

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

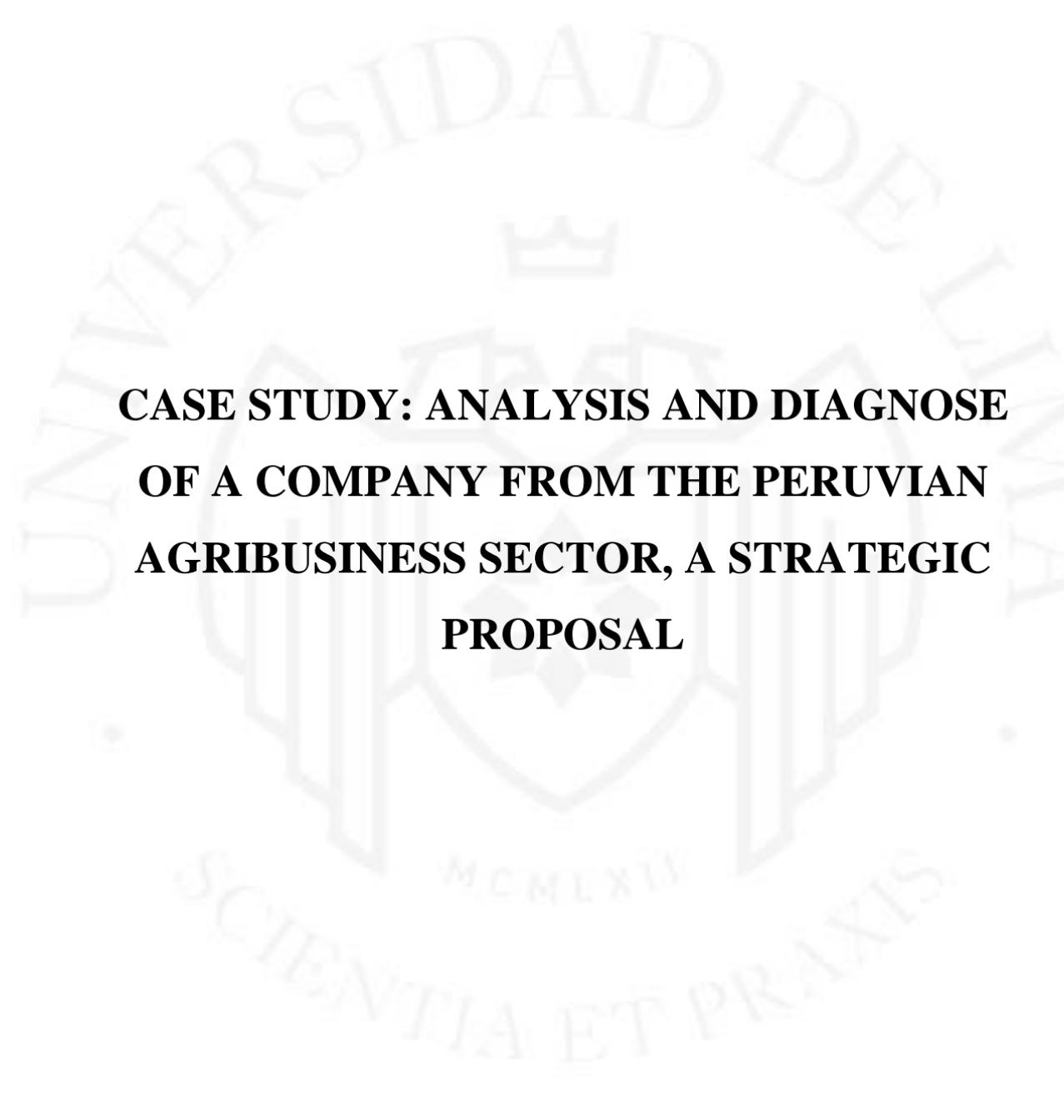
Isis Sujeidy Fernandez Candela

Código 20102365

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.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	2
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	7
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	10
1.2 Diagnóstico Externo	15
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)	16
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	20
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	22
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 (Sustento)	27
2.4 Matriz FODA (Sustento)	28
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	30
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	32

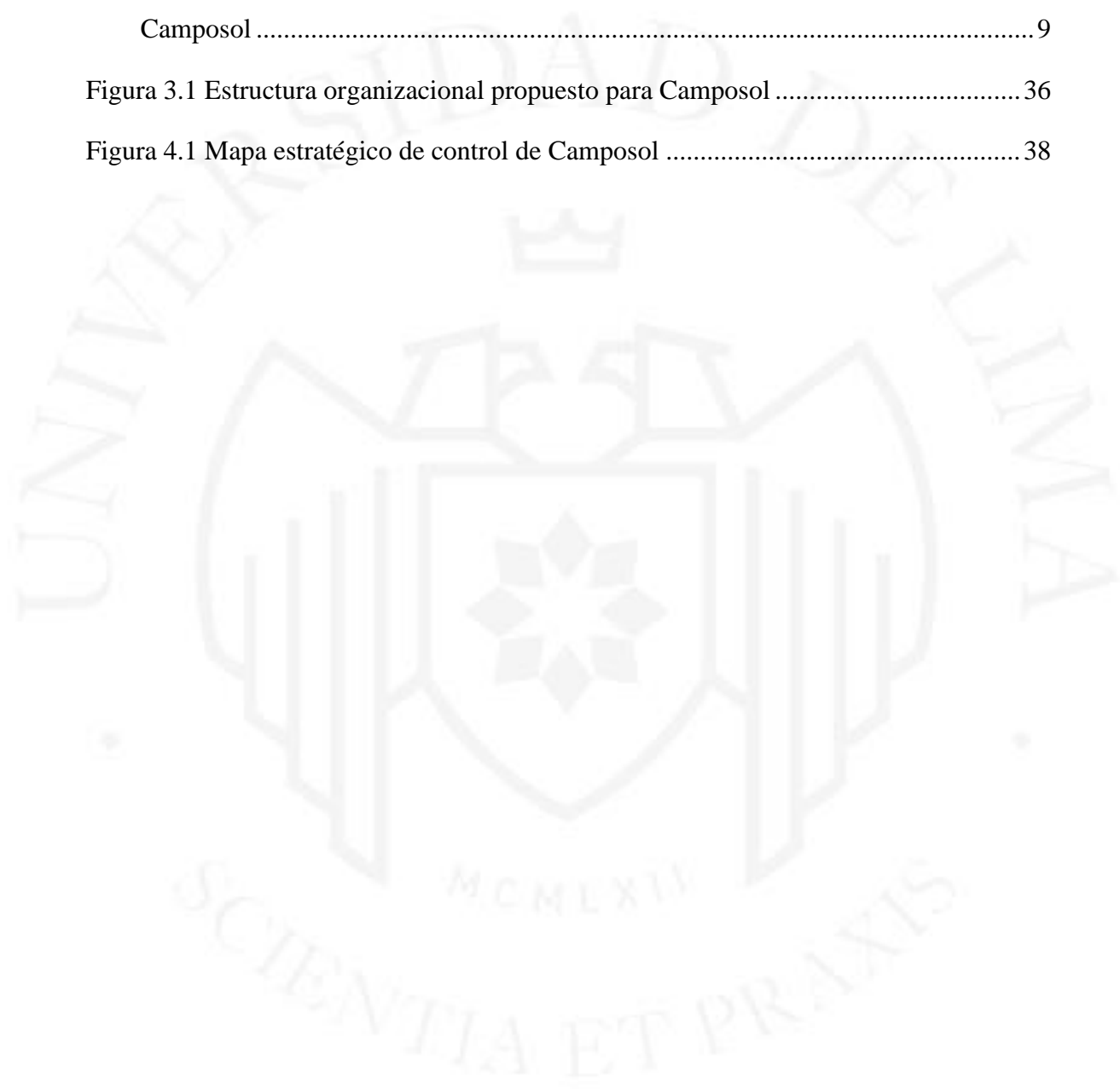
2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN	33
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	34
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		36
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	36
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	37
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		38
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	38
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión	39
CONCLUSIONES.....		41
RECOMENDACIONES.....		42
REFERENCIAS.....		43
BIBLIOGRAFÍA.....		45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de negocio de Camposol al 2016.....	4
Tabla 1.2 Análisis PEST de Camposol en base a la evolución futura	16
Tabla 2.1 Matriz EFI de Camposol.....	24
Tabla 2.2 Matriz EFE de Camposol.....	26
Tabla 2.3 Matriz de la estrategia genérica de Camposol	27
Tabla 2.4 Matriz FODA de Camposol.....	28
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral de Camposol	39

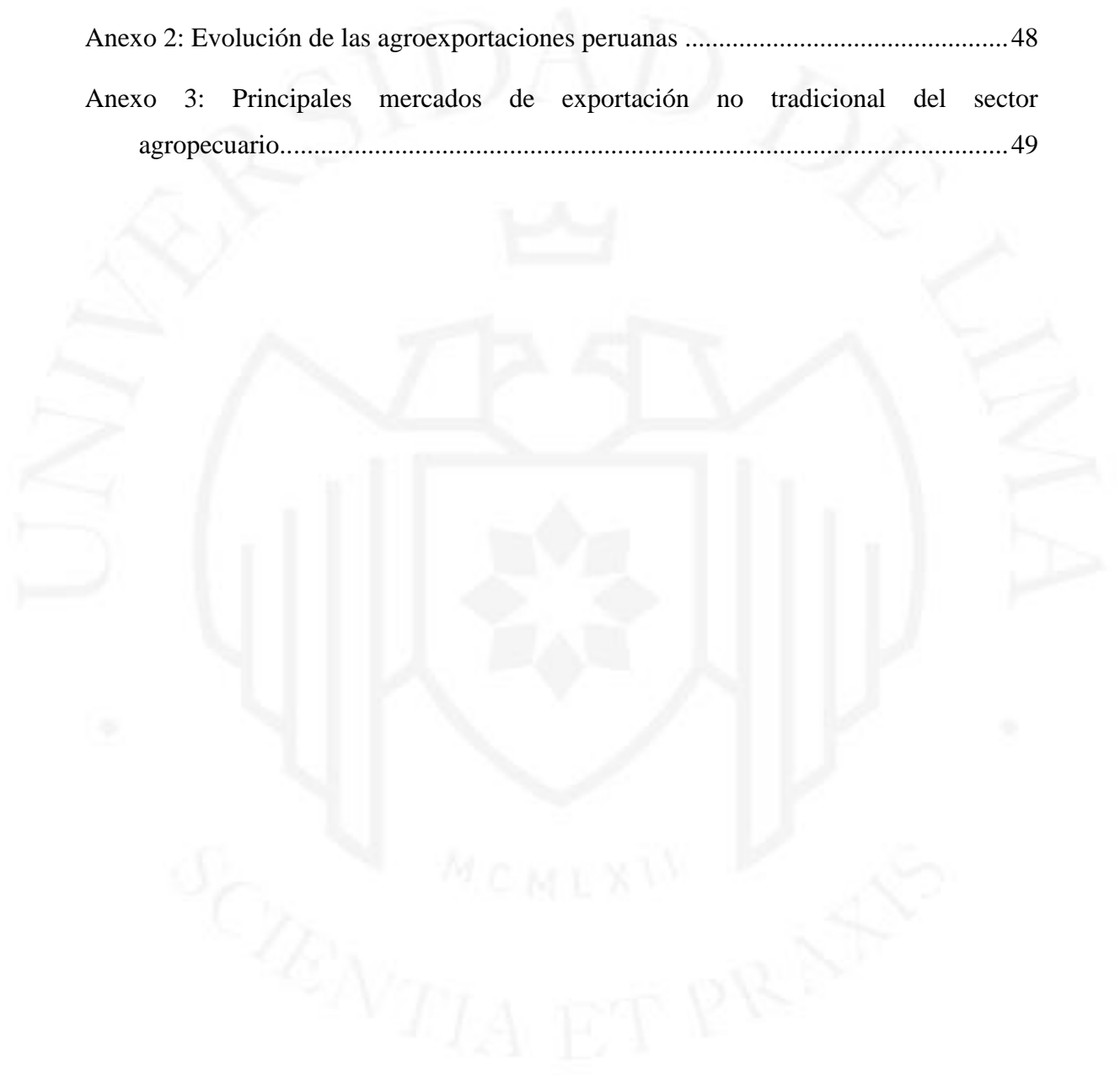
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor de Camposol	5
Figura 1.2 Certificado de calidad de la unidad de negocio de frutas y verduras de Camposol	9
Figura 3.1 Estructura organizacional propuesto para Camposol	36
Figura 4.1 Mapa estratégico de control de Camposol	38



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cadena de Valor de Camposol.....	47
Anexo 2: Evolución de las agroexportaciones peruanas	48
Anexo 3: Principales mercados de exportación no tradicional del sector agropecuario.....	49



RESUMEN

Camposol es una empresa agroindustrial productora y exportadora de productos no tradicionales de nivel internacional, su estrategia vertical le permite estar integrada en toda su cadena de suministro y brindar trazabilidad en sus productos. La ventaja competitiva de Camposol es brindar calidad en sus productos, es por ello, que cuenta con certificaciones de calidad que respalda su producción sostenible, además de cubrir la demanda de sus clientes todo el año.

