargo, a la actualidad, el sector político presenta una drástica incertidumbre con respecto a su estabilidad debido a distintos factores de corrupción vinculados a los ex gobernadores del Perú. La influencia de estos factores ha venido afectando la toma de decisiones de inversión en el país. Desde el 2014, según el BCRP, las inversiones públicas y privadas, han presentado un decrecimiento. De continuar con esta situación la desconfianza de los inversionistas incrementaría.

Paralización de Obras por caso de corrupción: (Amenaza)

El gobierno cuenta con varias obras de construcción que benefician a millones de peruanos, como, por ejemplo: el proyecto "Chavimochic", el cual fue mencionado anteriormente. Como sabemos, el Perú se vio perjudicado por los actos de corrupción que involucra a la empresa constructora "Odebrecht", la cual contaba con el 73.5% de la inversión en el proyecto Chavimochic, proyecto que tuvo que ser paralizado una vez que ocurrió el escándalo. Esta paralización de las actividades retrasaría la ejecución de la obra, ocasionando el descontento de sus beneficiarios, quienes son empresas y personas dedicadas a la agricultura, así como también, a los miles de trabajadores de la zona involucrados en la construcción de este proyecto de irrigación.

1.2.1.2 Económico:

Producción y comercio afectado por fenómeno ambiental: (Amenaza)

A finales del 2016, las proyecciones apuntaban un 2.2% de crecimiento del PBI para el 2017 y 3.2% para el 2018. Sin embargo, en el primer trimestre del año se presentó el

catastrófico "Fenómeno del Niño"² que afectaría, principalmente, a la producción agrícola y textil. Así mismo, indirectamente, este fenómeno trajo consigo la destrucción de diversas vías de distribución (carreteras y puertos), que finalmente impactarían en el comercio. El incremento de los precios era inevitable debido a la poca oferta y alta demanda de productos.

Incremento de las agro exportaciones: (Oportunidad)

En los últimos 5 años, las agro exportaciones han ido incrementando a un ritmo considerable, siendo enero el mes clave para analizar la tendencia del mercado internacional.

Figura 1.2:

Exportaciones Agrarias, Ene 2015-2019



Fuente: Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias(Siea) (2019)

En la actualidad, las agro exportaciones vienen incrementando en 7% en el periodo comprendido entre enero y febrero, con respecto al mismo periodo en el año 2018. Dentro de los principales productos agrícolas exportados, a los cuales se les debe

² Calentamiento de la superficie de las aguas del Pacífico que genera un aumento de cambios climáticos anómalos como el aumento de la temperatura del mar, intensas lluvias y sequías.

atribuir el crecimiento, se encuentran: Uvas, arándanos, paltas, mangos, espárragos, plátanos, café y granada.

1.2.1.3 Social:

Apego e incremento de prestigio hacia empresas con producción sostenibles y que socialmente responsables (Oportunidad)

Las grandes empresas que dinamizan la economía de un país cuentan con una identidad de responsabilidad social. Esta identidad viene acompañada de una serie de actividades como: Apoyo al sector salud, empleo, educación, proyectos de infraestructura, entre otros, en beneficio generalmente de las zonas (provincias, comunidades o pueblos) en las que una empresa opera.

Ser socialmente responsable permite una mejora en la imagen de la empresa, concientizando e incentivando al consumidor a la compra de una marca que beneficia a muchas personas, por lo que pueden estar dispuestos a pagar más por el producto. Por otro lado, ayuda a incrementar la fidelidad de los trabajadores, y más aún si es mano de obra local, ya que perciben directamente el beneficio atribuido a ellos y sus familias.

Estilo de vida saludable (Oportunidad)

La reputación de las frutas antioxidantes, como el arándano, ha ido mejorando debido a grandes campañas de marketing impulsadas por profesionales de la salud, catalogando a esta fruta como un "Súper alimento".

En el mercado estadounidense, el consumo per cápita de arándanos se elevó en más de 300% entre el año 2005 y 2014. Por otro lado, uno de los principales mercados para el aguacate, mercado chino, comenzó a incrementar el consumo de esta fruta, sobretodo en profesionales de la cocina y padres jóvenes que querían seguir un estilo de vida saludable, rompiendo con la comida tradicional e incursionando con este producto "Nuevo y Exótico".

Influencia y mezcla cultural: (Oportunidad)

El consumo de ciertos tipos de frutos en ciertos mercados era impensable hace algunos años, sin embargo, debido a la mezcla de culturas en un mismo país, los gustos y preferencias han ido cambiando, por ejemplo: en Estados Unidos la demanda de aguacate se incrementó debido a la gran popularidad que obtuvo la comida mexicana.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

La estructura de la industria contribuye de manera decisiva en determinar las reglas competitivas del juego y las estrategias que la empresa tiene al alcance. Las fuerzas externas de la industria son importantes, sobre todo en un sentido relativo: dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, sus distintas capacidades son las que decidirán el éxito o fracaso (Porter, 2015).

1.2.2.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores: (Media)

- Se tiene una demanda creciente en el mercado sobre todo de productos agrícolas, resultando un mercado muy atractivo para inversionistas.
- Se cuenta con distintos tratados de comercio internacional que facilitan las importaciones y exportaciones de productos.
- Al ser productos naturales y que no pasan por un gran proceso de elaboración o manufactura, la diferenciación en el producto se hace más difícil.
- Se espera que los grandes países productores y exportadores como México, Perú, Chile, EE. UU, Canadá, entre otros, sigan incrementando el ritmo de sus operaciones para abastecer la demanda futura que viene en un crecimiento importante, sobre todo en el mercado chino.
- Si bien puede existir una gran cantidad de pequeñas empresas que requieran una baja o mediana inversión para ingresar al mercado, si se quiere competir en el mercado internacional, la inversión a realizar para poder competir con los grandes productores es considerablemente alta, sobre todo en uno de los principales recursos para la operación, los terrenos. No obstante, al observar

que el beneficio podría ser muy elevado, en ambos casos están dispuestas a tomar el riesgo.

El sector agropecuario es un sector en donde se puede alcanzar economías de escala, lo que beneficia a los grandes productores y perjudica a los pequeños, sin embargo, los grandes inversionistas podrían aprovechar esta condición para ingresar al mercado.

Tomando en cuenta los factores anteriormente mencionados, si bien se cuenta con barreras de ingreso, como la fuerte inversión como para competir con grandes productores; se tiene varios incentivos para el ingreso de competidores, por lo que podríamos calificar como “media” la amenaza de nuevos competidores, ocasionando una fragmentación del mercado internacional.

1.2.2.2 Poder de negociación de los clientes (Medio)

- Los distribuidores y minoristas compran muy altos volúmenes de producto, por lo que el descuento por cantidad es un factor clave en su compra.
- Existe gran cantidad de ofertantes de productos agropecuarios (considerando a los pequeños productores). Sin embargo, cabe resaltar que solo las grandes empresas pueden abastecer toda la demanda de un minorista, proveyendo de un producto estandarizado, evitando que el minorista cuente con un “mix” de características (Tamaño, sabor o color) de sus productos.
- No existe una diferenciación marcada en el producto físico, pero si lo puede haber en el servicio, ya que Camposol es capaz de abastecer a sus minoristas en tiempos óptimos con respecto a los principales productos del portafolio.
- La demanda de los productos saludables sigue con un crecimiento considerable, por lo que los minoristas buscarán tener estos productos en sus tiendas, otorgando poder de negociación a los productores.

Según los factores analizados, podemos concluir que el poder de negociación del cliente es medio, ya que, si bien compran en altos volúmenes y pueden hacerlo a distintos productores, la demanda está en un alto crecimiento y pronto más minoristas van a querer comercializar los productos, otorgando parte del poder de negociación a los productores.

1.2.2.3 Poder de negociación de los proveedores (Bajo)

- Camposol cuenta con grandes volúmenes de compra con sus proveedores, por lo que puede acceder a precios con descuento por cantidad, logrando aminorar sus costos de producción.
- Existe gran cantidad de proveedores de insumos para el sector agrícola (Desde fertilizantes, utensilios o maquinaria), por lo que el costo de cambio para la compañía no es muy elevado. Por otro lado, las importaciones de insumos como fertilizantes están incrementando, debido a una baja de precio internacional.

1.2.2.4 Amenaza de productos sustitutos: (Baja)

- Si bien existen una amplia variedad de productos saludables y que aporten diferentes nutrientes, no se cuenta con claros sustitutos dentro del portafolio ofrecido por Camposol.
- La demanda para los productos más importantes de Camposol, como el aguacate y el arándano, se encuentra aún en crecimiento y con un alto potencial de explotación.

Por el momento no se cuenta con una amenaza considerable de productos sustitutos. La demanda de los productos ofrecidos por Camposol aún cuenta con un largo horizonte de tiempo para ser explotado y llegar al máximo pico de demanda.

1.2.2.5 Rivalidad empresarial dentro del Sector: (Alta)

- Se cuenta con gran cantidad de empresas competidoras en producción y exportación de productos agropecuarios, Lo que da como resultado un mercado internacional fragmentado, lo cual representa un aumento de la rivalidad.
- El ciclo de vida de los productos saludables y nutritivos se encuentra en crecimiento, lo que origina que las empresas compitan por obtener la mayor participación a futuro.

- Las barreras de salida son altas, debido a las grandes inversiones en activos especializados como terreno, infraestructura y maquinaria, que se realizan para poder operar en el sector.
- Lograr una alta diferenciación en producto es un trabajo muy difícil, por lo que la diferenciación se enfoca más en la capacidad de respuesta y servicio brindado hacia el cliente, originando una mayor rivalidad.

Podemos concluir que la rivalidad es alta dentro del sector, en una industria creciente en el cual muchas empresas compiten por obtener la mayor participación de mercado.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.7:

Oportunidades y Amenazas de la Empresa

Oportunidades	Amenazas
Acuerdos comerciales con principales mercados del mundo.	Incertidumbre política.
Gran incremento de la demanda y exportaciones del sector agropecuario a nivel mundial, enfocado en alimentos saludables como frutas.	Mano de obra local escasa.
Condiciones de las tierras del Nor-oeste del Perú son ideales para la agricultura.	Fenómenos ambientales como en “Fenómeno del niño” que afecta la producción.
Iniciativa de proyectos de irrigación por parte del gobierno en la zona norte del Perú.	Paralización de obras por problemas de corrupción en el Perú.
Elevada tendencia al estilo de vida saludable e influencia de tradiciones o mezcla cultural.	Amenaza de ingreso de nuevos competidores.
Incremento de apego del consumidor final y prestigio hacia las empresas con producción sostenible y que son socialmente responsable.	Requerimiento de certificaciones que cumplan con los estándares de calidad, de procesos productivos y de normas éticas de los países de destino.

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración Propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Tabla 2.1:
Matriz EFI

	Valor	Calificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
1. Más de 20 años de experiencia en el sector agropecuario.	0.08	3	0.24
2. Estrecho relacionamiento con minoristas.	0.15	4	0.60
3. Comercializan productos bajo marca propia.	0.10	4	0.40
4. Empresa reconocida como socialmente responsable.	0.06	3	0.18
5. Presencia en los mercados internacionales más importantes.	0.13	4	0.52
6. Economías de escala.	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			
1. Requerimiento aún de distribuidores mayoristas.	0.04	2	0.08
2. Costos logísticos incrementados por la amplia red con minoristas.	0.04	2	0.08
3. Dependencia de la escasa mano de obra local.	0.10	1	0.10
4. Dependencia total de la producción agropecuaria peruana.	0.10	1	0.10
5. El 49% del beneficio bruto depende de la venta de Arándanos.	0.07	1	0.07
6. No todas las unidades de negocio pueden abastecer la demanda en un tiempo oportuno, por ejemplo, la unidad de mariscos.	0.05	2	0.10
	1		2.71

Fuente: David (2017)
Elaboración Propia

Con respecto al resultado del valor ponderado total, siendo de 2.71, podemos afirmar que la empresa cuenta con una posición interna sólida, gracias al desarrollo de buenas fortalezas que les permiten ser competitivos dentro del sector y logrando que las debilidades no tomen papel muy crítico en las operaciones de la compañía.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Tabla 2.2:

Matriz EFE

	Valor	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
A1. Acuerdos comerciales con principales mercados del mundo.	0.10	4	0.40
A2. Incremento de la demanda a nivel mundial de productos saludables, entre ellos, el aguacate y el arándano.	0.12	3	0.36
A3. Condiciones del clima y tierra del Noroeste del Perú son ideales para la agricultura.	0.07	3	0.21
A4. Iniciativa del gobierno para la construcción de proyectos de irrigación para la zona norte del Perú.	0.07	3	0.21
A5. Tendencia al estilo de vida saludables e influencia de las tradiciones o mezcla cultural.	0.11	4	0.44
A6. Incremento de prestigio de empresas que cuentan con producción sostenible y que son socialmente responsables.	0.06	2	0.12
AMENAZAS			
F1. Incertidumbre política.	0.05	3	0.15
F2. Escaza mano de obra local.	0.10	3	0.30
F3. Fenómenos ambientales, como el fenómeno del niño, que afecta la producción.	0.08	2	0.16
F4. Paralización de obras para el beneficio agrario.	0.08	3	0.24
F5. Amenaza de ingreso de nuevos competidores.	0.09	2	0.18
F6. Requerimiento de gran cantidad de certificaciones que cumplan con los estándares de calidad, procesos productivos y normas éticas para poder ingresar a mercados internacionales.	0.07	3	0.21
	1		2.98

Fuente: David (2017)

Elaboración Propia

Como valor ponderado total, se obtuvo 2.98, con lo cual se puede afirmar que la compañía responde de muy buena manera a las oportunidades y amenazas con las estrategias que actualmente está tomando.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

Estrategia de enfoque – diferenciado

El mercado clave para Camposol es el de aquellas personas que optan por el consumo de productos frescos y saludables, conscientes de las buenas prácticas y responsables socialmente. Dicho esto, la estrategia de la compañía estaría orientada a un segmento de mercado, ya que no busca satisfacer a toda la industria de la agricultura o productos marinos. Por otro lado, la diferenciación de producto en el sector es muy difícil de lograr, sin embargo, Camposol ha optado por realizar ciertas actividades que permitan diferenciarse fuera de las características del producto, por ejemplo, enfocándose en el servicio o capacidad de respuesta a sus clientes, contando con un estrecho relacionamiento con sus minoristas y descentralizando la producción.

Por otro lado, la búsqueda de ser eco amigables y responsables socialmente se valora cada vez más por el consumidor.

Analizados estos factores, podemos concluir que la estrategia genérica de la compañía es de enfoque – diferenciado.

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.3:

Matriz Foda

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	F1. Más de 20 años de experiencia en el sector agropecuario. F2. Estrecho relacionamiento con minoristas. F3. Comercializan productos bajo marca propia. F4. Empresa reconocida como socialmente responsable y con buenas prácticas ambientales. F5. Presencia en los mercados internacionales más importantes. F6. Economías de escala.	F1. Requerimiento aún de distribuidores mayoristas. F2. Costos logísticos incrementados por la amplia red con minoristas. F3. Dependencia de la escasa mano de obra local. F4. Dependencia total de la producción agropecuaria peruana. F5. La mitad del beneficio bruto depende de la venta de Arándanos. F6. No todas las unidades de negocio pueden abastecer la demanda en un tiempo oportuno, por ejemplo, la unidad de mariscos.