Tienen presencia en el mercado asiático, americano, europeo y latinoamericano con los mariscos, vegetales y frutos. Su crecimiento sostenible a lo largo de los años lo convierte en una empresa referente peruana del sector agroindustrial con un EBITDA al 2016 de 42,799 miles de dólares.

Para aumentar la rentabilidad Camposol deberá desarrollar estrategias en el área de marketing y comercial para posicionarse en el mercado y destacar su diferenciación, de esta manera podrá llegar a su consumidor final y crear una lealtad hacia su marca.

Palabras claves: estrategia internacional, Camposol Holding, diferenciación, producción sostenible.

ABSTRACT

Camposol is an agribusiness producer and exporter of non-traditional products of international level, its vertical strategy allows to be integrated in all the process for supply chain management and provide traceability in their products. The competitive advantage of Camposol is the quality in all the products with quality international certifications that support the sustainable production also to covering all the demand of their customers.

They have present in Asia, North America, Europe and Latin American markets with seafood, vegetables and fruits. Its sustainable growth over the years makes it a leading Peruvian company in the agribusiness sector with an EBITDA in 2016 of 42,799 thousand dollars.

For increase profitability Camposol must develop strategies in the marketing and commercial area to position itself in the market and highlight its differentiation, in this way it will be able to reach its final consumer and create a loyalty towards its brand in all the word.

Keywords: international strategy, Camposol Holding, differentiation, sustainable production.

INTRODUCCIÓN

Este plan estratégico se desarrolló en base al caso de estudio de la empresa peruana Camposol en un contexto del año 2016 por la Escuela de Negocios de Harvard además se consideró información actualizada de la empresa para un estudio más objetivo.

Primero se realizó un estudio interno de toda la estructura de negocio con sus principales factores, luego se delimitaron los procesos que agregan valor a la empresa y cuales son determinantes para destacar en el mercado, para el ambiente exterior se pudo reconocer todas las fuerzas que pueden determinar a la empresa una oportunidad o riesgo hacia futuro.

En el segundo estudio se formularon las estrategias que considero debería aplicar la empresa Camposol para incrementar sus ventas y margen de rentabilidad, además de eliminar una unidad de negocio que le permitirá ahorro es costos operativos. Seguidamente, se dará a cabo el establecimiento y desarrollo de lo planteado para posteriormente su impacto y medición.

Finalmente, se verificará a través de un mapa y cuadro estratégico el desarrollo de la mencionada estrategia con objetivos que buscan proponer mejoras en todas las áreas e indicadores que permitan medir los cambios.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

Realizar una evaluación interna nos permite obtener las fuerzas y carencias que una empresa mantiene, es parte del “proceso de la planeación estratégica y se concentra en reconocer cuáles son los recursos, las capacidades y las competencias de una compañía” (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 17).

Camposol está conformada por tres unidades de negocio: Frutas y Verduras, Mariscos y Trading, para el plan estratégico se iniciará con el estudio del modelo de negocio, el cual, nos permitirá reconocer la propuesta de valor, las actividades primarias y soportes de la cadena de valor y las ventajas que mantiene frente a su competencia.

Por último, una evaluación externa del microentorno donde se analizará la solidez competitiva del sector y del macroentorno con los factores social, tecnológico, político, ambiental y económico para Camposol referente empresa peruano agroindustrial.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Una estructura de la empresa permite la “concepción del modo en que las estrategias deberían trabajar juntas como un todo para que la compañía pueda ganar una ventaja competitiva” (Hill et al., 2015, p. 6), para definirla se empleará el lienzo de Osterwalder.

Se inicia con la definición del segmento de mercado, la empresa Camposol está dirigido a todo el público en general que quiere satisfacer la necesidad de consumir alimentos saludables, frescos y de calidad. Tiene segmentado su mercado con clientes minoritas y distribuidores en Norte América, Europa, Asia y América Latina para las dos unidades de negocio.

La propuesta de valor de Camposol consiste en ser una empresa de producción sostenible; en toda la producción para reducir un impacto negativo al medio ambiente y ofrecer alimentos con calidad, frescos y saludables entre frutas y verduras con aguacate, espárragos, arándano, mandarina, mango, uva, granada; mariscos con camarón y

langostinos. Productos que cuentan con certificaciones internacionales de calidad que aseguran su consumo a todas las familias del mundo.

La empresa llega a sus consumidores finales por dos canales, el primero por el canal detallista con los clientes minoristas y el segundo por el canal de intermediarios alrededor de todo el mundo (Osterwalder y Pigneur, 2014).

La relación que tiene con sus clientes se da mediante una comunicación directa con sus intermediarios y minoristas para satisfacer su demanda, eso le permite aplicar estrategias de ventas en los precios y volúmenes. También, realiza encuestas de satisfacción a todos sus clientes para su mejora continua. Con el mercado asiático Camposol realiza diversas campañas de marketing con la publicación de recetas en diarios y su exhibición con sus clientes minoristas (Bell y Kindred, 2016).

Las fuentes de ingreso de Camposol se derivan de la venta de todos los productos de su cartera; el arándano es el producto más rentable y el aguacate el que tiene mayores ingresos. Camposol cotizó en bolsa de noruega donde le permitió el ingreso de nuevos accionistas y con ello mayor capital. Además, la empresa realizó préstamos bancarios para su expansión.

Los recursos claves intangibles de la empresa es contar con capital humano capacitado en todos los puestos de la empresa además de la experiencia en la industria y el respaldo del Holding que le permite a Camposol ser un referente en el sector agroindustrial y acuícola. Como recursos tangibles tener más de 26,000 hectáreas de cultivo para las dos unidades de negocio: frutas, verduras y mariscos; maquinaria para la producción y distribución permitiéndole aumentar su producción y cubrir la demanda anual de sus clientes. Por último, el ecosistema del Perú donde produce la siembra y cosecha ayuda en el cultivo y su desarrollo.

Las actividades claves de Camposol inician con la investigación y desarrollo de las semillas y larvas de langostino con la finalidad de crear productos según la necesidad de sus clientes durante todo el año, luego continúa el área de operaciones donde se realiza la producción que se encarga del proceso de campo con siembra y cosecha luego el proceso de planta con la producción y posterior al envasado de los productos donde se aseguran los estándares de calidad para el mercado internacional. Después se realiza la

distribución de los productos y su comercialización. Finalmente, el servicio al cliente es una actividad importante para la comunicación y fidelización.

Dentro de los socios claves de Camposol podemos identificar el capital humano desde la gerencia hasta el personal de planta, por otro lado, las subsidiarias en Norte América, Europa, Asia y América Latina que le permiten desarrollar estrategias con sus clientes. También, las empresas certificadoras que aseguran la calidad en los productos para cada mercado donde ingresa Camposol, los proveedores de los insumos para la distribución y envasado. Finalmente, la marca Perú como atributo para incentivar el consumo de alimentos de clase mundial (Bell y Kindred, 2016).

Finalmente, los principales costos en Camposol se derivan de los costos fijos como remuneraciones, beneficios sociales y demás conceptos legales; costos variables para la materia prima, mano de obra entre otros; costos operativos para la exportación de los productos con las agencias portuarias y camiones de distribución y finalmente gastos administrativos.

Tabla 1.1

Modelo de negocio de Camposol al 2016.

8. Asociaciones claves	7. Actividades claves	2. Propuesta de valor	4. Relación con el cliente	1. Segmento de mercado
Clientes minoristas en Norte América, Europa, Asia y América de sur. Proveedores de los insumos para la cadena de suministro Certificadores de calidad. Marca Perú para destacar alimentos del primer mundo	Investigación y desarrollo de semillas y criaderos de larvas. Producción en proceso en campo y en planta Comercialización Servicio al cliente	Producción sostenible de alimentos (frutas, verduras y mariscos) frescos y saludables de alta calidad	Comunicación permanente a través de correos y reuniones. Encuestas de satisfacción a sus clientes. Publicidad en diarios y exhibidores de los minoristas en China. Preservar el medio ambiente.	Todos los consumidores de alimentos saludables y frescos. Minoristas Agentes y Distribuidores
	6. Recursos Claves		3. Canales	
	Capital humano especializado. Ecosistema del país productor. Extensas hectáreas de cultivo.		Canal detallista Canal intermediario o agente	

(continúa)

(continuación)

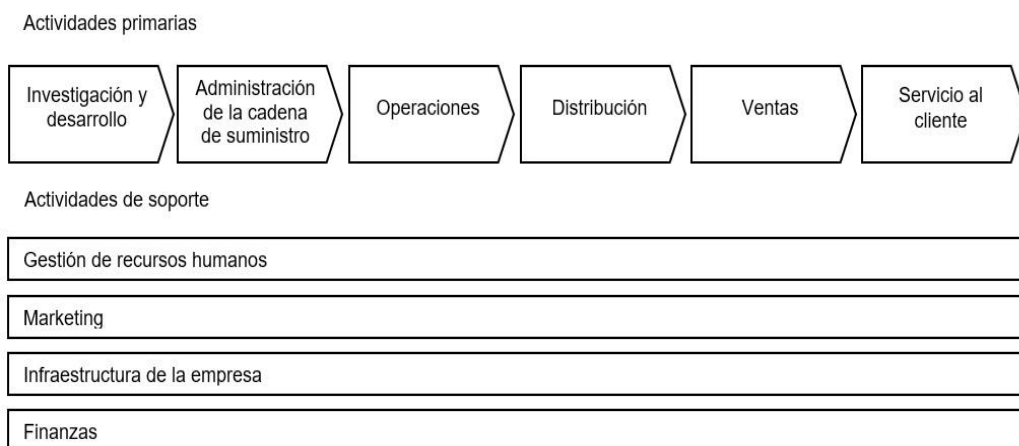
	Contar con subsidiarias. Experiencia en el mercado agroindustrial y acuícola. Respaldo de Camposol Holding			
9. Estructura de costos		5. Fuentes de ingresos		
Costos administrativos, fijos, operativos y variables.		Venta de los productos: frutas, verduras y mariscos Acciones en bolsa y préstamos bancarios		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2014)
 Elaboración Propia

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

El analizar la cadena de valor en Camposol permite establecer las actividades primarias donde se encargan de crear valor al consumidor y las secundarias o soportes están involucradas en todo el proceso, “el propósito principal del análisis de la cadena de valor es facilitar una comparación, actividad por actividad, de la eficiencia y eficacia con que una organización entrega valor a sus consumidores, en relación con sus competidores” (Thompson et al., 2018, p. 135). (Véase el Anexo 1 para ver la cadena de valor de la empresa Camposol)

Figura 1.1
 Cadena de valor de Camposol



Fuente: Hill et al. (2015)

Elaboración Propia

Dentro de la cadena de valor de Camposol podemos identificar seis actividades primarias, éstas nos permiten transformar la materia prima en productos terminados que generan valor al consumidor. Seguidamente, se describirán las actividades:

Investigación y desarrollo: Camposol tiene laboratorios de investigación que continuamente desarrollan nuevos procesos de producción que le permiten a la empresa satisfacer la demanda de sus clientes todo el año. Este centro investiga y desarrolla el ADN de los árboles y la elaboración de los granos y cultivo de larvas con los estándares de calidad internacional y que reduzcan su huella hídrica además de la investigación de productos potenciales.

La administración de la cadena de suministros: Empieza en la logística interna donde se realiza la planificación, adquisición y almacenamiento de los insumos que se requieren para el proceso de producción. Esta actividad es esencial en la cadena de valor porque se abastece los insumos de acuerdo a la demanda que ha sido proyectada para cada UEN.

Operaciones: La empresa se encarga en su totalidad de la elaboración de sus productos no terceriza ninguna actividad; primero se inicia con el proceso de campo con siembra y cosecha, luego ingresan a la planta para la producción y posteriormente al envasado. En esta actividad se cuenta con más de 10,000 trabajadores de campo capacitados que le permiten a la empresa la calidad en todos sus productos.

Distribución: Se cumple la logística de salida que permite la distribución y almacenamiento para todos los productos terminados para la exportación de los mismos a través de contenedores hacia sus clientes minoristas e intermediarios.

Ventas: Camposol cuenta con una unidad de negocio que se encarga del área comercial para cada mercado: Norte América, Asia y Europa, eso le permite controlar el inventario y realizar el despacho respectivo para cada país y cliente. Además, en esta actividad se busca captar a potenciales clientes.

Servicio al cliente: La comunicación que mantiene con sus clientes a través de las subsidiarias le permite a la empresa una rápida reposición de productos debido a demandas atípicas, puntos de quiebre o de productos malogrados por el contenedor de manera eficaz y eficiente.

Dentro de las actividades secundarias se pueden identificar cuatro actividades que proporcionan soporte en toda la cadena.

Gestión de los recursos humanos: Cuenta con estrategias sobre el proceso de reclutamiento y onboarding, línea de carrera, reconocimiento, desarrollo de líderes y capacitación para tener personal calificado en cada posición de la empresa y que asegure la realización de los objetivos. Camposol realiza capacitaciones constantemente a todo su personal de planta para asegurar la estandarización de sus productos. Por otro lado, impulsa la igualdad de género en todas las posiciones de la empresa, esto le ha permitido un dialogo equitativo y paz laboral sindical sin huelga ni paralizaciones por cuatro años consecutivos (Camposol, 2017).

Marketing: Esta actividad es soporte de Ventas, garantiza la posición de la marca a través de estrategias comerciales con sus minoristas. Analiza e investiga a los clientes para satisfacer y adaptarse a su necesidad.

Infraestructura de la empresa: La empresa adquirió hectáreas de cultivo para su expansión en la agroindustria y acuícola, esta actividad es de soporte para la empresa porque permite proyectarse para aumentar su producción a largo plazo.

Finanzas: Esta actividad de soporte se encarga de obtener rentabilidad y margen que proyecta la empresa además maneja apropiadamente los gastos y toma decisión de inversión.

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

Debe considerarse que “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 demasiado costosa” (Hitt, Duane y Hoskisson, 2015, p. 34). Para el análisis y sustentación se mencionaran los factores que componen la ventaja competitiva de Camposol así como de sus tres UEN.

Para la empresa Camposol la calidad y eficiencia son parte de su ventaja competitiva, brindar productos con certificaciones de calidad internacional para el ingreso a nuevos mercados y poder cubrir la demanda anual en todas las temporadas del

año, además de tener un modelo integrado verticalmente le permite la confiabilidad en toda la cadena de valor.

- Calidad superior: Camposol considera este factor como diferenciador porque maneja procedimientos claves en el área de operaciones que le permite abastecer la demanda anual de sus clientes, además de contar con diversas certificaciones internacionales que garantizan la calidad de sus productos.
- Innovación superior: Camposol tiene laboratorios de investigación y desarrollo agroindustrial y acuícola que le permite reducir tiempos en la producción y cuidado del medio ambiente.
- Eficiencia superior: Camposol realiza economías de escala esto significa que “a medida que una planta y su volumen se incrementan, se reduce el costo promedio por unidad de producto” (Chase y Jacobs , 2018, p. 113), permitiendo reducir costos y mantener una eficiencia superior frente a sus competidores.
- Respuesta al cliente: Camposol ha respondido a la necesidad de sus clientes con rapidez, es por eso que ha designado un porcentaje de su producción a productos orgánicos. Por otro lado, con las subsidiarias en Norte América, Europa y Asia mantiene una comunicación directa con sus clientes y brinda un rápido servicio post venta.

La principal unidad de negocio de Camposol son las frutas y verduras puesto que cuenta con mayores ingresos y rentabilidad para la empresa, los factores que más destacan son su calidad por sus certificaciones, eficiencia por su volumen de producción e innovación por el centro de investigación y desarrollo.

- Calidad superior: Al contar con centros de investigación Camposol puede producir frutos y verduras de tamaño, sabor y apariencia uniforme esto le permite a la empresa llegar a clientes minoristas exigentes los cuales solicitan productos con calidad y estandarizados; Camposol tiene diversas certificaciones internacionales que se detallan en la Figura 1.2.

Figura 1.2

Certificado de calidad de la unidad de negocio de frutas y verduras de Camposol



Fuente: Camposol (2016)

Elaboración Propia

- **Eficiencia superior:** Esta unidad de negocio produce a gran escala, lo cual le permite cumplir con la demanda anual a diferencia de sus competidores que solo pueden abastecer por temporadas.
- **Innovación superior:** En el proceso agroindustrial la unidad de negocio considera importante el impacto al medio ambiente y la salud de sus consumidores por ello desarrolla innovaciones en el riego para disminuir el consumo del agua, al igual que el tratamiento y reusó del mismo, utiliza pesticidas que no dañen la salud de los consumidores finales ni al medio ambiente (Bell y Kindred, 2016).
- **Respuesta al cliente:** La empresa Camposol a lo largo de los años se ha adaptado a las tendencias de productos saludables en la unidad de frutas y verduras, inició con espárragos como producto principal de su cartera, luego el aguacate y por último el arándano, el cuál produce de manera natural y orgánico.

La segunda unidad de negocio son los mariscos comercializado como marca Marinasol, esta unidad destaca la calidad de sus productos, eficiencia por su producción intensiva durante todo el año, también el factor de innovación gracias al laboratorio de larvas.

- **Calidad superior:** Cuenta con cuatro certificaciones internacionales de calidad como HACCP, BRC, BASC Y BAP, como atributo de confiabilidad, además de estar integrada verticalmente lo que le permite la trazabilidad de

sus productos en toda la cadena de valor y comercializarlos congelados según las exigencias del mercado.

- Innovación superior: Produce y cultiva las larvas de langostinos para su siembra en sus propios campos, en todo el proceso de producción se asegura de reducir el impacto ambiental siendo una empresa sostenible.
- Eficiencia superior: Produce durante todo el año de manera intensiva gracias a la tecnología que posee en su laboratorio y plantas, de esta manera puede abastecer a todos sus clientes en todas las temporadas.
- Respuesta al cliente: Esta unidad de negocio a desarrollado procesos de innovación en la producción como respuesta a la demanda de sus clientes, es por ello que realiza una producción intensiva durante todo el año, sin embargo, aún no puede cubrir en su totalidad la demanda de sus clientes.

Finalmente, la tercera unidad de negocio es Trading que se encarga del área comercial de la empresa ubicada geográficamente con subsidiarias en los países donde comercializa Camposol.

- Innovación superior: Esta unidad busca diferenciarse de sus competidores por medio de su calidad, es por esta razón que construyó dos marcas comerciales, Camposol que brinda productos de alta calidad y Sol Produce para brindar productos para el siguiente (Bell y Kindred, 2016).
- Eficiencia superior: Desarrollar planes estratégicos para ampliar la cartera de clientes en las dos unidades de negocio diferenciando la calidad como instrumento importante para el ingreso a nuevos mercados actuales y potenciales.
- Respuesta al cliente: Tener subsidiarias en Norte América, Europa y Asia favoreciendo la comunicación y un servicio post venta a sus clientes de las dos unidades de negocio.

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

La determinación para la fortaleza y debilidad interna “son las actividades que una organización puede controlar y cuyo desempeño es especialmente bueno o pobre” (F.

David y F. David, 2017, p. 11), a continuación, se determinarán y sustentarán las fortalezas y debilidades presentes en el caso de estudio de la empresa Camposol y con información actualizada para el presente plan estratégico.

Las fuerzas internas que se determinaron para Camposol son las siguientes:

- Camposol es socialmente responsable con el medio ambiente a través de su producción sostenible reduce el consumo del agua y reúso del mismo, además utiliza fertilizantes naturales reduciendo la emisión de gases de efecto invernadero y deterioro en el suelo.
- Al ser una empresa con integración vertical hacia atrás con la producción de semillas y larvas como materia prima de sus productos e integración vertical hacia delante con la distribución del producto terminado hacia sus clientes minoristas e intermediarios, le permite diferenciarse de sus competidores.
- Tener laboratorio de investigación y desarrollo para la elaboración de su materia prima para sus dos unidades de negocio y reducción de tiempos en siembra y cosecha de los mismos.
- Contar con producción todo el año sin perder la calidad ni el estándar de sus productos, para así poder abastecer a sus clientes todas las temporadas a diferencia de sus competidores.
- Conocimiento y experiencia del sector agroindustrial y acuícola en el mercado a través de los años y respaldo del Holding como una empresa sólida en el mercado internacional.
- Tener subsidiarias en Norte América, Europa y Asia y que estas sirvan como estrategia para brindar un mejor servicio en el área comercial y post venta.
- Tener capital humano calificado y capacitado en las áreas de gerencia y planta obteniendo así resultados eficientes y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- A lo largo de los años haber obtenido como activo fijo extensas hectáreas de cultivo para sus dos unidades de negocio en países como Perú, Colombia y Uruguay.
- Realizar economías de escala en sus dos unidades de negocio, lo cual le permite reducir los costos operativos, además de innovar en tecnologías para

la producción, distribución y empaque mediante calibración por tamaño de producto (Bell y Kindred, 2016).

- Convertirse en la primera empresa peruana del sector agroindustrial y acuícola en pertenecer al pacto mundial de las naciones unidas para preservar el cuidado medio ambiental e impulsar la responsabilidad social.

Por otro lado, Camposol cuenta con debilidades presentes en sus áreas funcionales y en su estrategia como empresa, a continuación, se determinarán las principales deficiencias de la empresa.

- Concentración en el mercado de Norte América, para la empresa representa un 65% de sus ingresos la exportación a ese país.
- Tener la mayor cantidad de hectáreas de cultivo para la agroindustria y acuícola en el Perú, esto puede generar un problema de abastecimiento a la empresa si se suscitaran desastres naturales o políticos en ese país.
- No contar con un plan de marketing para crear vínculo con el consumidor final, como resultado carecer de lealtad a la marca.
- Asociación del nombre comercial de la empresa con la unidad de negocio de frutas y verduras, se comercializa todos los productos tales como arándanos, aguacates, mandarinas y demás con la misma denominación.
- Contar con 14,500 hectáreas como capacidad ociosa sin desarrollo de ningún cultivo ni exploración de nuevos productos.
- Producir solo una variedad de arándanos como Biloxi y aguacates como Hass, sin aprovechar los centros de investigación ni las extensas áreas de cultivo para aumentar la variedad en la cartera de productos
- No producir productos derivados de ninguna de sus dos unidades de negocio ya sea en frutas y verduras o mariscos.
- Ingreso lento en el mercado asiático siendo este potencial cliente para la empresa por su volumen de importación de los productos que produce Camposol y su crecimiento económico.
- Los importadores tienen el poder de negociación debido a que el producto es de consumo masivo.
- Depender en deudas de financiamiento a largo de años para la expansión de activo fijo.

Para la unidad de negocio de frutas y verduras se determinó las siguientes fortalezas que permiten a la empresa consolidar su ventaja por encima de sus competidores, se detallaran en la siguiente lista.

- Tener laboratorios de investigación y desarrollo de semillas y larvas de langostinos para el control de calidad de los productos y su estandarización internacional.
- Los primeros productores agroindustriales del Perú de la variedad de arándano Biloxi (Bell y Kindred, 2016).
- Desarrollo de estrategia de fijación de precio y volumen con Walmart para la exportación de arándano y aguacate.
- Ser la primera empresa peruana en medir su huella hídrica y cuidado del medio ambiente a través del reusó de agua y menor impacto ambiental.
- Conocimiento y experiencia en el sector agroindustrial a través de los años que le permiten un posicionamiento en el mercado.
- Aplicar innovaciones de biotecnología en el área de producción para el cuidado del medio ambiente.

También, se determinaron las principales debilidades que esta unidad de negocio cuenta y de qué manera afectan a sus objetivos.

- Contar con 14,500 hectáreas sin desarrollo ni cultivos en el noroeste del Perú, siendo esto un atributo importante para la eficiencia de su producción.
- Escasez de mano de obra cerca de las plantas de producción, esto genera un gasto significativo a la empresa porque se invierte en autobuses para el traslado de los trabajadores desde su lugar de origen hasta los campos.
- A diferencia de sus competidores Camposol ingresa al mercado con poca variedad de frutos y verduras en la cartera de productos.
- Productos muy frágiles de envío, al exportar a diversos países los frutos y verduras tienden a sufrir cambios por temperatura y traslado a pesar de contar con contenedores especializados.
- Centralización de campos y cultivos en Perú, la empresa cuenta con el 90% de sus hectáreas en ese país, ante desastres naturales no podría abastecer su demanda.

- La empresa no cuenta con planta de maduración de aguacate a diferencia de sus competidores Camposol vende el producto a sus minoristas y delega ese proceso a sus clientes para la posterior comercialización de sus productos.
- Camposol invierte por el momento pequeñas cantidades de producción orgánica para los arándanos.
- No tener un plan de contingencia para desastres naturales producidos por el cambio climático.

Para la unidad de negocio de mariscos comercializada con la marca Marinasol podemos determinar las siguientes fortalezas:

- Tener un laboratorio donde se produce y cultiva larvas de langostino para su siembra, además de ejecutar un plan de mejoramiento genético y agregar valor al producto final.
- Contar con propios campos de cultivos donde se realizan tecnologías super intensivas que aseguran la producción durante todo el año.
- La unidad de mariscos cuenta con certificaciones de calidad internacional en HACCP, BRC, BASC y BAP que aseguran su calidad y seguridad del producto.
- Al tener control de todas las etapas de producción garantiza la trazabilidad de sus productos.
- Desarrollar integración vertical hacia atrás en la producción de larvas en sus laboratorios siendo estos la materia prima de la unidad de negocio.
- Ingresar a los mercados internacionales brindando un producto en las condiciones requeridas para su comercialización en este caso congelados.