(Continúa)

(Continuación)

<p>O1. Acuerdos comerciales con principales mercados del mundo.</p> <p>O2. Incremento de la demanda a nivel mundial de productos saludables, entre ellos, el aguacate y el arándano.</p> <p>O3. Condiciones del clima y tierra del Noroeste del Perú son ideales para la agricultura.</p> <p>O4. Iniciativa del gobierno para la construcción de proyectos de irrigación para la zona norte del Perú.</p> <p>O5. Tendencia al estilo de vida saludables e influencia de las tradiciones o mezcla cultural.</p> <p>O6. Incremento de prestigio de empresas que cuentan con producción sostenible y que son socialmente responsables.</p>	<p>O1-O5/F3 Desarrollar nuevos mercados aprovechando los acuerdos comerciales, dando a conocer la marca y la propuesta de valor.</p> <p>O2/F6 Invertir en proyectos para incrementar la producción y poder abastecer la demanda futura, lo cual a su vez permitirá producir a menor costo gracias a las economías de escala</p> <p>O2/F2-F5 Incrementar los canales de distribución para estar presentes en más lugares y lograr incrementar la participación de mercado.</p> <p>O6/F4 Lograr una comunicación efectiva al consumidor acerca de las actividades que realiza Camposol a favor del medio ambiente y las comunidades, lo cual funcionará como un factor diferenciador.</p> <p>O3-O4/F1 Aprovechar el Know-how de la empresa y los proyectos de irrigación para obtener el mayor beneficio productivo.</p>	<p>O2/D3 Reforzar los incentivos para los trabajadores, logrando atraer y retener la mano de obra que permitirá una mayor producción para abastecer la demanda.</p> <p>O5/D5 Desarrollo de nuevos productos relacionados a la vida saludable, incrementando el portafolio de productos, tener nuevas fuentes de ingreso, y no depender de un producto "estrella".</p>
<p>Amenazas</p>		
<p>A1. Incertidumbre política.</p> <p>A2. Escaza mano de obra local.</p> <p>A3. Fenómenos ambientales, como el fenómeno del niño, que afecta la producción.</p> <p>A4. Paralización de obras para el beneficio agrario.</p> <p>A5. Amenaza de ingreso de nuevos competidores.</p> <p>A6. Requerimiento de gran cantidad de certificaciones que cumplan con los estándares de calidad, procesos productivos y normas éticas para poder ingresar a mercados internacionales.</p>	<p>A5/F5 - F2 Mantener el fuerte relacionamiento con los minoristas para dificultar la entrada de nuevos competidores, y en caso ingresen , dificultar la comercialización de sus productos.</p>	<p>A3/D4 Evaluar la alternativa de la Producción descentralizada o diversificada, es decir, producir en distintos países, lo cual permitiría disminuir drásticamente los tiempos de atención y costos logísticos.</p>

Fuente: David (2017)
Elaboración Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Misión:

- Proveer de alimentos saludables a distintos mercados del mundo, bajo el desarrollo de prácticas sostenibles, conciencia ambiental y responsabilidad social.
- Satisfacer los requerimientos de los clientes minoristas de forma eficiente, ofreciendo disponibilidad y variedad de producto todo el año con un tiempo óptimo de entrega, impulsado por la excelencia operacional.

Visión:

- Ser reconocidos por el consumidor como el mejor proveedor de alimentos saludables a nivel mundial, contando con presencia en todos los continentes y diversos países.
- Ser considerada a nivel mundial como la empresa agrícola con mejor impacto positivo relacionado a prácticas de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social.

Políticas:

- El Código de ética con respecto a los trabajadores está enfocado en relaciones positivas, cordialidad, integridad, respeto, trabajo en equipo, igualdad de oportunidades.
- Promover el desarrollo de las comunidades involucradas en las operaciones de Camposol, así como también, hacer uso a conciencia de los recursos naturales.
- Enfoque en el estrecho relacionamiento con los clientes (Minoristas y consumidores finales), basado en relaciones positivas, de confianza y en el buen servicio.
- Procesos productivos enfocados en la salubridad e higiene de los alimentos.
- Asegurar la transparencia financiera y de las operaciones de la compañía con sus grupos de interés.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

En base a la información obtenida a través del caso Camposol y las propuestas de estrategias planteadas en el presente caso, se definen los siguientes objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo para la empresa:

- Contar con la presencia de la marca “Camposol” en los 5 continentes para el año 2020.
- Tener para el año 2022, 2 nuevos campos nuevos de cultivo en el Perú y 1 en país extranjero.
- Incrementar los ingresos en 30% como mínimo con respecto al año anterior (Incremento del 32%).
- Implementar para el 2020 un canal de venta Online para minoristas.
- Contar con 3000 hectáreas de producción de arándano y 4000 de paltos (principales productos de Camposol) para el 2021.
- Mantenerse como la empresa número uno en producción de arándanos en el Perú.
- Permanecer en el primer puesto en el Ranking Merco³ (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) del sector Agroindustrial.

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

En base a lo que se observa con respecto al ritmo de crecimiento del sector de productos saludables y alimentos nutritivos, la forma de operar de Camposol, y de los resultados obtenidos en la elaboración del diagnóstico estratégico, se propone que las Unidades estratégicas de Negocio se base en las zonas geográficas en las que opera la compañía, obteniendo las siguientes: Región Oeste, comprendida por países como Estados Unidos Canadá y países sudamericanos; Región Centro, comprendido básicamente por países europeos como Francia, Holanda, Alemania, Austria y el Reino Unido; Región Este, comprendido por países como China, Japón, Corea, India, entre otros.

³Merco: Se trata de un instrumento de evaluación reputacional referente a la capacidad de las empresas para atraer y retener el talento o recurso humano.

Se propone esta división de unidades de negocio con el fin de poder especializarse en cada mercado y optar por estrategias que convengan según la zona de acción, tomando en cuenta que las actividades ligadas a la cadena de valor, ya sea actividades principales o de soporte.

Por ejemplo, en la Zona Oeste, específicamente en Estados Unidos, el mercado para el aguacate ya llegó a un punto de madurez, mientras que, en la zona Este, en China, se encuentra en crecimiento, para lo cual se tomará distintas estrategias dependiendo del ciclo de vida del producto en determinado mercado.

Por otro lado, con respecto a la red logística, lograr distribuir en los países pertenecientes a la Región Centro (países europeos) resulta una tarea relativamente sencilla, ya que por condición geográfica, estos se encuentran más cerca entre sí, logrando un abastecimiento más rápido y equitativo, sin embargo, en países como China o Estados Unidos, en donde recorrer de costa a costa significa un desafío, se debe realizar una estrategia de abastecimiento más compleja, tomando cierto tipo de consideraciones como por ejemplo, la gran fragmentación de minoristas, si habrá puntos clave de acopio para luego pasar a distribuir a cada localidad, o si conviene llegar por distintos puntos al país para hacer la distribución más eficiente, tomar en cuenta los costos que esto implica y que la reputación de la marca con respecto a la disponibilidad y calidad de producto, se pone en juego.

Con respecto al Marketing y comunicaciones, los consumidores de cada región se comportan de una manera distinta debido a las tradiciones y cultura de cada país, por ejemplo, en el caso de China, el aguacate se introdujo poco a poco con diferentes tipos de campañas que tenían por objetivo incrementar la demanda. Se invirtió en educación del consumidor, aprovechando la imagen de Perú como destino de alimentos de clase mundial, trabajando con un chef peruano que vivía en china para crear recetas que pudiesen ser utilizadas en ese mercado, incluyendo estas recetas en afiches publicitarios y periódicos.

La estrategia comercial también varía con respecto al mercado de destino ya que la oferta y demanda de productos es distinta. Con ello, se puede tomar diversas estrategias con relación a los precios y promociones. Por ejemplo, en el 2014, Estados Unidos no

puedo absorber la producción de aguacate del Perú, por lo que se tuvo que disminuir los precios y otorgar grandes descuentos para que puedan ser comercializados.

En resumen, una división de unidades de negocio por regiones geográficas permite conocer el mercado a mayor profundidad. Se logra conocer el tipo de cliente, sus preferencias, costumbres, hábitos de consumo, entorno social / económico / político, tendencias de consumo, entre otros. Con ello, se logra identificar las oportunidades y amenazas de cada región para no sesgarse en aspectos “generales” del mercado. Así mismo, permite brindar un mismo tipo de servicio (Disponibilidad, tiempos de entrega y calidad) para todo el portafolio de productos de la empresa, mejorando el prestigio de la marca.

Finalmente, permitirá tomar decisiones estratégicas coherentes que funcionen en cada mercado.

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

2.8.1 Estrategia Global:

2.8.1.1 Estrategias para competir en el mercado Global:

Estrategia Transnacional

En base al modelo de negocio, forma de operar, y proyecciones de la compañía, la estrategia transnacional es la que se adaptaría mejor a la empresa.

La estrategia transnacional es un modelo de negocio que presenta costos bajos y al mismo tiempo diferencia los productos ofrecidos en distintos mercados geográficos y propicia el flujo de habilidades entre subsidiarias de la red de operaciones globales de una compañía. (Hill, Jones, y Schilling, 2015)

La competencia se hace cada vez más fuerte en esta industria fragmentada, generando presiones para lograr economías de escala y poder ser más eficientes y rentables. Si bien la capacidad de diferenciación de los productos no es muy notoria, existe una diferenciación marcada en la forma de adaptarse al mercado en el que se encuentre, considerando que cada región cuenta con diferentes niveles de demanda según

el ciclo de vida del producto en cada zona, diferentes formas de operar y abastecerse, distintas regulaciones políticas y comerciales, y también distintos gustos y preferencias con respecto a las características del producto, como en el mercado Chino y Japonés, donde la apariencia del producto (Color y tamaño) define su valor.