Sin embargo, esta unidad tiene las siguientes debilidades en el área comercial y funciones estratégicas:

- No tienen una amplia variedad de mariscos a pesar de tener laboratorios que se encargan desde el inicio del cultivo hasta el producto final.
- A diferencia de sus competidores la unidad tiene pocas hectáreas de cultivo para satisfacer la demanda de potenciales clientes.
- Capacidad de producción limitada a pesar de desarrollar innovaciones intensivas en el área de producción, aún no puede suministrar grandes volúmenes a clientes minoristas.

- No realiza estrategias de marketing como lealtad a la marca o penetración de mercado al consumidor final ya que solo llega a través de los intermediarios.
- No se invierten en esta unidad de negocio a diferencia de frutos y vegetales.

Por último, se determinarán las fortalezas de la unidad de negocio de Trading encargada de desarrollar el área comercial de la empresa y la comunicación con los clientes.

- Tener subsidiarias en Norte América, Europa, Asia y América latina, lo cual le permite a esta unidad una comunicación directa con sus clientes y un servicio de post venta especializado.
- Crear dos marcas comerciales para llegar así a todo tipo de clientes, podemos encontrar a Camposol y Sol produce.
- Contar con capital humano capacitado y con vasta experiencia en el mercado internacional para incrementar la cartera de clientes e innovar en estrategias para posicionar la marca.
- Adaptarse al cambio de las tendencias saludables en su cartera de productos y reducir productos enlatados y congelados para tener productos frescos.

Finalmente, las debilidades que mantiene esta unidad son las siguientes:

- Conflictos internos y poca comunicación entre el área comercial y operaciones.
- Poca experiencia en la planificación comercial a pesar de contar con personal calificado para la posición se presentan dificultades en el área comercial.
- No impulsar estrategias de marketing para tener lealtad a la marca con los consumidores finales de las dos unidades de negocio.

1.2 Diagnóstico Externo

El diagnóstico externo nos permite buscar y “anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general” (Chiavenato, 2017, p. 39).

En el siguiente diagnóstico se determinará la oportunidad y amenaza del entorno mediante un análisis del macroentorno con los factores social, tecnológico, político ambiental y económico, donde se evaluará la evolución actual y futura de la empresa con la información del caso de estudio de Camposol e información actualizada de la empresa.

Además, del microentorno donde se analizará la solidez competitiva del sector por medio de las fuerzas competitivas de Michael Porter para determinar posición de la empresa a nivel internacional.

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

En el análisis PEST se evaluará elementos político legal, ambiental, tecnológico, social y económico que impactan a la empresa ya que las “compañías no pueden controlar directamente los segmentos del entorno general. Dado lo anterior, una compañía tratará primero de reconocer las tendencias de cada segmento del entorno general, y a continuación intentará pronosticar el efecto que cada tendencia producirá en ella” (Hitt et al., 2015, p. 39).

Tabla 1.2

Análisis PEST de Camposol en base a la evolución futura

Factor y variable	12 meses	1 a 3 años	3 a 5 años
Político Legal	Perú mantiene tratados de libre comercio con países europeos, asiático y Estados Unidos.	El gobierno incentiva la exportación a través de mejores acuerdos entre los países que mantiene TLC.	Aumento de las cantidades de países donde se mantiene TLC.
Tratados de libre comercio	Impacto: Oportunidad	Impacto: Oportunidad	Impacto: Oportunidad
Gobierno peruano	Inestabilidad política en el Perú por corrupción y escándalos de sobornos.	Nuevas elecciones presidenciales y cambio de congresistas en el parlamento del Perú.	Incertidumbre política por el ingreso del nuevo presidente del Perú y sus nuevas reformas políticas y económicas.
Proyectos ambientales	Impacto: Amenaza	Impacto: Oportunidad	Impacto: Amenaza
	Proyecto de irrigación Chavimochic en la	Incremento de Proyectos de irrigación para incrementar	Acotar las normas ambientales y cambios

(continúa)

(continuación)

Económico	ciudad La libertad del Perú. Impacto: Oportunidad	el sector agroindustrial como consecuencia del incremento de las exportaciones. Impacto: Oportunidad	en la producción. Impacto: Amenaza
	Crecimiento económico mundial Crisis económica mundial provoca una fuerte caída de los precios del espárrago y su demanda disminuye (Bell y Kindred, 2016). Impacto: Amenaza	Tendencia de la depreciación de la moneda China Yuan incrementa la moneda del dólar. Impacto: Oportunidad	La moneda peruana es menos volátil a la divisa estadounidense. Impacto: Oportunidad
Tipo de cambio	Guerra comercial entre Norteamérica y China puede causar recesión en la economía mundial. Impacto: Amenaza	Ante la incertidumbre entre Estados Unidos y China las empresas reducirán la inversión. Impacto: Amenaza	
	El TC de moneda americana permanece en alza debido a la crisis mundial de Estados Unidos y China. Impacto: Oportunidad	Se mantiene los problemas comerciales entre Estados Unidos y China como consecuencia existe una incertidumbre de alza o depreciación de la moneda estadounidense. Impacto: Amenaza	La tendencia de incertidumbre se mantendrá por la inestabilidad del país estadounidense. Impacto: Amenaza
Importaciones y exportaciones	Perú es el cuarto país productor de aguacate del mundo. Impacto: Oportunidad	Estados Unidos es el primer importador de Arándano y aguacate siendo este principal cliente de Camposol. Impacto: Oportunidad	Estados Unidos, países europeos y asiáticos demandan productos como el arándano y aguacate para su consumo. Impacto: Oportunidad
Social	Modificar la alimentación por un consumo más saludable entre frutas y vegetales. Impacto: Oportunidad	Estudios científicos demuestran que el arándano es un fruto que contiene antioxidantes y previene enfermedades y envejecimiento. Impacto: Oportunidad	Se incentiva el consumo de alimentos orgánicos debido a su calidad y beneficio en la salud. Impacto: Oportunidad.
Crecimiento de consumo per cápita del arándano	Aumento del consumo del arándano en Estados Unidos. Impacto: Oportunidad	Aumento del consumo del arándano en países asiáticos. Impacto: Oportunidad	Aumento del consumo del arándano en países europeos. Impacto: Oportunidad

(continúa)

(continuación)

Crecimiento de consumo per cápita del aguacate	Aumento del consumo del aguacate en Estados Unidos. Impacto: Oportunidad.	Aumento del consumo del aguacate en países asiáticos. Impacto: Oportunidad.	Aumento del consumo del aguacate de países europeos. Impacto: Oportunidad.
Tecnológico	Uso de la robótica y biotecnología para la cadena de suministro en todo el proceso de distribución y almacén. Impacto: Oportunidad	Filtraciones de informaciones en la red a la competencia de estrategias comerciales. Impacto: Amenaza	Desarrollo de maquinarias electrónica que permita contar con sensores para la producción agrícola Impacto: Oportunidad
Exportación	Contenedores permiten preservación del producto en su travesía al cliente. Impacto Oportunidad	Creación de contenedores que maximicen su traslado en el volumen de la exportación. Impacto: Oportunidad	Fabricación de buques tecnológicos que permitan reducir tiempos de transporte. Impacto: Oportunidad
Ambiental Certificaciones medioambientales	Contar con certificaciones internacionales como empresa sostenible y medir huella hídrica es un requisito indispensable para empresas agroindustriales. Impacto: Oportunidad	Control de daño de gases efecto invernadero en las empresas agroindustriales y acuícola. Impacto: Amenaza	Cuidado del medio ambiente a través de leyes sobre el uso del plástico como insumo de empaque en todos los productos. Impacto: Amenaza
Desastres naturales	Calentamiento global amenaza con la escasez de agua y cambios de clima extremos. Impacto: Amenaza	Debido al calentamiento global se suscitarán olas de calor y sequías alrededor del mundo. Impacto: Amenaza	Deforestación en América Latina. Impacto: Amenaza

Fuente: Porter (2010)

Elaboración Propia

En la Tabla 1.2 se determinaron los principales elementos y variables del entorno exterior que afectan a Camposol, a continuación, se mencionaran en función de su evolución futura.

En el factor político legal podemos identificar como oportunidad a futuro la inversión del gobierno para el incremento de la agroindustria y su exportación a través de proyectos de irrigación que favorece a este sector; además, el Perú tiene Tratados de

Libre Comercio (TLC) con algunos países de los cinco continentes, esto permite mejores acuerdos entre países para beneficio de las empresas exportadoras e importadoras.

Sin embargo, existe una inestabilidad política en el Perú, casos de corrupción y sobornos que generan una amenaza para las empresas peruanas e incertidumbre en las siguientes elecciones presidenciales, además el desarrollo de una ley que regula los empaques de plástico como prevención del cambio climático.

Como resultado del conflicto entre Estados Unidos y China es posible que se suscite una recesión en la economía mundial, para el factor económico esto puede representar un descenso en la inversión y PBI de Estados Unidos a futuro, esto podría impactar directamente a la empresa ya que su principal cliente es Norte América.

Crecimiento del sector agrícola en el Perú incrementa las exportaciones de arándano y aguacate, para el factor económico se proyecta que los próximos tres años continúe la tendencia de expansión de hectáreas de cultivo en toda la costa del Perú.

En la actualidad existe una tendencia por los alimentos saludables y orgánicos como factor social podemos ver que esto es una gran oportunidad para la empresa ya que incrementa el consumo de frutas y verduras, no obstante, de acuerdo a los últimos estudios científicos otras frutas y cereales son una gran amenaza para la empresa ya que son alimentos importantes para una dieta saludable y balanceada.

Para el factor tecnológico podemos mencionar el desarrollo de innovación de la robótica en el sector industrial para la cadena de suministro, producción, distribución y almacén, esto puede generar una disminución en costos en personal y automatización de procesos a futuro.

Finalmente, para el factor ambiental podemos identificar que debido al cambio climático el ecosistema está cambiando y se pueden presentar sequías o inundaciones que afectan directamente al sector agrícola, además de restricciones de emisión de gases efecto invernadero. Sin embargo, la empresa cuenta con certificaciones de calidad en todo su proceso de producción y medición de su huella hídrica.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Camposol se encuentra dentro de industria de alimentos y del sector agroindustrial para la unidad de negocio de frutas, vegetales y del sector acuícola para la unidad de mariscos, para el plan estratégico de Camposol se empleará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, “un método ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra” (F. David y F. David, 2017, p. 71).

La intensa rivalidad de los competidores actuales en la industria es totalmente alta, podemos identificar por medio de estos elementos:

- Estructura competitiva de la industria: Por el momento, la industria alimenticia del sector agroindustrial se encuentra fragmentada debido a que existen en el mercado muchas empresas grandes y medianas de manera local o internacional que tienen posicionamiento, pero no lealtad a la marca además que son productos de consumo masivo solo se destacan por sus atributos entre los competidores.
- Demanda de la industria: Para el año 2017, la exportación de productos no tradicionales del sector agroindustrial aumento en 6.6%, se pronostica que la tendencia continúe al alza debido a factores sociales que incentivan los alimentos frescos y nutritivos, al mismo tiempo el país que más importó estos productos fue Estados Unidos (Ver Anexo 2 y 3).
- Condiciones de costos: La empresa mantiene costos fijos y variables elevados por los activos en las hectáreas de cultivo, infraestructura, personal administrativo y de campo, como consecuencia las empresas agroindustriales buscan desarrollar economías de escala para obtener un equilibrio y disminuir en costos, por ello la rivalidad en este sector es alta.
- Barrera de salida: Durante los 20 años en el mercado la empresa ha crecido en activo fijo con las hectáreas, personal y posicionamiento internacional, por lo tanto, es difícil la salida de la empresa en la industria.

Podemos determinar que existe una alta rivalidad en la industria y un latente ingreso de potenciales competidores en el sector agroindustrial se deberá implementar estrategias para fidelizar al cliente.

El siguiente factor de estudio es la amenaza de ingreso de competidores potenciales, que por el momento no están compitiendo directamente en la industria de alimentos, pero pueden ingresar en cualquier momento al sector agroindustrial.

- Economías de escala: Las empresas agroindustriales se caracterizan por una basta producción en cantidades pues esto le permite reducir sus costos unitarios y tener ventaja frente a sus competidores
- Diferenciación del producto: La empresa se destaca frente a sus competidores por la calidad en toda la cartera de productos además de contar con certificaciones internacionales y reducir su impacto ambiental.
- Costo de cambio: En la industria de alimentos el costo de cambio es bajo porque son productos de consumo masivo y le permite al consumidor tener muchas opciones en el mercado con precios casi iguales.
- Lealtad a la marca: Al ser productos alimenticios que van dirigidos a todas las personas y contar con una industria fragmentada carece de lealtad a la marca con los productos en el sector porque el consumidor solo busca satisfacer su necesidad sin importarle la marca.
- Acceso de canales: Al ser productos que se comercializan en supermercados, tiendas y entre otras, no existe exclusividad frente a la competencia.

Podemos concluir que existe un alto riesgo de ingreso de competidores potenciales que poseen experiencia, conocimiento, capacidad para desarrollar economías de escala y poder cubrir la demanda de los principales clientes de Camposol.

El siguiente factor de estudio es el poder de negociación de los compradores, se evaluará a los clientes y consumidores finales. El poder es alto para los clientes minoristas y intermediarios porque ellos pueden cambiar de proveedor en cualquier momento debido a que la industria se encuentra fragmentada; por otro lado, para los consumidores finales el poder también es alto ya que pueden cambiar de producto cuando no cumple con sus expectativas.

También se debe estudiar el poder de negociación de los proveedores el cual es bajo debido a que Camposol cuenta con integración vertical hacia atrás que le permite ser proveedor de su materia prima, sin embargo, para las demás actividades se requiere de empresas proveedoras las que pueden cambiar a lo largo de los años por los beneficios que brindan para la empresa.

Finalmente, el último factor para el análisis del sector es la amenaza directa de productos sustitutos, al ser alimentos que satisfacen una misma necesidad la amenaza es totalmente alta porque se puede sustituir por productos como cereales, tubérculos y productos derivados para el caso de frutas y vegetales, en relación a los mariscos se pueden sustituir por la carne vacuna o avícola.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Identificar “las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y los acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro” (F. David y F. David, 2017, p. 10).

Dentro de Camposol podemos identificar las siguientes oportunidades:

- Obtención del agua para los cultivos a través de proyectos de irrigación en el Perú y no por pozos o lluvias esto permite prevenir sequia para la agroindustria (Bell y Kindred, 2016).
- Uso de agua de mar para pozos en la producción en la unidad de negocios de mariscos, al tener hectáreas cerca al litoral peruano.
- Posición estratégica de las hectáreas de cultivos en el Perú por la Corriente de Humboldt que permite un clima diverso y producción durante todo el año de las dos unidades de negocio de Camposol.
- Proyectos de inversión de irrigación para el sector agroindustrial en el Perú permite aumento de las exportaciones de productos no tradicionales.
- Innovaciones en tecnologías para maquinarias agroindustriales y acuícolas que permiten el incremento de la producción y evita el impacto al medio ambiente.
- Inversión de activo fijo en países extranjeros como adquisición de nuevas tierras en Colombia y Uruguay.
- Crecimiento del consumo per cápita del arándano y aguacate en Estados Unidos siendo este el principal cliente de Camposol.

- Ingreso al mercado asiático permite a la empresa posicionarse en el mercado internacional.
- Crecimiento de consumo per cápita de pescados y mariscos en Estados Unidos y Europa.
- Cambios al estilo de vida, tendencia al consumo de productos saludables, frescos y orgánicos.
- El ingreso a nuevos mercados como el de belleza y salud por las propiedades y características del arándano y aguacate.

Por otro lado, podemos identificar las siguientes amenazas del entorno general que afecta a la empresa Camposol.

- El cambio climático afecta al medio ambiente, en todo el mundo se suscitan sequías, lluvias intensas y olas de calor que afecta el sector agrícola.
- Crisis financiera en Estados Unidos por guerra comercial con China afecta la inversión y el PBI norteamericano siendo este el principal cliente de Camposol.
- Posibles escases de agua en el mundo debido al cambio climático y uso inadecuado de este vital recurso.
- Inestabilidad política, corrupción y casos de soborno en el Perú genera una mala imagen para clientes potenciales
- La Ley que regula el uso del plástico en el Perú para las empresas como prevención del calentamiento global, prohibiendo el uso de este material para los envases.
- La aparición y posicionamiento de nuevos competidores directos del sector agroindustrial y acuícola en el Perú.
- Recesión de la economía mundial como resultado del conflicto comercial que mantienen los países de Estados Unidos y China.
- Amenaza de productos sustitutos al ser productos de consumo masivo y estacionales.
- Recientes estudios científicos destacan como super alimentos a los cereales como quinoa y trigo
- Restricciones fitosanitarias en cada país donde ingresa la empresa Camposol para comercializar sus productos.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Exponer esta matriz como estudio nos sirve “para la formulación de estrategias, sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (F. David y F. David, 2017, p. 116). A continuación, en la Tabla 2.1 se determinaron las fortalezas y debilidades de Camposol.

Tabla 2.1

Matriz EFI de Camposol

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
F1 Producir alimentos frescos con valor agregado que son saludables y de calidad con certificaciones internacionales que aseguran su consumo en todo el mundo.	0.13	4	0.52
F2 Tener subsidiarias en los países donde vende sus productos le permite desarrollar estrategias con sus clientes.	0.07	3	0.21
F3 Innovación permanente en el área de operaciones permite producción durante todo el año diferenciándolo de sus competidores.	0.10	4	0.40
F4 Laboratorios de I y D para agregar valor a los productos e innovar en la producción sostenible.	0.13	4	0.52
F5 Ser una empresa de producción sostenible con menor impacto medio ambiental y medición de huella hídrica.	0.05	3	0.15
F6 Contar con personal capacitado que permite resultados eficientes y cumplimiento de los objetivos.	0.09	4	0.36
Debilidades			
D1 Tener con poca experiencia en el área de Marketing para desarrollar estrategias de penetración de mercado y lealtad del consumidor.	0.09	2	0.18
D2 Concentración de la cartera de clientes en Norte América.	0.06	1	0.06
D3 Asociación de la marca comercial de la empresa con los productos terminados.	0.09	2	0.18
D4 Carecer de experiencia comercial	0.10	1	0.10

(continúa)

(continuación)

D5 Porcentaje de hectáreas sin exploración para cultivo de las dos unidades de negocio.	0.06	1	0.06
D6 Se cuenta con el 90% de hectáreas para los cultivos solo en el Perú	0.03	1	0.03
Total	1.00		2.77

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

Elaboración Propia

La (F3 y F6) destaca para la empresa Camposol frente a sus competidores, la (F3) sobresale por la producción de sus productos durante todo el año que mantiene la empresa a diferencia de sus competidores que solo puede producir por temporadas. Por otro lado, la (F2) permite brindar un servicio eficiente a sus clientes a través de las subsidiarias que mantiene en Norte América, Europa, Asia y Perú.

Sin embargo, las debilidades (D1 y D4) hacen referencia a las áreas funcionales de la empresa donde se debe mejorar, la (D1) en el área de marketing por la falta de estrategias para fidelización del consumidor final y la segunda debilidad (D4) menciona las dificultades entre comercial y operaciones para la planificación de la empresa.

El resultado arroja un peso ponderado de 2.77; por lo tanto, permite que Camposol sea superior en la media del promedio, además en su trabajo por desarrollar estrategias aprovecha sus fortalezas y neutraliza las debilidades, gracias a que cuentan con personal calificado para mejorar en las debilidades mencionadas y la innovación en todo su proceso en la cadena de valor.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Evaluar el entorno exterior “permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (F. David y F. David, 2017, p. 77). A continuación, se desarrollara y sustentara las principales oportunidades y amenazas del ambiente externo para la empresa Camposol.

Tabla 2.2

Matriz EFE de Camposol

Factores determinantes	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
O1 Incremento del consumo per cápita de los productos que maneja en su cartera, como el arándano, aguacate y mariscos	0.08	4	0.32
O2 Inversión constante en activo fijo para la empresa, adquisición de hectáreas de cultivos en países como Uruguay y Colombia.	0.11	4	0.44
O3 Proyectos de irrigación en el Perú para incentivar las exportaciones agroindustriales y acuícolas.	0.07	3	0.21
O4 Tendencia mundial por el consumo de alimentos (frutas y vegetales) saludables, frescos, orgánicos de empresas sostenibles	0.11	3	0.33
O5 Desarrollo de tecnologías e innovación en el sector agroindustrial y acuícola.	0.08	3	0.32
O6 Ingreso al mercado asiático debido a la demanda de alimentos saludables como el arándano.	0.11	4	0.44
Amenazas			
A1 Cambio climático, desastres naturales y escasez de agua en el mundo.	0.05	3	0.15
A2 Crisis financiera mundial y posibilidad de recesión económica.	0.10	1	0.10
A3 Inestabilidad política en el Perú por conflictos y corrupción.	0.06	1	0.06
A4 Sector muy fragmentado al ser un producto de consumo masivo permite ingreso de potenciales competidores.	0.08	2	0.16
A5 Amenaza de productos sustitutos.	0.10	1	0.10
A6 Restricciones sobre el uso del plástico como material de empaque y comercialización	0.05	1	0.05
Total	1		2.68

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

Elaboración Propia

Se determinaron dos oportunidades valiosas (O4 y O6), la primera le posibilita a la empresa aumentar sus ventas debido a que ahora los consumidores optan por ingerir alimentos saludables y frescos, además de buscar a las empresas que sean sostenibles y que reduzcan su impacto en el medio ambiente. La otra oportunidad (O6) es el ingreso al mercado asiático con la cartera de productos existentes de la empresa.

A pesar de ello, las amenazas (A4 y A5) perjudican a la empresa, la (A4) correspondiente al sector el cual es fragmentado por la presencia de empresas pequeñas y grandes locales o internacionales que se posicionan en el mercado. El (A5) por

productos sustitos directos de las frutas, vegetales y mariscos al ser productos de consumo masivo el consumidor puede optar por otros productos que satisfacen su necesidad.

Podemos concluir que la matriz nos brinda un promedio de 2.68, esto nos demuestra que Camposol está dentro del rango permitido, además le permite aplicar estrategias beneficiándose de las oportunidades del entorno para reducir las amenazas que se presenten. Al tener una posición sólida como empresa se puede invertir en lealtad a la marca y posicionarse en el mercado internacional con la finalidad de diferenciarse de su competencia ofreciendo productos de calidad y con valor agregado.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

Formular la matriz nos permite identificar el tipo de ventaja estratégica que desea desarrollar una empresa para llegar a sus clientes o consumidores finales y poder trazar sus objetivos en el sector. Seguidamente, se mencionarán los factores de la estrategia genérica.

Tabla 2.3

Matriz de la estrategia genérica de Camposol

Factores	Camposol
Diferenciación del producto	Alta, debido a su integración vertical hacia atrás Camposol ofrece trazabilidad de sus productos ya que al ser una empresa que produce e innova su materia prima para su producción puede asegurar la calidad en todo su proceso, además de brindar productos uniformes con certificaciones que aseguran su calidad. Camposol puede abastecer la demanda de sus clientes en todas las temporadas del año a diferencia de sus competidores, gracias a que desarrolla economías de escala donde produce en cantidad para disminuir costos que le permitan tener una mayor rentabilidad.
Segmentación de mercado	Baja, la empresa no selecciona a su público objetivo ya que tiene productos de consumo masivo los cuales están dirigidos a todo el mundo. Si se analiza por clientes se puede identificar que la empresa no excluye a ninguna industria ni mercado potencial, por el contrario, está ingresando a nuevas industrias que requieren de sus productos tales como el de belleza y medicina.
Habilidades distintivas	Camposol desarrolla integración vertical hacia atrás al tener laboratorios de investigación y desarrollo para la producción de semillas y larvas de langostino para su producción. Economías de escala en las dos unidades de negocio. Capital humano con experiencia en el sector agroindustrial y acuícola. Certificaciones de calidad internacional. Producción anual que le permite satisfacer la demanda en todas las temporadas. Respuesta eficiente ante la demanda de productos orgánicos.

(continúa)

(continuación)

Estrategia	La estrategia genérica que aplica Camposol es diferenciación ya que brinda productos con valor agregado y de calidad a diferencia de su competencia. Su propuesta de valor está enfocada en diferenciarse de sus competidores debido a su calidad e innovación.
------------	---

Fuente: Porter (2010)

Elaboración Propia

Para este plan estratégico se identificó que Camposol debe utilizar la estrategia de diferenciación destacando su calidad en los productos e innovación en todo su proceso a diferencia de sus competidores, además de poder satisfacer una demanda anual y no solo por temporadas. Como se mencionó en la Tabla 2.3 la empresa posee ciertas habilidades que permiten destacarse en el sector agroindustrial.

2.4 Matriz FODA (Sustento)

El FODA es un instrumento que posibilita evaluar y diagnosticar la posición del ambiente externo en acciones para desarrollar estrategias según las perspectivas de negocio de la empresa, “la utilidad del análisis FODA proviene de las conclusiones sobre la situación de una organización y sus consecuencias para el mejoramiento de la estrategia que fluyen de las cuatro listas” (Thompson et al., 2018, p. 130).