Dicho esto, la compañía tendrá cierta presión por disminuir costos y lograr ser más competitivos, para esto, las estrategias a nivel funcional deben estar enfocadas a la mejora de eficiencia, sin embargo, no solo con el fin de disminuir costos, sino también poder brindar un mejor producto y servicio.

Finalmente, si bien la estrategia que se adaptaría es una estrategia transnacional, cabe recalcar que se debe observar cómo va evolucionando el mercado internacional, ya que la estrategia podría dar un giro dependiendo de la variación de las presiones que se tenga para reducir costos o la capacidad de adaptarse a lo local.

2.8.1.2 Modos de ingreso a nuevos mercados:

Exportaciones:

Camposol realizó su entrada a los distintos mercados del mundo a través de las exportaciones; y esto no significa que se estancarán en los mercados en los que ya se encuentra. La idea del negocio es poder exportar e ingresar a la mayor cantidad de mercados posibles, haciendo uso de los beneficios de los acuerdos comerciales con distintos países del mundo para desarrollar o penetrar mercados.

En octubre del 2016, Jorge Ramírez, Director General del grupo Camposol, brindó una entrevista al diario El Comercio, indicando lo siguiente sobre el ingreso a nuevos mercados: “Queremos conquistar el mundo. China y Asia ya son nuestro foco, tenemos un plan concreto. También miramos el sudeste asiático. El tema es ver por dónde llegamos mejor y directamente” (Saavedra, 2017).

2.8.2 Estrategias Corporativas:

Diversificación relacionada:

Actualmente el negocio principal de la compañía es la elaboración y comercialización de productos frescos; sin embargo, se podría incursionar en una nueva categoría de producto como la de los Snacks saludables. Aprovechando que Camposol es una empresa productora de alimentos frescos saludables, se podría utilizar estos mismos productos para la elaboración de fruta deshidratada saludable, por ejemplo, arándanos, mandarina, uvas (pasas), mango, entre otros

Integración vertical hacia adelante:

La estrategia principal de distribución de Camposol es el uso del canal minorista, existiendo el vínculo directo entre ambas partes; sin embargo, se propone la estrategia de integración vertical hacia adelante con la apertura de un Market Camposol que venda los productos directamente al consumidor final.

La idea es que en este Market el consumidor pueda encontrar la mejor variedad de los productos Camposol y, además, productos relacionados con una vida saludable, como, por ejemplo, yogurt y jugos naturales, cereales y semillas como la chía, ajonjolí, quinua, entre otros; ofreciendo un servicio excepcional a los clientes dentro de las instalaciones, para familiarizarlos con los atributos de calidad, eficiencia y capacidad de respuesta de la marca.

El Concepto de este Market no se encontrará enfocado en generar ganancias como tal, sino, es emplearlo, junto con la estrategia funcional de marketing, como estrategia para lograr una promoción activa de la marca y sus productos, una recopilación de datos sobre opiniones o testimonios obtenidos directamente del consumidor final, dar a conocer la propuesta de valor de Camposol y crear un vínculo emocional.

Finalmente, se dará a conocer en este Market todos los lugares en donde se puede adquirir los productos, enfocado en los demás canales minoristas, siendo estos, los

principales comercializadores de la marca, generando una especie de publicidad a favor de ellos que permita mantener el estrecho relacionamiento.

2.8.3 Estrategia de negocios

Estrategia de enfoque - diferenciado:

En base a lo explicado en el punto 2.3, la estrategia de negocio debe apuntar a un enfoque “diferenciado”, en base al portafolio de productos que ofrece la empresa y al perfil del consumidor que busca satisfacer. Camposol no busca satisfacer la necesidad de toda la industria de alimentos agrícolas o marinos, sino, solo de un segmento en específico, apuntando a la alimentación saludable, desde luego, con los mejores estándares de calidad y con la satisfacción tanto de los distribuidores minoristas como del consumidor final. Desde luego que puede existir el cultivo de nuevos tipos de producto o variedades, o quizás incursionar en nuevos mercados, sin embargo, no se perdería el foco con respecto a la propuesta de valor de la marca.

2.8.4 Estrategia funcional:

Producción:

Actualmente la producción de Camposol se limita a la zona norte del Perú, dependiendo netamente de la capacidad productiva de esa región para poder abastecer los diversos mercados internacionales. Ante esto, se propone la descentralización de la producción como una estrategia con funcionalidad a mediano - largo plazo, evaluando los terrenos de valles aptos para el cultivo en zonas cercanas a Lima y la zona sur del país. De esta forma se logra incrementar la producción, mejorar las economías de escala, depender menos de solo una zona de cultivo (lo que significaba una debilidad); y a incrementar la capacidad de respuesta al cliente, sobre todo en temas de disponibilidad de producto en cualquier temporada del año.

Operaciones y logística:

En el área operativa y de logística, alineado con la propuesta de producción descentralizada, se propone utilizar la localización estratégica de los futuros terrenos de cultivo en relación con los principales puertos del Perú, como el del Callao (Lima), San Martín (Ica), Chimbote (Ancash), Ilo (Moquegua), Paita (Piura) y Salaverry (La Libertad). Esto permitirá brindar una mejor respuesta al cliente, ya que el tiempo y costos de almacenaje, carga y transporte, se podría reducir considerablemente, tomando en cuenta que con la salida de mercadería por 3 o más puertos ubicado cada uno en distintas zonas se puede distribuir de una manera más eficiente al resto de países del mundo.

Marketing y Ventas:

Se propone la elaboración de un plan de comunicación agresivo de la propuesta de valor de Camposol, centrándose en la salud y, responsabilidad social y ambiental, haciendo uso intensivo de canales de comunicación que tengan fácil propagación de la información brindada, como lo son las redes sociales, páginas de video, publicidad televisiva o radio, que si bien en algunos de estos canales ya se cuenta con presencia, el uso que se le da es limitado para el tamaño de la compañía, por ejemplo, en la red social Facebook, la página “Camposol Cares”, cuenta con tan solo 110 mil seguidores, lo cual es un número reducido para la cantidad de consumidores que posee y para el tamaño de la compañía, dejando pasar una gran oportunidad de que el consumidor final conozca a profundidad lo que implica la compra de un producto marca Camposol.

En conjunto con la estrategia de integración hacia adelante, se propone trabajar con énfasis en el aspecto “Plaza” y “Promoción” de la teoría del Marketing Mix. Dentro del aspecto Plaza, se debe evaluar aspectos como la ubicación de las góndolas, la distribución por tipo de producto, iluminación, colores del local, y sobre todo la posición geográfica en donde quedaría ubicada esta Tienda, tratando de que sea un punto céntrico, de fácil visibilidad y con buen nivel de tránsito de personas. Por otro lado, en el aspecto “Promoción”, realizar degustaciones de producto, ya sea en base al mismo producto o en una comida preparada, contar con material audiovisual que muestre el proceso productivo

y actividades de responsabilidad, y finalmente personas dedicadas a la activación de la marca.

Finalmente, las empresas forman parte del avance tecnológico y la digitalización, debido a esto, se propone la implementación de una estrategia de venta Online, en donde el proceso resulte más fácil y sencillo para los compradores. Lo ideal sería realizar la prueba con una categoría de producto, y de ser satisfactorio, replicar y mejorar en las demás categorías, con el fin de poder tener una mejor capacidad de respuesta a los clientes e incrementar la eficiencia.



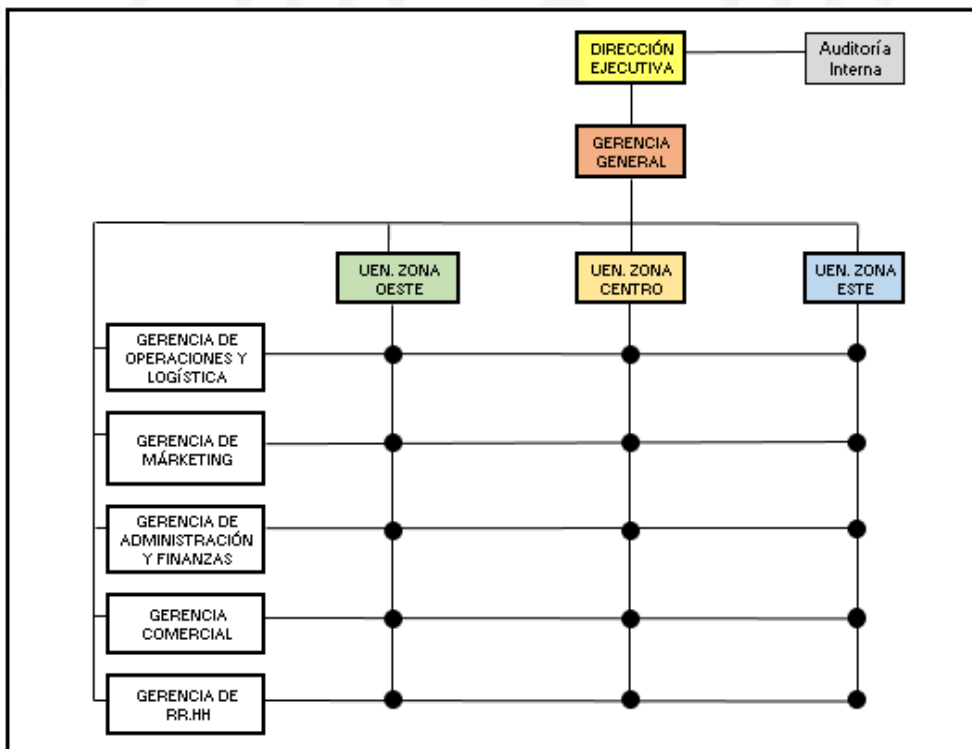
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Estructura organizacional de la empresa

Según Hellriegel y Jackson (2012) “Una organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas”

En base a la redefinición de las unidades estratégicas de negocio, en donde se plantea la división de la compañía de forma geográfica, y tomando como modelo el diseño de las estructuras organizacionales según Hill; Jones y Schilling (2015), se propone rediseñar la estructura organizacional en base a la estrategia Transnacional, dando como resultado la siguiente estructura matricial global:

Figura 3.1:
Estructura Organizacional



Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)
Elaboración propia

El diseño de estructura propuesto busca centrarse en el entendimiento o conocimiento de los distintos mercados internacionales, con el fin de poder tomar decisiones estratégicas independientes en uno de ellos, buscando una mayor eficiencia en las operaciones, mejor capacidad de respuesta a los clientes y mayor penetración de mercado, entendiéndose este último término como el “crecimiento de una compañía basado en aumentar las ventas de los productos actuales, en los segmentos de mercado actuales, sin modificar el producto” (Kotler, 2017); lo que finalmente se traducirá en una mejor rentabilidad e incremento de utilidades para la compañía.

3.2 Implementación de estrategias en la empresa

Para la correcta ejecución de las diferentes estrategias planteadas se debe considerar lo siguiente dentro de los campos de estructura organizacional, cultura organizacional, sistemas de control y motivación de los trabajadores:

Estructura organizacional:

Definición de las unidades estratégicas de negocio: Se definieron 3 nuevas unidades estratégicas de negocio relacionadas a la zona geográfica de los mercados atendidos y por atender, como parte de una propuesta que permitirá seguir el rumbo de expansión de la compañía. Esta división permitirá un mejor planeamiento, organización, dirección y control estratégico alineados a la visión de la empresa.

Correcta asignación de recursos: La implementación de una estrategia no es viable si es que no se cuenta con los recursos (Humanos, tecnológicos, financieros, etc.) necesarios. Para esto, será recomendable que la asignación de los recursos nazca a partir de observación y comunicación de las necesidades de cada área o gerencia. Por ejemplo, para el caso de la propuesta de la producción descentralizada, se debe realizar una evaluación de todos los recursos que serán necesarios para que se lleve a cabo con éxito, evaluando la necesidad de mano de obra, infraestructura o equipos, investigación de áreas de cultivo, etc. Hay que tomar en cuenta que la asignación de estos recursos debe ser equitativa para cada área, sin confundirse con la definición de “ser iguales”, puesto que

igualdad hace alusión a darle lo mismo a todos y equidad busca dar lo necesario a cada uno para cumplir con los objetivos propuestos.

Cultura Organizacional:

Realizar una comunicación efectiva con respecto a la Misión, visión, valores y planes de la compañía: Muchas veces la falta de comunicación efectiva de los planes, visión o la ruta a seguir que desea la empresa, impide que se logre un correcto alineamiento de los objetivos estratégicos, los cuales deben ser específicos y claros con respecto a donde se desea apuntar.

Incorporación de líderes con adaptación al cambio: Uno de los principales problemas por los cuales pasan gran cantidad de compañías, es la resistencia al cambio. Por lo general las personas tienden a permanecer en su “zona de confort”, y cualquier decisión que incluya salir de ella, genera resistencia. Para disminuir esta resistencia será clave conseguir o capacitar a los líderes de cada área, logrando que sean personas con adaptación al cambio, innovadores y con poder de convencimiento. Se debe romper con los paradigmas de la organización rígida y optar por la flexibilidad, ya que la adaptación al entorno es lo que permitirá a una compañía ser competitiva.

Sistemas de control:

Elaboración de mapas e indicadores de gestión: Como parte de la etapa de control, se propone el desarrollo de un cuadro de mando integral para la gestión de los principales indicadores de las distintas gerencias y unidades estratégicas de negocio, con relación a los objetivos y estrategias propuestas en el desarrollo del caso.

Motivación de los empleados:

Continuar con los planes de beneficios para los trabajadores de Camposol, sobre todo con la mano de obra local, ofreciendo beneficios a las comunidades a las que pertenecen como la construcción de viviendas accesibles para los trabajadores, programas de alimentación y educación para niños y jóvenes, ofrecer a los trabajadores programas de capacitaciones

que no solo sean involucrados a actividades relacionadas con Camposol sino al comercio, negocios y economía en general, ofreciendo la oportunidad de realizar una línea de carrera en la empresa.



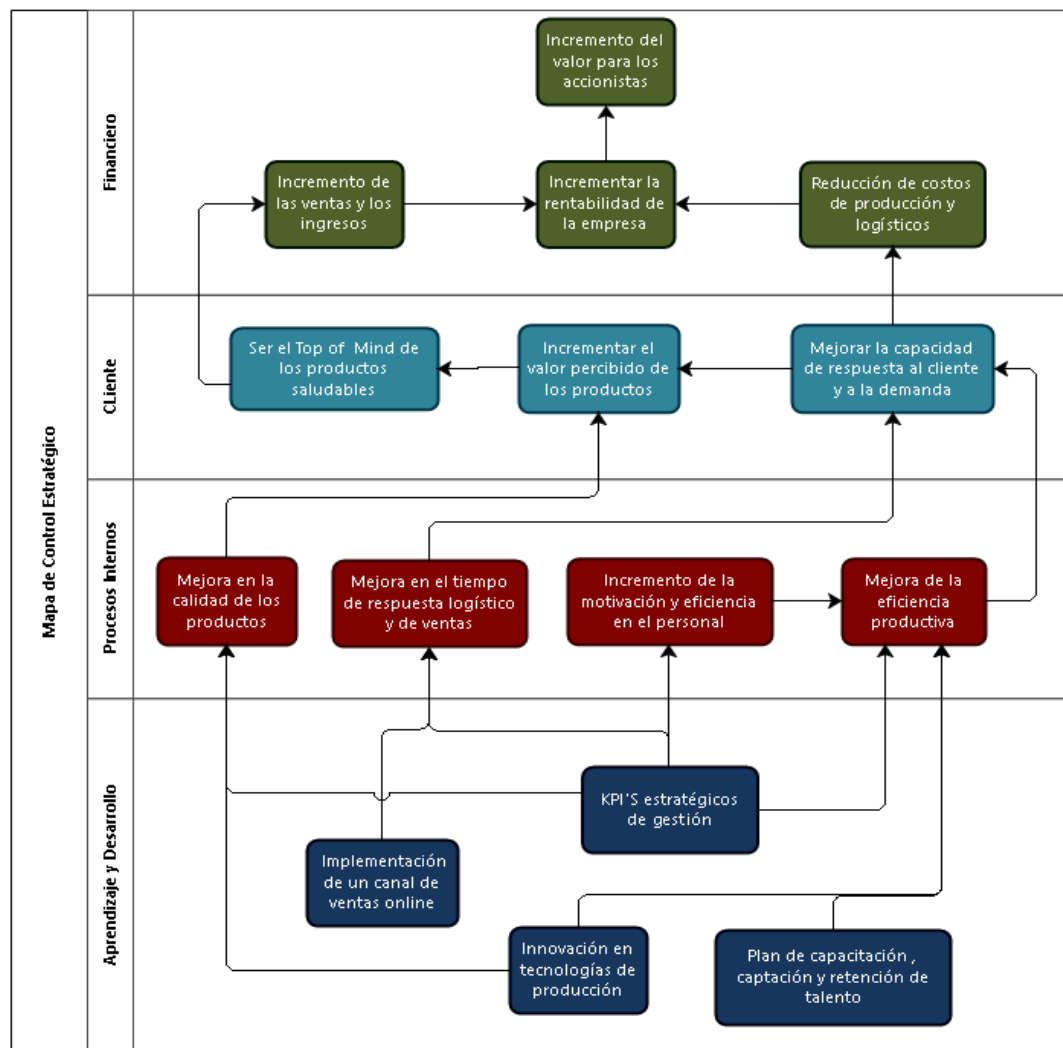
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

En base a los objetivos propuestos para Camposol, se elaboró el siguiente mapa de control estratégico tomando como referencia la perspectiva según Kaplan y Norton (2009).

Figura 4.1:

Mapa de control estratégico



Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración Propia

4.2 Cuadro de Mando Integral

Como parte del proceso de control estratégico, se propone la utilización del Balance Scorecard (BSC) según Kaplan y Norton (2005), el cual “es una herramienta de gestión que permite el direccionamiento de una organización en forma proactiva e integra aspectos como la dirección estratégica y la evaluación de desempeño” (Alveiro, 2011)

El siguiente BSC representará la forma en la cual se medirán los objetivos propuestos según las perspectivas indicadas en el desarrollo del mapa estratégico.

Figura 4.2:

Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivo BSC	Indicador BSC		Peso BSC
Financiera	Incrementar los Ingresos	% de crecimiento del ingresos anual.	>=30%	40%
	Incrementar la rentabilidad	% de crecimiento de margen bruto anual.	>= 40%	40%
	Reducción de costos operativos	% de disminución del costo anual.	>=10%	20%
Cliente	Ubicarse en el top of mid en categoría de productos saludables	Ser la marca del sector con mayor nombramiento en encuestas realizadas a clientes.	Primer puesto en recordación de marca.	20%
	Incrementar el valor percibido por el cliente	Diferencia porcentual de cuanto más está dispuesto a pagar el consumidor por un producto de la marca con respecto al promedio del mercado.	>15%	45%
	Mejorar la capacidad de respuesta al cliente y a la demanda	Tiempo transcurrido para atender una solicitud.	<24 horas	35%
Procesos Internos	Mejorar la calidad de los productos	% de disminución de merma de la cosecha debido a que no cumple con los requisitos de calidad de exportación.	>=10%	20%
	Mejorar el tiempo de respuesta logístico y de ventas	Reducción de % de tiempo estimado en envío de mercadería.	>=10%	15%
		% de reducción de tiempo de atención entre el canal tradicional y el canal online.	>=10%	15%
	Incrementar la motivación y eficiencia del personal	Posición en el Ranking Merco Talento del sector agroindustrial.	Primer puesto en ranking Merco	10%
Número de objetivos personales cumplidos sobre el total propuesto.		100%	10%	
Mejorar la eficiencia productiva	% Incremento de las toneladas métricas producidas anualmente.	>= 30%	30%	
Aprendizaje y desarrollo	Implementar canal de ventas Online	% de ventas realizadas online sobre el total de Ventas.	>= 10%	20%
	Incrementar cantidad de KPI's Estratégicos de gestión	% de nuevos KPI's propuestos.	>=10%	10%
	Innovar en tecnologías de producción	Cantidad de iniciativas tecnológicas al año.	3	30%
	Elaborar plan de Capacitación y retención del talento	Lograr 22 horas de capacitación anual por trabajador.	100%	40%

Fuente: Kaplan y Norton (2005)
Elaboración propia

CONCLUSIONES

Según el análisis realizado a lo largo del todo el caso y las propuestas de estrategias para la compañía, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Camposol se posiciona como una empresa ya formada y con experiencia dentro de un sector que se encuentra aún en crecimiento en el mercado internacional, en donde el actual producto estrella, el arándano, jugará un papel clave para el futuro de la empresa.
- La compañía cuenta con grandes oportunidades de crecimiento y con grandes fortalezas para aprovecharlas, y si continúa bien encaminada, mantenido el ritmo de incremento de producción y ventas; la visión de expandirse alrededor de todo mundo pronto se convertirá en un objetivo real y alcanzable.
- El rediseño de la estructura organizacional a través de unidades de negocio por zonas geográficas ayudaría en el plan de expansión de Camposol, facilitando la llegada a más países dentro de cada zona.
- La propuesta de valor de Camposol se basa en la alimentación saludable de calidad, la excelencia operacional, la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social. Implementando estrategias que refuercen estos 4 aspectos de la propuesta de valor.
- La diferenciación de producto es una tarea difícil, sin embargo, dentro de esa complejidad, se está encontrando la forma de diferenciarse a través de óptimo servicio impulsado por la excelencia operacional y a través de la búsqueda de pequeños pero importantes factores de adaptación de los diferentes mercados.

RECOMENDACIONES

- Camposol debe seguir apostando por la diversificación de su portafolio, desarrollando nuevos productos que le puedan rendir frutos a futuro, ya que estos siempre tendrán un ciclo de vida y lo ideal es ir desarrollando un nuevo producto mientras que el producto principal llega a una etapa de madurez o quizás declive. Un producto en el cual se pudiese incursionar y que poco a poco va tomando más popularidad, es la Pitahaya, un fruto altamente nutritivo y que posee propiedades para proteger las células del organismo, ayuda con el proceso digestivo, es rica en vitamina c y minerales, entre otros.
- Enfocarse en la expansión del mercado y desarrollarlos, para luego aplicar estrategias de penetración agresiva que permitan captar una alta y rápida participación y posicionamiento en mercados emergentes que recién se encuentren en etapa de crecimiento, aprovechando también que la cantidad de competidores en estos mercados puede ser reducida.
- Continuar con un fuerte enfoque en la sostenibilidad ambiental y responsabilidad social, sin embargo, será fundamental la forma en la cual comunican esto al cliente o consumidor final como parte de su propuesta de valor.
- Mantener el relacionamiento directo con los minoristas ayudará a fortalecer el posicionamiento de la marca de cara al consumidor final, ya que permite un mejor control estratégico, a diferencia de los grandes mayoristas que pueden hacer perder el seguimiento de los productos con respecto a la forma de comercialización, precios, calidad, destino final, entre otros.

REFERENCIAS

- Alveiro, C. (2011). *Balanced Scorecard como sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario*. Antioquia: Red Universidad de Antioquia .
- Bell, D., y Kindred, N. (2016). "Camposol." *Harvard Business School* (caso 518-S10) Recuperado del sitio internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios:<https://www.harvard.edu/>
- Camposol. (2019). *Camposol*. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/>
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Hellriegel, D., y Jackson, S. (2012). *Administración. Un enfoque basado en competencias* . cengage.
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica : teoría y casos : un enfoque integral*. México DF: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica*. Cengage.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2005). *La organización focalizada en la estrategia : cómo implementar el balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral : para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P. (2017). *Marketing*. Ciudad de México: Pearson.
- Marketing Publishing. (1990). *El Marketing Mix: Concepto, estrategia y aplicaciones*. Ediciones Diaz Santos.
- Martínez, D., y Milla, A. (2005). *La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Díaz de Santos.

Minagri. (2019). *Minagri*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/nota-comercio-exterior-febrero2019-240419.pdf>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2a. ed.)*. México: Grupo Editorial Patria.

Saavedra, M. (21 de 02 de 2017). *El Comercio*. Recuperado de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/peru/ramirez-queremos-duplicar-tamano-camposol-cinco-anos-404752>

Siea. (2019). *Comercio Exterior Agrario*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/nota-comercio-exterior-febrero2019-240419.pdf>

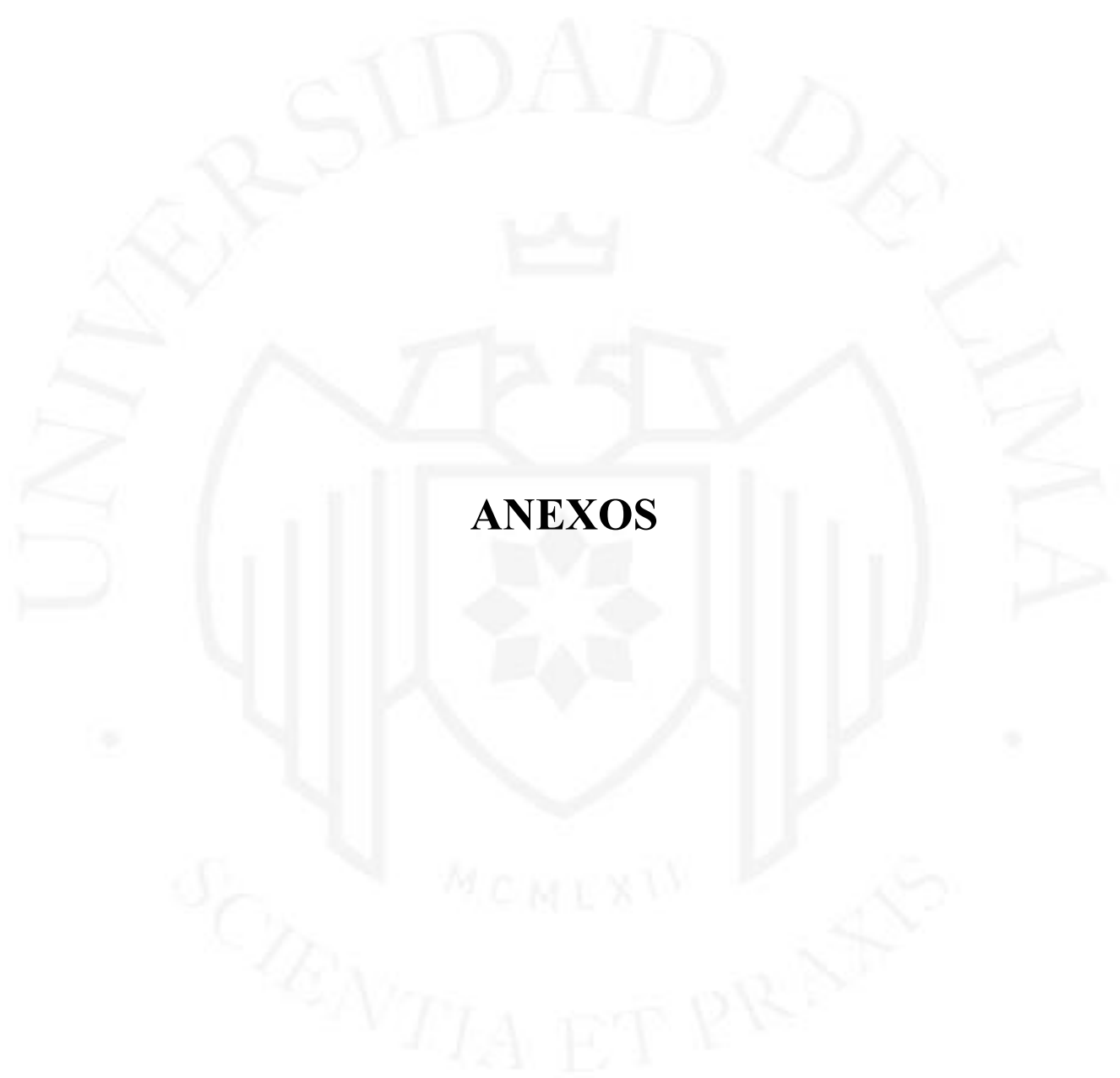
Thompson , A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. MC GRAW HILL.

BIBLIOGRAFÍA

- Alimarket. (18 de 04 de 2017). *Tendencias: Se incrementa en 50% el consumo de snacks saludables*. Recuperado de Agraria: <https://agraria.pe/noticias/se-incrementa-en-50-el-consumo-de-snacks-saludables-13649>
- Arándanos: Las 10 principales empresas. (13 de 06 de 2019). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/arandanos-10-principales-empresas-exportadoras-producto-estrella-269994-noticia/>
- Camposol. (2019). *Camposol*. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/>
- Diario Gestion. (14 de Julio de 2019). Agroexportaciones sumaron US\$ 2,537 millones a mayo, ¿cuáles fueron los productos más demandados? *Diario Gestión*.
- El Comercio. (28 de 10 de 2016). Ventas de Camposol se elevaron cerca de 20% en tercer trimestre. *Diario El Comercio*.
- El Comercio. (16 de 08 de 2019). ¿Cuánto podría crecer la economía peruana este año? *Diario El Comercio*.
- Gestión. (13 de Junio de 2019). Arándanos: las 10 principales empresas exportadoras de este producto estrella. *Diario Gestión*.
- Gestión. (28 de 04 de 2019). Mercado de snacks con ingredientes naturales en EE.UU.: estas son las opciones para Perú. *Diario Gestión*.
- Minagri. (2019). *Minagri*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/nota-comercio-exterior-febrero2019-240419.pdf>
- Semana Económica. (15 de Febrero de 2019). Camposol: ingresos aumentaron 32% y llegaron a los US\$346.2 millones en el 2018. *Semana Económica*.
- Sunat. (2019). *Nota Tributaria y Aduanera*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/exportaciones.html>

Villanueva, R. (2019). *Datum*. Recuperado de Datum :
http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf



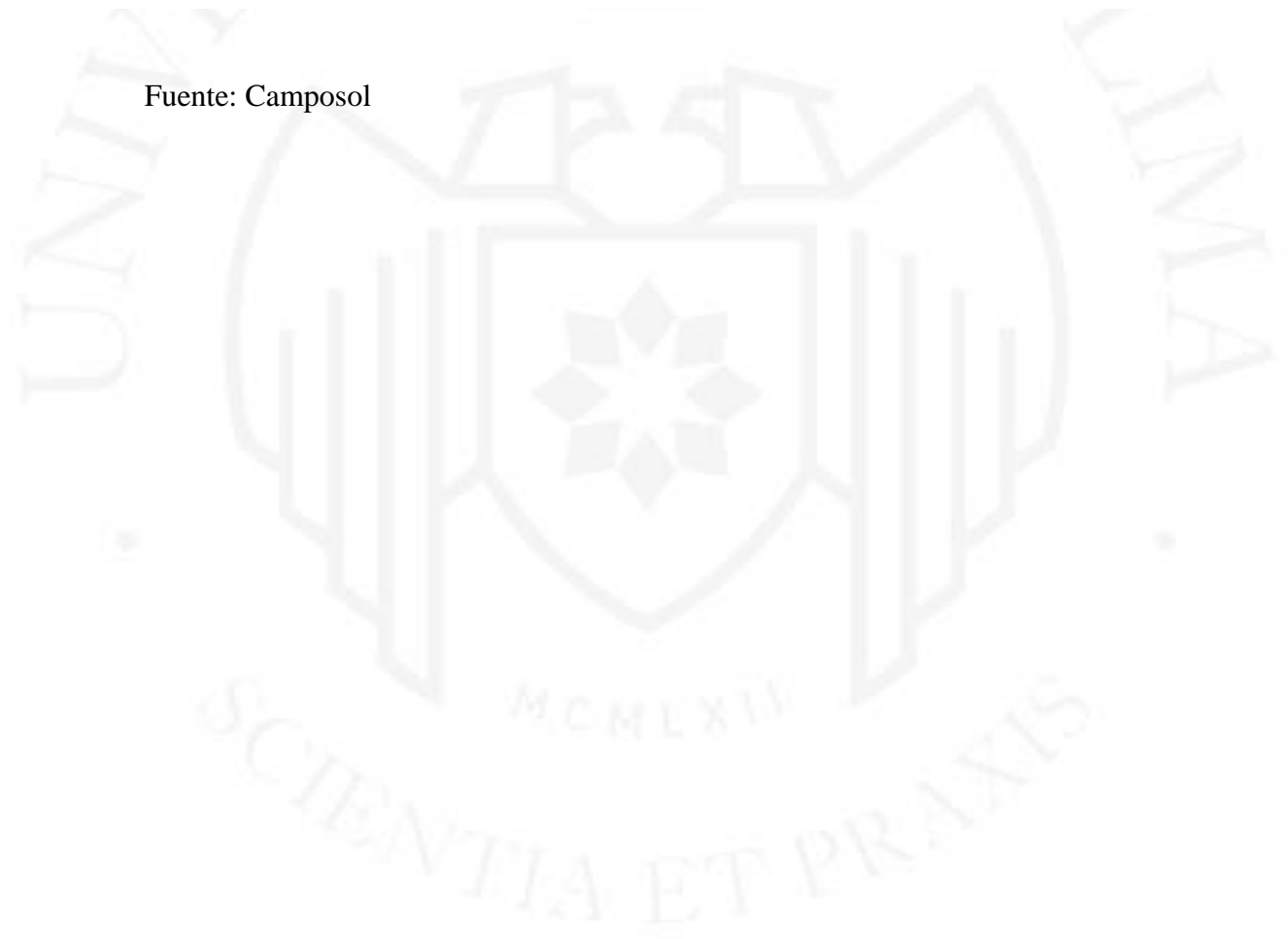


ANEXOS

Anexo 1: Certificaciones Camposol



Fuente: Camposol



Anexo 2: Modelo de Negocio Canvas

<p style="text-align: center;"><u>Asociaciones Claves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de maquinaria y equipo. - Distribuidores y minoristas. - Compañías logísticas - Comunidades aldeanas a la zona de producción. 	<p style="text-align: center;"><u>Actividades Claves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción a gran escala. - Control de calidad. - Gestión de la red logística y de distribución. - Buenas prácticas en responsabilidad social. - Innovación e I+D. 	<p style="text-align: center;"><u>Propuesta de Valor</u></p> <p>Brindar a los consumidores, alimentos saludables y de alta calidad a través de las mejores prácticas operacionales, de responsabilidad social e innovación.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Relaciones con clientes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Transparente y duradera - Muestra background de lo que involucra la creación de cada producto - A través de distribuidores y minoristas 	<p style="text-align: center;"><u>Segmentos de mercado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas en busca de un estilo de vida saludable. - Millennials en su mayoría. - Edad: Entre 19 y 35 años. - Personas con preferencias en el consumo de productos marinos de calidad. - Personas con iniciativa de compra a empresas socialmente responsables.
<p style="text-align: center;"><u>Recursos Claves</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura y maquinaria. - Diversidad de suelos. - Mano de obra local. - Posicionamiento de la marca. - Know-How de abastecimiento, producción y distribución. - Respaldo financiero del Holding Principal. 		<p style="text-align: center;"><u>Canales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes Sociales (Facebook, Instagram, YouTube). - Plataforma Virtual (Página Web) - Distribuidores y minoristas. 		
<p style="text-align: center;"><u>Estructura de Costes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos administrativos - Costos logísticos - Costos de producción y mermas - Costos de infraestructura física y activos - Costos de implementación de nuevas tecnologías - Depreciación 			<p style="text-align: center;"><u>Fuentes de Ingresos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas - Inversión extranjera y nacional 	

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)
Elaboración Propia

Anexo 3: Ranking de las empresas exportadoras de arándanos

EMPRESAS EXPORTADORAS DE ARÁNDANOS (EN MILLONES DE US\$)	
EMPRESAS	2018
Total general	548
1 CAMPOSOL S.A.	173
2 HORTIFRUT - PERÚ S.A.C	69
3 HORTIFRUT-TAL S.A.C.	59
4 HFE BERRIES PERU S.A.C.	31
5 AGRICOLA SANTA AZUL S.A.C	31
6 HASS PERU S.A.	24
7 AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	21
8 AGROBERRIES PERU S.A.C.	20
9 TAL S A	19
10 AGROVISION PERU S.A.C.	17

Fuente: Diario Gestión (2018)

Anexo 4: Resultados de Camposol por categoría, ene-set. 2015 y 2016

Miles de dólares	Aguacate		Pimientos		Mangos		Uvas		Camarones y otros productos del mar	
	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD
Ingresos	51,916	52,847	3,645	13,823	20,238	20,861	811	6,984	52,684	45,620
Costos del bien vendido	-32,563	-32,581	-3,944	-14,530	-15,987	-16,003	-1,257	-8,739	-48,375	-45,866
Costos del bien vendido	-28,029	-27,558	-3,863	-14,132	-14,773	-14,463	-905	-7,701	-48,162	-45,383
Retiros	779	1,054	47	442	513	699	10	114	1,408	1,535
Costos asoc. a las ventas	-5,313	-6,477	-128	-840	-1,727	-2,239	-362	-1,152	-1,621	-2,018
Beneficio bruto	19,353	19,866	-299	-707	4,251	4,858	-446	-1,755	4,309	-246
Vol. producido (net MT) ⁽¹⁾	21,729	25,110	-	4,504	9,570	11,842	279	465	6,087	4,046
Vol. vendidos (net MT)	22,569	26,963	5,764	6,867	13,120	12,135	591	3,832	6,694	8,373
Precios ponderados promd. (US\$/Kg.)	2.30	1.96	0.63	2.01	1.54	1.72	1.37	1.82	7.87	5.45
Área cultivada. (Ha)	2,655	2,655	20	216	448	536	389	310	1,336	967
Vol. cosechado (MT) ⁽²⁾	23,480	26,822	4,619	4,863	5,372	10,149	296	529	6,100	4,143
Suministros de 3 ^{er} s (MT)	1,269	3,135	-	1,776	7,742	5,026	-	-	460	688
Fresco % *	92%	94%	0%	0%	66%	72%	100%	100%	0%	0%
Conservados % *	0%	0%	100%	87%	1%	2%	0%	0%	0%	0%
Congelado % *	8%	6%	0%	13%	33%	26%	0%	0%	100%	100%

Miles de dólares	Arándanos *		Otros **		Espárragos ***		Alcachofas ***		Total	
	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD
Ingresos	37,283	11,780	8,039	7,359	20,422	33,729	3,189	9,926	198,227	202,929
Costos del bien vendido	-14,246	-4,960	-5,355	-5,714	-26,521	-28,972	-3,129	-9,885	-151,377	-167,650
Costos del bien vendido	-11,874	-4,335	-4,560	-4,981	-26,161	-28,104	-3,155	-9,851	-141,482	-156,508
Retiros	614	453	200	184	304	1,148	75	372	3,950	6,001
Costos asoc. a las ventas	-2,986	-1,078	-995	-917	-664	-2,016	-49	-406	-13,845	-17,143
Beneficio bruto	23,037	6,820	2,684	1,645	-6,099	4,757	60	41	46,850	35,279
Vol. producido (net MT) ⁽¹⁾	5,039	1,836	5,231	5,048	976	5,678	-	2,223	48,911	60,552
Vol. vendidos (net MT)	4,134	1,258	3,498	3,290	4,665	8,022	1,313	3,873	62,348	74,613
Precios ponderados promd. (US\$/Kg.)	9.02	9.36	2.30	2.24	4.38	4.20	2.43	2.56	3.18	2.72
Área cultivada. (Ha)	1,238	954	-	-	151	1,615	-	137.0	6,236	7,390
Vol. cosechado (MT) ⁽²⁾	5,146	2,018	-	-	4,952	7,707	-	447.0	49,965	56,678
Suministros de 3 ^{er} s (MT)	-	-	-	-	14	1,607	-	4,011	9,485	16,243
Fresco % *	100%	100%	-	-	77%	41%	0%	0.0%	67%	61.0%
Conservados % *	0%	0%	-	-	22%	55%	100%	98.0%	10%	20.0%
Congelado % *	0%	0%	-	-	1%	4%	0%	2.0%	23%	19.0%

Fuente: Documentos de la Compañía

- 1) El volumen producido y el volumen vendido incluyen productos de terceros
- 2) El volumen cosechado incluye solo la producción de Camposol

* Por volumen neto vendido

** Incluye mandarinas y granadas

*** Operación descontinuada

Anexo 5: Plan de Capacitaciones

Materia de capacitación	Duración Minutos	Sesiones al año	Total de Minutos al año
Seguridad y Salud ocupacional	20	24	480
Seminario de eficiencia productiva	90	4	360
Curso de Finanzas personales y para el hogar	90	2	180
Curso de administración y comercio	90	2	180
Responsabilidad Social, sostenibilidad ambiental y ética empresarial	60	2	120
Total de minutos anuales de capacitación	1320 minutos por trabajador		
Total de horas anuales de capacitación	22 horas por trabajador		

Fuente: Elaboración Propia