Tabla 2.4

Matriz FODA de Camposol

Camposol	Fortalezas - F	Debilidades - D
	F1 Producir alimentos frescos, saludables y de calidad con certificaciones internacionales que aseguran su consumo en todo el mundo.	D1 Contar con 14,500 hectáreas con capacidad ociosa sin desarrollo de ningún cultivo ni exploración de nuevos productos.
	F2 Tener subsidiarias en los países donde vende sus productos le permite desarrollar estrategias con sus clientes.	D2 Concentración de la cartera de clientes en Norte América, pudiendo ingresar al mercado asiático.
	F3 Centro de I y D para la producción de materia prima en las dos unidades de negocio.	D3 Contar con poca experiencia en el área de Marketing para penetración de mercado y desarrollar lealtad a la marca.
	F4 Innovación permanente en el	D4 Carecer de experiencia

(continúa)

(continuación)

	<p>área de producción permite producción orgánica y no orgánica durante todo el año diferenciándolo de sus competidores.</p> <p>F5 Ser una empresa de producción sostenible con menor impacto medio ambiental y medición de huella hídrica.</p> <p>F6 Contar con personal capacitado que permite resultados eficientes y cumplimiento de los objetivos</p>	<p>comercial e inadecuada planificación en el área de operaciones.</p> <p>D5 Porcentaje de hectáreas sin exploración para cultivo de las dos unidades de negocio.</p> <p>D6 Alto riesgo de dependencia de la producción por la inversión en activo fijo (hectáreas de cultivo) solo en el Perú.</p>
Oportunidad - O	Estrategia F-O	Estrategia D - O
<p>O1 Tendencia mundial por el consumo de alimentos (frutas y vegetales) saludables, frescos, orgánicos de empresas sostenibles.</p> <p>O2 Inversión constante en activo fijo para la empresa, adquisición de hectáreas de cultivos en países como Uruguay y Colombia.</p> <p>O3 Proyectos de irrigación en el Perú para incentivar las exportaciones agroindustriales y acuícolas.</p> <p>O4 Crecimiento del consumo per cápita de los productos que maneja en su cartera, como el arándano, aguacate y mariscos.</p> <p>O5 Desarrollo de tecnologías e innovación en el sector agroindustrial y acuícola.</p> <p>O6 Ingreso al mercado asiático debido a la demanda de alimentos saludables como el arándano.</p>	<p>F1 – O1 Penetración de mercado como estrategia intensa de marketing para posicionar la marca.</p> <p>F3- O5 Desarrollo de nuevos productos para las dos unidades de negocio por los laboratorios que posee la empresa.</p> <p>F4- O1 Desarrollo de mercado al ingresar a países asiáticos con producción orgánica.</p> <p>F2- O6 Penetración de mercado en países asiáticos por el nuevo ingreso con productos orgánicos de calidad.</p> <p>F2- O2 Aumentar la producción por la adquisición de activo fijo permite una estrategia en concentración de precios y volumen con los clientes.</p>	<p>D1- O5 Diversificación relacionada para ingresar a la producción de cereales.</p> <p>D3-O4 El crecimiento del consumo per cápita del arándano y aguacate le favorece a Camposol para el ingreso de nuevos mercados es por ello que la empresa debe hacer frente a su debilidad en marketing para posicionarse.</p> <p>D2-O6 Desarrollo de mercado en países asiáticos aprovechando la demanda de productos saludables y no concentrarse en Norte América.</p>
Amenazas – A	Estrategias F-A	Estrategias D- A
<p>A1 Cambio climático, desastres naturales y escasez de agua en el mundo.</p> <p>A2 Crisis financiera mundial y posibilidad de recesión en la economía.</p> <p>A3 Inestabilidad política en el Perú por conflictos políticos y corrupción.</p>	<p>F2- A2 Estrategia de fijación de precios con clientes del país norteamericano ante posible recesión económica mundial.</p> <p>F3-A5 Al contar con un centro de I y D le permite a la empresa innovar en sus productos y adaptarse a la demanda del consumidor y desarrollar productos nuevos.</p>	<p>D3-A2 Generar lealtad a la marca de los clientes de Estados Unidos ante posible disminución de exportaciones.</p>

(continúa)

(continuación)

A4 Sector muy fragmentado al ser un producto de consumo masivo permite ingreso de potenciales competidores.	F5-A6 Alianzas estratégicas con empresas proveedoras de empaques biodegradables para evitar restricciones en el empaquetado.	D1-A4 Utilizar la capacidad ociosa le permitirá a la empresa aumentar su producción y con ello posicionarse en el mercado
A5 Amenaza de productos sustitutos.		
A6 Restricciones sobre el uso del plástico como material de empaque y mayor fiscalización de impacto al medio ambiente.		

Nota: Para la elaboración de la matriz FODA, se tomó como referencia la matriz EFE y EFI.

Fuente: Robbins, Decenzo y Coulter (2017)

Elaboración Propia

Como resultado del análisis FODA podemos determinar que Camposol deberá realizar estrategias para beneficiarse de las oportunidades y eliminar el riesgo, las acciones estratégicas a desarrollar son las siguientes:

Con respecto a (F1 – O1) se debe invertir en penetración de mercado a través de campañas de marketing más agresivas en redes sociales, página web y con la marca Perú para posicionarse en el mercado y aumentar su participación.

En la (F4- O1) con la producción orgánica Camposol ingreso al mercado asiático donde deberá desarrollar lealtad a la marca con sus consumidores para su posicionar la marca.

(D6- O2) Los proyectos de irrigación incentivan la creación de pequeñas empresas agroindustriales en terrenos nuevos aptos para la explotación, la empresa puede aprovechar y realizar una estrategia de integración horizontal y adquirir a pequeños productores.

(D1- O5) Diversificación relacionada para ingresar a la producción de cereales como quinua, al ser un producto con alta demanda de los consumidores.

(D1-A4) Alianzas estratégicas con empresas proveedoras de empaques biodegradables para evitar restricciones en el empaquetado de sus productos.

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

La visión de Camposol es “ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo” (Camposol, 2017, p. 5), podemos

identificar que la meta de la empresa es alcanzable y medible a futuro esto es importante para la motivación de la empresa en su búsqueda por alcanzar sus objetivos. La formulación de la visión le permitirá a la empresa aplicar estrategias para aumentar su participación en el mercado internacional y definir su objetivo a largo plazo.

Por otro lado, implantar una misión en la empresa y considerar los elementos básicos permitirá identificar el propósito principal de Camposol, su misión es la siguiente:

“Brindar de la mano de nuestros clientes, alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo. Esto lo logramos a través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de nuestra gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos y creando valor sostenible para nuestros accionistas” (Camposol, 2017, p. 5).

Dentro de los elementos se identifico que esta dirigido a todo el publico en general, ademas de dirigirse al mercado internacional. Destaca sus beneficios y calidad en los productos y servicios que brinda; tambien detalla su compromiso con los trabajadores y medio ambiente.

Finalmente podemos indentificar que Camposol plantea una visión y misión de largo plazo con objetivos medibles y realistas para los proximos años.

Para las políticas de Camposol podemos formular lo siguiente:

- Los valores son parte esencial de la empresa, es fundamental la honestidad y respeto que existe entre lo los colaboradores.
- La integridad en todas las acciones que realiza Camposol con sus clientes en todo el mundo y la excelencia del capital humano desde la gerencia hasta el personal de planta que asegura una calidad en el servicio.
- Trabajo en equipo que enfatiza en todo el nivel jerárquico.
- Comunicación y dialogo eficiente para el logro de los objetivos.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Para el desarrollo de los objetivos se ha considerado las metas y mejoras a futuro de todas las áreas funcionales donde debe atacar la empresa para alcanzar su propósito en los siguientes años.

- El desarrollo de productos nuevos para ampliar la cartera existente aprovechando el conocimiento y experiencia en el sector agroindustrial y satisfacer las necesidades de sus consumidores en los próximos tres años.
- Ingresar al mercado asiático con fuerza a través de estrategias comerciales y de marketing para posicionarse la marca y tener nuevos socios estratégicos para el 2022.
- Llevar a cabo una diversificación relacionada que consiste en crear una nueva unidad de negocio de cereales para un nuevo producto en una nueva industria en los próximos dos años debido a la demanda de esta categoría de productos.
- Estar posicionada en la mente de los consumidores finales y desarrollar una lealtad con ellos con todos sus productos mediante una campaña de marketing en redes sociales y página web para finales del 2019.
- Aumentar la cantidad de hectáreas de cultivo en países de América latina para evitar la centralización de producción en el Perú para los próximos cinco años, a través de adquisición de activo fijo.
- Cotizar en bolsa de Nueva York, con el objetivo de ampliar el número de accionistas e inversionistas para el 2021.
- Disminución de costos y gastos operativos en toda la cadena de suministro eliminando una unidad de negocio y posicionándola como área funcional.
- Aumento en la producción orgánica de los frutos y vegetales para satisfacer demanda futura dentro los próximos tres años.
- Diferenciar los productos exclusivamente por su calidad y nutrientes que aportan en una alimentación balanceada a través de redes sociales.
- Aumentar los volúmenes de producción de aguacate al ser el cuarto productor mundial le permite destacarse frente sus competidores directos de toda América latina en los próximos años.
- Consolidar y expandir sus operaciones comerciales en todos los países donde comercializa Camposol.

- Empezar las operaciones comerciales en China y aumentar el número de subsidiarias en ese país para el 2020.
- Incluir nuevos servicios al cliente para mejorar comunicación y satisfacción del mismo en todo el proceso post venta para el 2021.
- Invertir en el área de recursos humanos para capacitaciones y enfatizar la responsabilidad social.

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

Camposol opera con tres unidades de negocio en el mercado internacional como se menciona en el caso de estudio de Harvard con Frutas y Vegetales, Mariscos y Trading. La primera establece sub categorías agrupadas en: mango y uva, espárragos y mandarinas, aguacate y arándanos. Por otro lado, en la unidad de Mariscos solo se menciona la producción de camarones como sub categoría y finalmente la unidad de Trading que se encarga del área comercial geográficamente.

Según lo expuesto se plantea una redefinición de las mencionadas unidades, empezando por la eliminación de la unidad de Trading la cual debería ser removida a un área de gerencia para la empresa, sin embargo, esta deberá tener divisiones geográficas para cada mercado donde se dirige Camposol.

Este cambio para Camposol impactaría de manera positiva, porque siendo una UEN comercial y ventas carecían de comunicación con las demás áreas funcionales generando una debilidad en sus operaciones y respuesta a los clientes, por esta razón, en la actualidad la empresa se encuentra aún con un ingreso lento al mercado asiático. Además, al ser un área funcional dentro de cada unidad le permitirá enfocar una estrategia para cada tipo de producto y poder captar un mayor número de clientes.

La tendencia por la alimentación saludable hace que los consumidores demanden cierto tipo de productos como orgánicos y cereales. La quinua es considerada un alimento rico en proteínas y beneficioso para su consumo, la empresa en los próximos años deberá ingresar a la industria con este producto para posicionarse como una empresa que brinda no solo alimentos frescos y congelados. Para esto deberá constituir una nueva unidad de

negocio y de igual manera crear divisiones geográficas a través de un estudio de pre factibilidad.

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

Para desarrollar las estrategias para el plan estratégico se analizará el mercado mundial; a nivel del ambiente Global Camposol debe ingresar al mercado con la estratégica internacional porque no tiene presión de reducir costos, esto se debe al desarrollo de las economías de escala que mantiene la empresa, además al contar con extensas hectáreas de cultivo, invertir en productos de calidad y por su propuesta de valor no tiene la necesidad de adaptar sus productos para el mercado donde disponga ingresar.

La forma como debe ingresar a los mercados es por intermedio de subsidiarias propias, Camposol en la actualidad posee varias alrededor del mundo, las cuales han permitido el posicionamiento en el mercado local donde opera. También, considero que por medio de alianzas estratégicas globales la empresa puede ingresar a nuevos mercados con los aguacates porque no cuenta con plantas de maduración de es producto.

Por último, debe continuar con las exportaciones con sus clientes minoristas e intermediarios, también debe ampliar su cartera de clientes en otras industrias como los cosméticos ya que por la tendencia de productos naturales esta industria demanda frutos como el arándano y aguacate como insumos de producción; al igual que la industria de medicamento.

Para la propuesta a nivel corporativo se ha considerado la integración horizontal con la compra de pequeños productores en lugares estratégicos o cerca de las hectáreas que mantiene. La sierra y selva del Perú son territorios poco explorados para la agroindustria a pesar de tener un clima adecuado para ese sector.

Al contar con experiencia e innovación con su laboratorio de I y D, Camposol puede aplicar tácticas en diversificación relacionada al ingresar como productor de cereales con la quinua que es un alimento muy demandado en los últimos años. Por otra parte, Camposol tiene que penetrar su mercado para alcanzar su posicionamiento a nivel internacional.

Camposol se destaca en el mercado por su calidad y diferenciación con sus pares, para la estrategia de negocios la empresa debe seguir destacando su diferenciación como atributo esencial, por lo expuesto en el plan estratégico Camposol agrega valor a todos sus productos con certificaciones internacionales.

Finalmente, en las funciones estratégicas se propone mejoras en el área funcionales:

Operaciones: Para aumentar su producción se medirá a través de ratios de gestión donde se reducirá el porcentaje de mermas, se eliminará actividades que forman cuellos de botella en la producción y un desarrollo de tecnología en la gestión de inventarios con la aplicación del modelo Justo a tiempo que asegura la eliminación de actividades innecesarias de producción y reducción de desperdicios.

Recursos humanos: Capacitación constante para todo el personal de planta en los procesos operativos asegurando la calidad, motivación a través de incentivos para fomentar el logro de los objetivos a largo plazo.

Investigación y desarrollo: Ingreso de la biotecnología en la elaboración de las semillas y larvas de camarón que permitirá reducción en tiempos de siembra y cosecha asegurando la calidad de producto orgánicos y no orgánicos.

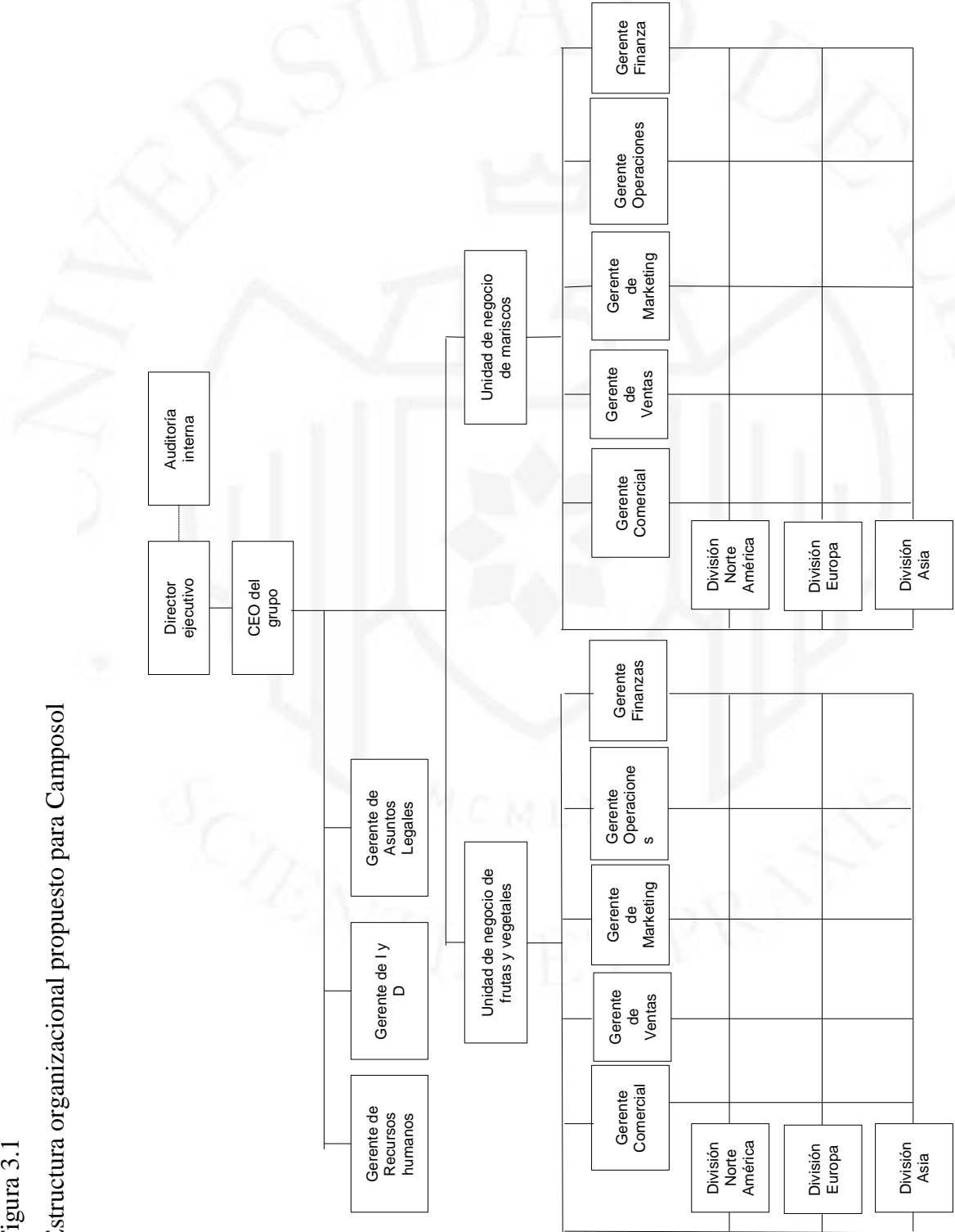
Comercial: La comunicación y planificación entre esta área y operaciones permitirá evitar inconvenientes en el servicio al cliente y el ingreso a nuevos mercados potenciales por cada unidad de negocio.

Marketing: Aplicar estrategias para fidelizar a sus clientes mediante fijación de precios y promociones y a sus consumidores con un plan de marketing digital a través de redes sociales y página web de la empresa, “aunque la diferenciación y el posicionamiento pueden basarse en características o particularidades reales del producto, la tarea principal para la empresa es desarrollar y mantener una posición relativa para el producto en la mente del mercado objetivo” (Ferrell y Hartline, 2018, p. 210).

Finanzas: Utilizar ratios financieras para medir la liquidez por cartera de producto, el nivel de endeudamiento de la empresa al 2020 y la rentabilidad de cada uno de los productos para invertir en su crecimiento.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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



Para este plan estratégico se considera el rediseño de la organización, por lo antes expuesto en el capítulo 2.8 se deberá eliminar una unidad de negocio ya que “la estructura organizacional de una compañía incluye el arreglo formal y el informal de las tareas, las responsabilidades, las líneas de autoridad y las relaciones de subordinación que sirven para administrar a la compañía” (Thompson et al., 2018, p. 403).

Se plantea un cambio de estructura matricial donde se coloca como proyecto la zona geográfica y en las unidades de control las principales áreas funcionales según la unidad de negocio de la empresa. Esto permitirá que la empresa se encuentre más organizada y se cumplan objetivos por unidad de negocio y zona geográfica para la creación de estrategias claves para desarrollar e implementar.

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

Para ejecutar las estrategias planteadas en el presente plan se analizarán por cuatro factores internos importantes debido a que “la implementación de las estrategias implica que, en el nivel funcional, el de negocios y el corporativo se toman las medidas pertinentes para ejecutar el plan estratégico” (Hill et al., 2015, p. 19).

El capital humano es pieza clave para la ejecución de los objetivos, se debe mantener una cultura y valores éticos en todo nivel jerárquico para el eficiente desarrollo de las estrategias. También, se considera importante la ejecución de beneficios por objetivos para cada una de las áreas funcionales.

A nivel de sistema de dirección los líderes influyen en la motivación de las actividades para un desarrollo eficiente y eficaz de los objetivos a largo plazo.

Además, las áreas claves de la empresa como Comercial, I y D, Operaciones y Marketing son pieza fundamental para el logro de los objetivos estratégicos.

Finalmente, la nueva estructura planteada para Camposol permite una cultura organizacional y comunicación directa entre sus áreas para el logro de los objetivos trazados en el presente plan estratégico y reducción de costos operativos de la empresa.

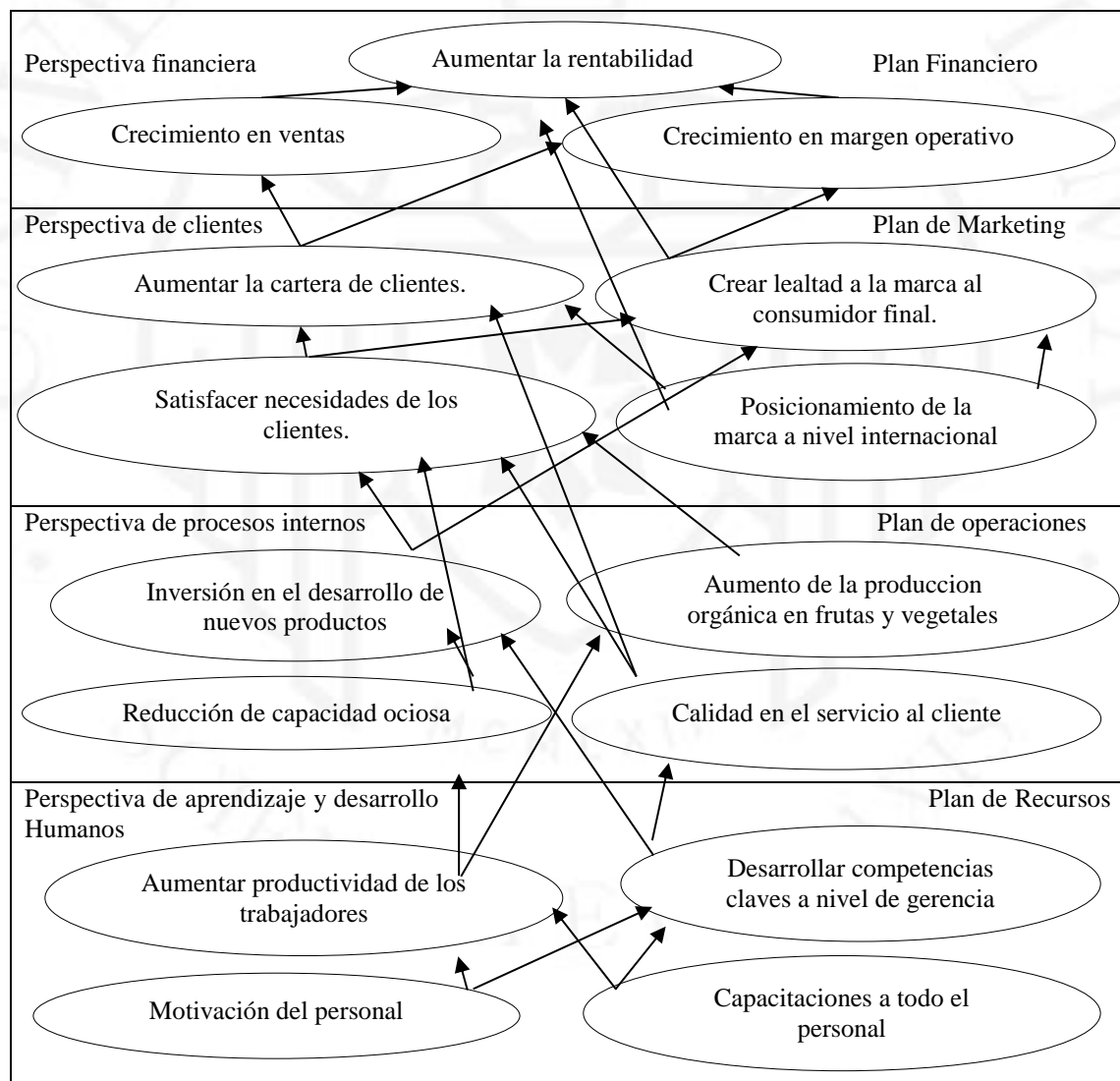
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El propósito del diseño de un mapa estratégico de control “proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategias de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación” (Kaplan y Norton, 2002, p. 37). A continuación, se proponen quince objetivos para su control y posterior desarrollo.

Figura 4.1

Mapa estratégico de control de Camposol



Fuente: Kaplan y Norton (2002)

Elaboración Propia

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

El desarrollo del cuadro de mando integral nos ayuda a revelar el resultado de los indicadores en cada uno de los factores analizados y donde se requiere aplicar el objetivo propuesto.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral de Camposol

Perspectiva	Objetivo BSC	Indicador
F1	Aumentar la rentabilidad de la empresa	<u>Utilidad neta</u> Inversión
F2	Crecimiento en ventas	<u>Crecimiento Real interno</u> Total de ventas
F3	Crecimiento en margen operativo	<u>Ingreso operativo</u> Total de ventas
C1	Aumentar la cartera de clientes	<u>Clientes nuevos</u> Total de clientes
C2	Crea lealtad a la marca en el consumidor final	<u>Total de unidad vendidas por la empresa</u> Total de unidad vendidas por el mercado
C4	Satisfacer necesidades de los clientes	Cuestionarios de satisfacción % de satisfacción completo % total de encuestas de satisfacción
C4	Posicionamiento de la marca Camposol a nivel internacional	% posicionamiento la marca Camposol % Total de empresas agroindustriales
P1	Inversión en el desarrollo de nuevos productos	<u>Cantidad de nuevos productos</u> Total de productos
P1	Reducción de capacidad ociosa	<u>Capacidad ociosa</u> Total de la capacidad
P3	Aumento de la producción orgánica en frutas y verduras.	<u>Producción orgánica</u> Total de producción
P4	Calidad en el servicio al cliente	<u>Buena satisfacción del servicio</u> Cantidad de servicios realizados
A1	Aumentar productividad de los trabajadores	<u>Horas Hombre</u> Recursos
A2	Motivación del personal	<u>Núm. de personal motivado</u> Cantidad total de trabajadores
A3	Desarrollar competencias claves a nivel gerencia	Ejecución de competencia actuales y futuras.
A4	Capacitaciones a todo el personal	<u>Núm. de personas capacitadas</u> Total de capacitaciones

Fuente: Kaplan y Norton (2002)
Elaboración Propia

El resultado del anteproyecto del cuadro estratégico se puede observar en la Figura 4.1, en esta se propone el control de las metas de los objetivos trazados en el presente plan estratégico. Se inicia con la perspectiva financiera, se medirá a través de

tres objetivos, el primero es aumentar la rentabilidad de la empresa en sus dos unidades de negocio tanto para frutas, verduras y mariscos.

Seguidamente, se controlará el crecimiento en ventas para cada unidad de negocio esto permitirá reconocer que producto de la cartera es el más rentable y en el que se debe invertir para obtener mayores ingresos. El siguiente objetivo es cuantificar el crecimiento en razón al margen operativo para identificar la eficiencia de la empresa.

De acuerdo al diseño continúa la perspectiva del cliente donde se espera obtener indicadores para cuantificar los objetivos deseados, se plantea el crecimiento de la cartera de clientes de Camposol para sus dos unidades de negocio, también medir por medio de un indicador la lealtad a la marca de los consumidores finales.

Igualmente, reconocer la satisfacción de los clientes por el servicio brindado desde el inicio de la negociación hasta el proceso de post venta, por último, medir el posicionamiento de la marca en el mercado con sus competidores directos.

En los procesos internos se proyecta el control de la inversión para el desarrollo de nuevos productos, la reducción de la capacidad ociosa existente, el aumento de la producción orgánica por su actual demanda y la calidad que se brinda en todo el servicio con los clientes.

Finalmente, para el aprendizaje y desarrollo se ha propuesto como objetivos medir la productividad de los trabajadores y el desarrollo de sus competencias a nivel de gerencias. También, reconocer la motivación de los mismos y su nivel de capacitación para el desarrollo de sus actividades

CONCLUSIONES

- Camposol es una empresa agroindustrial con posición internacional en el mercado por su calidad e innovación en todo su proceso de producción, como resultado del presente plan estratégico puedo mencionar que esta empresa peruana cuenta con ventajas superiores frente a sus competidores potenciales.
- Dado que cuenta con integración vertical hacia atrás y delante Camposol maneja su cadena de valor porque no terceriza ninguna actividad principal ni de soporte, como consecuencia le permite brindar trazabilidad en todos productos.
- A pesar de encontrarse en una industria fragmentada dentro del sector agroindustrial, Camposol tiene el poder de diferenciarse en el mercado gracias a sus diversas certificaciones de calidad internacional que posee a través de los años y de propuesta de valor agregado en todos sus productos.
- El consumidor final adquiere los productos de Camposol a través del canal de venta minorista, es decir, en los supermercados o tiendas por departamento en los países como Estados Unidos, Holanda, Canadá, China entre otros. Sin embargo, también llega a los consumidores por medio de los distribuidores o intermediarios que se encargan de comercializar en diversos servicios.
- Finalmente, Camposol a ingresado con subsidiarias propias a cada mercado esto le permiten a la empresa una comunicación directa y eficiente con todos sus clientes, además de brindarles un mejor servicio post venta a diferencia de sus competidores.

RECOMENDACIONES

- Camposol siempre ha respondido rápidamente a la necesidad de sus consumidores finales, es por ello que ingreso a la línea de productos orgánicos con los arándanos, se recomienda aumentar su producción para poder satisfacer demanda futura de sus clientes.
- Como resultado del plan estratégico se determinó que la estrategia a desarrollar para Camposol es internacional porque no tiene que adaptar ninguno de sus productos al mercado donde ingresa tampoco tiene presión por reducir sus costos operativos.
- Mediante la aplicación de la matriz FODA se pudo determinar que la empresa puede desarrollar un nuevo producto como la quinua, al ser este un alimento que se encuentra en tendencia y con demanda, por lo tanto, se recomienda un estudio de factibilidad para el ingreso de este producto.
- Se recomienda por lo expuesto en el mencionado plan que se debe eliminar la unidad de negocio de Trading para colocarla como área funcional dentro de la empresa.
- De acuerdo a lo expuesto en el plan Camposol debe aplicar estrategias de marketing intensas para crear lealtad a la marca con todos sus consumidores finales.
- Camposol debe ingresar al mercado asiático con fuerza en especial en China ya que al tener una subsidiara en ese país, le permite una comunicación directa con los potenciales clientes.
- Camposol Holding debe ganar posicionamiento de mercado internacional como un grupo fuerte y sólido para destacar en la industria.
- Finalmente, se debe tener mayor participación con la unidad de mariscos para posicionarla en el sector acuícola.

REFERENCIAS

- Bell, D. E. y Kindred, N. (2016). *Camposol* (caso 518 -S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <http://www.harvard.edu/>
- Camposol. (2016). Sustainability Report 2016. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/documents/>
- Camposol. (2017). Informe de sostenibilidad del 2017. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/documents/>
- Chase , R. B. y Jacobs , F. R. (2018). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministro* (15.^a ed.). Ciudad de México.: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.^a ed.). Ciudad de México.: McGraw Hill Interamericana.
- David, F. R. y David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.a ed.). Ciudad de México.: Pearson Educación.
- Ferrell, O. C. y Hartline, M. D. (2018). *Estrategia de Marketing* (6.^a ed.). Ciudad de México.: Cengage Learning.
- Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica : teoría y casos : un enfoque integral* (11.^a ed.). Ciudad de México.: Cengage.
- Hitt, M. A., Duane, I. R. y Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización: Conceptos y Casos* (11.^a ed.). Ciudad de México.: Cengage.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)* (2.^a ed.). Barcelona.: Gestión 2000.
- Louffat, E. (2008). *Organigramas y manuales organizacionales: fundamentos para su elaboración* (3.^a ed.). Lima.: Universidad ESAN.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio : un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (12.^a ed.). Barcelona.: Deusto.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Madrid.: Píramide.
- Robbins, S. P., Decenzo , D. A. y Coulter , M. (2017). *Fundamentos de administración* (10.^a ed.). Ciudad de México.: Pearson Educación.

Thompson, A. A., Strickland III, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A. y Gamble, J. E. (2018). *Administración estratégica: teoría y casos* (2.^a ed.). Ciudad de México.: McGraw-Hill Interamericana.



BIBLIOGRAFÍA

- Bragachini, M. (12 de diciembre de 2017). La maquinaria agrícola, innovaciones y tendencias al 2030. Recuperado de <https://www.engormix.com/agricultura/articulos/maquinaria-agricola-innovaciones-tendencias-t41660.htm>
- Broto, A. (08 de agosto de 2019). La ONU plantea un nuevo reto a la humanidad: comer mejor para salvar el planeta. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/>
- Cabello , L. (2008). Desempeño y perspectiva del mercado de alimentos e ingredientes de la India. *Comex Perú Negocios Internacionales*, 250, 18-19. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/revista/setiembre2018/mobile/index>
- Ezeta , J. (2018). Impulso para el desarrollo agroexportador en la sierra y selva: Una contribución la certificación de la confianza la OCDE. *Comex Perú Negocios Internacionales*, 250, 10-11. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/revista/setiembre2018>
- Guadalupe, J. (2018). Cadena logística internacional segura, pero sin descuidar la competitividad. *Comex Perú Negocios Internacionales*, 250, 30-31. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/revista/setiembre2018>
- Instituto crecer. (15 de octubre de 2018). Escenarios de riesgo y oportunidades para el agro peruano. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/>
- Marinasol. (6 de agosto de 2019). Certificaciones de Marinasol. Recuperado de <https://www.marinasol.com.pe/es/>
- Ramírez, Z. (08 de agosto de 2019). Dólar en Perú dependerá de evolución del Yuan. *Gestión*, p. 3.



ANEXOS

Anexo 1: Cadena de Valor de Camposol

Cadena de valor del negocio

Nosotros supervisamos y auditamos directamente cada etapa de la cadena de valor del negocio, desde el campo hasta el cliente. Por ello, cumplimos con las normas nacionales e internacionales, y contamos con diversas certificaciones que garantizan la calidad y seguridad alimentaria en el campo y la planta; el comercio justo; la seguridad y salud ocupacional; las condiciones laborales de nuestros colaboradores; y la gestión sostenible en los procesos. (102-9)

DESARROLLO



Generación de nuevo conocimiento científico para la agricultura, con el fin de crear productos según las necesidades del cliente y con un enfoque de sostenibilidad.

PROCESO EN CAMPO



SIEMBRA



COSECHA

- 24,268 hectáreas de tierras, de las cuales 28% están sembradas: 1,229 (langostinos) y 6,832 (frutas y vegetales).
- Sistemas innovadores de riego para el ahorro de agua.
- Uso de controladores biológicos.
- Generación de un gran número de puestos de trabajo en la comunidad, con significativa participación del género femenino.

PROCESO EN PLANTA



PRODUCCIÓN



ENVASADO

- Generación de conocimiento técnico especializado en los colaboradores.
- Cumplimiento de estándares sociales y de calidad internacional.

COMERCIALIZACIÓN Y POSVENTA



EXPORTACIÓN

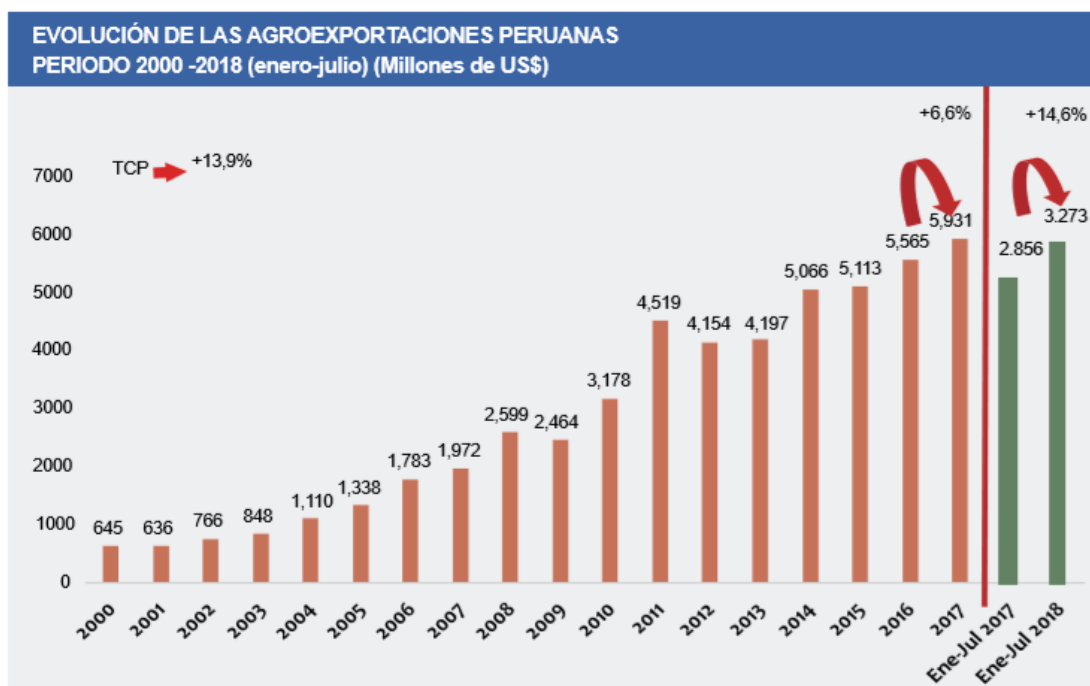


POSTVENTA

- Entrega a los clientes de productos alimenticios con gran valor nutricional.
- Diálogo con los clientes para mantener un buen índice de satisfacción.
- Contribución al PBI nacional.

Fuente: Camposol. (2017). Informe de sostenibilidad del 2017. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/documents/>

Anexo 2: Evolución de las agroexportaciones peruanas



Fuente: SUNAT. (2018). Evolución de las agroexportaciones peruanas [Exportaciones expresadas en millones de dólares]. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe>

Anexo 3 :Principales mercados de exportación no tradicional del sector agropecuario.

Sector Agropecuario: Principales mercados
(Millones de dólares)

Mercado	Dic. 2017	Var. % Dic. 17/16	Ene - Dic 2017	Var.% Ene - Dic 17/16
Estados Unidos	278	1.8	1 673	9.4
Países Bajos	82	15.8	800	11.2
España	36	8.9	360	9.6
Reino Unido	22	12.5	275	3.4
Ecuador	24	8.3	274	24.5
Resto	191	-11.7	1 691	3.3
Total	633	-0.3	5 072	8.0

Fuente: SUNAT. Elaboración: FROMPERÚ

Fuente: SUNAT. (2017). Principales mercados de las exportaciones no tradicionales del sector agropecuario [Exportaciones expresadas en millones de dólares]. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe>