

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

Rocio Guadalupe Cochachi Malpica

Código 20131727

Lima – Perú

Agosto del 2019



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

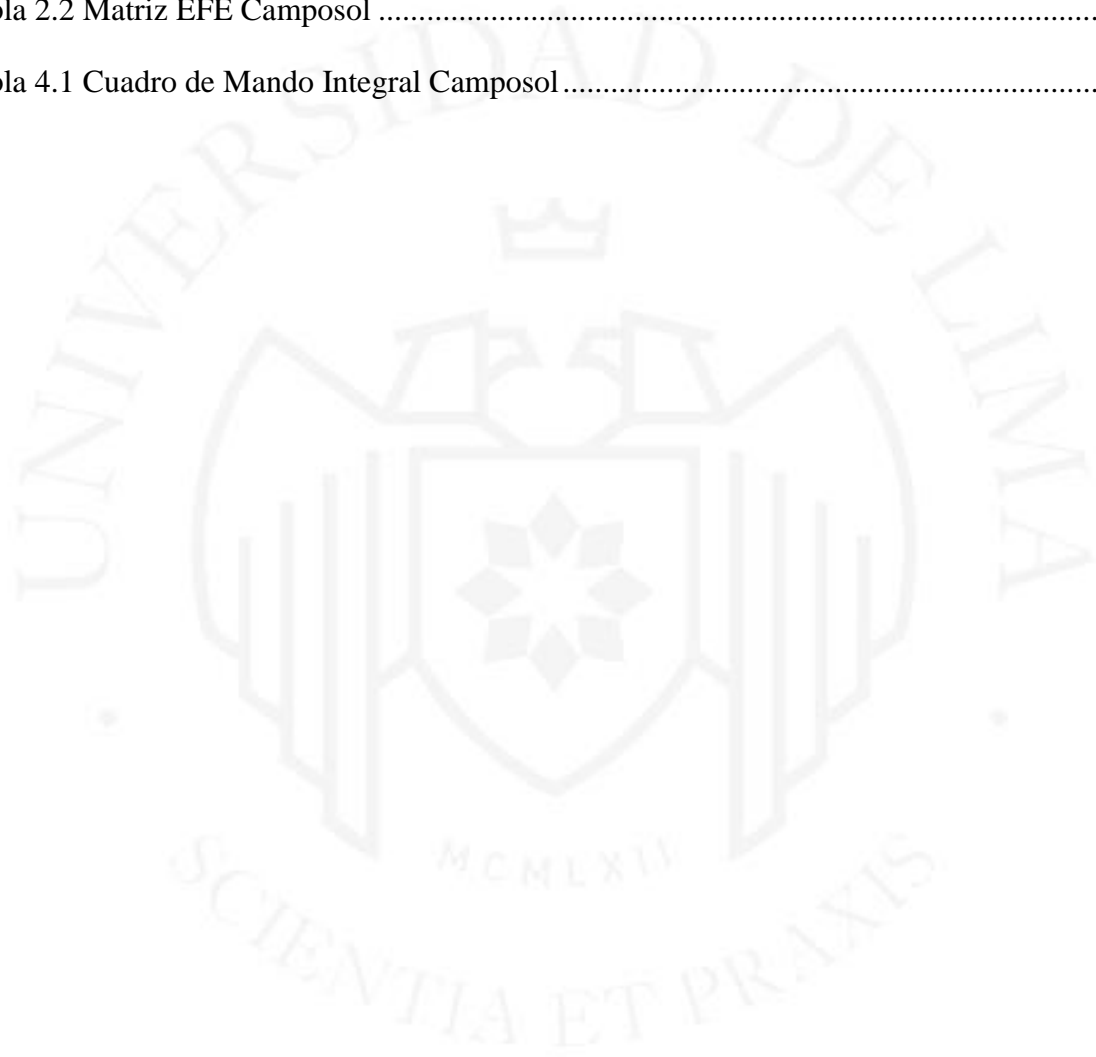
TABLA DE CONTENIDO

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	6
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	11
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	12
1.2 Diagnóstico Externo	14
1.2.1 Análisis PEST	14
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	17
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	19
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	21
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	21
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE	22
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas	23
2.4 Matriz FODA.....	24
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	25
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa	26

2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN	27
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas, de Negocios y Funcionales	29
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	32
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	32
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa..	35
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	37
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	37
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	38
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS.....	41
BIBLIOGRAFÍA.....	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Oportunidades y Amenazas para Camposol	20
Tabla 2.1 Matriz EFI Camposol.....	21
Tabla 2.2 Matriz EFE Camposol	22
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral Camposol.....	38



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Lienzo de Modelo de Negocio (BMC) Camposol.....	5
Figura 1.2 Cadena de valor Camposol.....	10
Figura 2.1 Estrategia genérica Camposol	23
Figura 2.2 Propuesta de redefinición para las UEN de Camposol.....	28
Figura 3.1 Niveles Jerárquicos de Camposol.....	32
Figura 3.2 Organigrama Propuesto UEN Frutas y Verduras	33
Figura 3.3 Organigrama UEN Marinasol.....	34
Figura 3.4 Organigrama Propuesto UEN Camposol Internacional	35
Figura 4.1 Mapa estratégico de control de Camposol.....	37

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: FODA cruzado	46
Anexo 2: Estructura organizacional de Camposol.....	47



RESUMEN

El presente trabajo muestra el Plan Estratégico propuesto para el Holding de Camposol. Su desarrollo está dividido en cuatro capítulos con los que se busca evaluar y proponer estrategias que permitan que la compañía siga liderando el mercado internacional. Cabe resaltar que a lo largo de sus más de 20 años de operaciones ha sabido innovar y desarrollar sus productos, lo que le ha permitido que sea reconocida a nivel mundial.

En el primer capítulo se realiza un diagnóstico interno y externo a través del uso de herramientas como el Modelo Canvas, la cadena de valor, el análisis PEST y el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Para la segunda parte, se formuló e identificó estrategias a partir del desarrollo y sustentación de las matrices EFI, EFE y FODA. Además, se analizó la visión, misión, principios y objetivos con los que cuenta la empresa, para que a partir de ello se pueda proponer una redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio.

En la tercera parte, se evalúa la estructura organizacional y se plantea un rediseño. Así mismo, se identifican y se proponen estrategias a nivel Global, Corporativo, de Negocios y Funcional. Finalmente, para comunicar de forma efectiva y clara la estrategia que sigue la empresa a través del mapa estratégico de control y el cuadro de mando integral se vincula los objetivos empresariales y los temas estratégicos en una relación causa- efecto.

Palabras clave: Camposol, Plan estratégico, Agroexportación, Expansión internacional.

ABSTRACT

This document sets out a strategic plan for The Holding of Camposol. For a better analysis, the work is divided into four chapters where evaluated and proposed strategies that allows keep the leadership of this company. It is important to note that in these more than twenty years operating the capacity of innovation and development the products have allowed to Camposol been worldwide recognized.

In the first chapter through tools such as the business model canvas, the value chain, the PEST analysis and Porter's five forces are made an internal and external diagnostic. Then, in the second part using the IFE & EFE matrix and the vector SWOT it was possible to identify and formulate strategies. In this stage is also analyzed the vision, mission, principles and objectives of the corporation, from it is possible to suggest changes for the Strategic Business Units.

In the third segment it is analyze the organizational structure and it presents the global, corporate, business and functional strategies. Finally, in order to communicate effectively and clearly the strategic, with the Balanced Scorecard and the Integral Control board it is possible to link the objectives and the company strategy in a cause-effect relationship.

Key words: Camposol, Strategic Plan, Agro exportation, International growth

INTRODUCCIÓN

El Perú actualmente se encuentra considerado entre los diez más grandes exportadores de alimentos. Se debe tener en cuenta que, ante la tendencia expansiva de la población, la demanda de alimentos a nivel mundial también crece. Ante esta situación, nuestro país al contar con una gran variedad y riqueza alimentaria, está llamado a ser uno de los principales proveedores a nivel globo.

Camposol como empresa productora líder mundial de alimentos saludables, frescos y congelados, presenta una propuesta de valor basada en brindar productos con altos estándares de calidad que contribuyen a la nutrición de las familias en el mundo. Es importante resaltar que, con la apertura de nuevos mercados y el incremento de la tendencia por la alimentación saludable, la empresa ha tenido que adaptarse y transformarse para mantener su rentabilidad y ventaja competitiva en el tiempo.

En el 2016, tras la firma del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica se abrieron las puertas a un mercado más amplio. Esto forzó a que las empresas inviertan para mejorar la calidad y la capacidad de producción. En el caso de Camposol al brindar una respuesta oportuna y flexible a las necesidades de los clientes, la empresa pudo destacar y ser reconocida en el mercado internacional.

Así mismo, se debe considerar que con la globalización y las facilidades que se tiene para la comercialización a nivel internacional, la competencia en los principales países de destino se intensifica por lo que, se hace más necesario crear un diferencial en el mercado. Es por ello que, a lo largo del desarrollo de este Plan Estratégico se buscará reforzar las habilidades distintivas de Camposol y proponer estrategias que mejoran su posicionamiento como marca de consumo.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Camposol es la empresa agroindustrial líder en el Perú, está considerada como la mayor exportadora de palta Hass y la mayor productora independiente de arándanos. Sus principales puntos de destino son Estados Unidos, Europa y Asia, cabe resaltar que con sus productos ha llegado a tener presencia en más de cincuenta países. A lo largo de estos más de 20 años de operaciones, la empresa ha evolucionado diversificando su portafolio de productos y aprovechando las oportunidades que aparecían en el mercado. Por la calidad de sus productos y la sostenibilidad con la que organiza sus planes de negocio ha podido crecer y obtener reconocimientos a nivel mundial (Bell y Kindred, 2016).

En la actualidad, la compañía cuenta con tres unidades de negocio las cuáles se dedican a la gestión de la cadena de distribución comenzando desde el cultivo hasta la venta de productos agrícolas como: arándanos, paltas, uvas, mangos, mandarinas y productos marinos como los langostinos. Cabe destacar que con la integración vertical de su cadena tiene la posibilidad de monitorear la administración de la calidad en cada fase de proceso productivo además le permite un mayor control en la comercialización y distribución de sus productos en los países de destino.

En el 2008 Camposol firma el Pacto Mundial de las Naciones Unidas donde se compromete con el desarrollo sostenible a través de proyectos y políticas de responsabilidad social (Bell y Kindred, 2016). Al ser la primera empresa peruana de alimentos frescos en unirse a través de una gestión constante de sus impactos pudo aumentar el valor que perciben sus grupos de interés. Actualmente, no sólo es reconocida por la calidad de sus productos, sino también por las buenas prácticas que tienen con sus colaboradores. El buen gobierno corporativo con el que cuenta Camposol ha permitido que sea premiada por programas como “Sembrando Oportunidad para Todos + Wawawasi Rayito de Sol” donde se promociona la igualdad de grupos vulnerables y “Modelo de Diálogo Social Camposol – Afianzando el compromiso” donde se promociona y respeta la libertad sindical (“Perú: El Ministerio de Trabajo concede tres reconocimientos a Camposol”, 2018).

Para el análisis del modelo de negocio que tiene la empresa Camposol se utilizará The Business Model Canvas, herramienta visual que a través de un lienzo dividido en nueve secciones permite analizar y observar cómo la empresa ha modificado y evolucionado en función de la competencia y el mercado. Con el uso de esta metodología se busca encontrar la lógica que sigue la empresa para crear, entregar y captar valor cubriendo las cuatro áreas más importantes del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera (Osterwalder, Pigneur y Clark, 2010)

En primer lugar, se identificó que el segmento de clientes al que está orientado Camposol principalmente son empresas minoristas y compañías de servicio de alimentos en Estados Unidos, Europa y Asia. Para el 2015, aproximadamente el 65% de las ventas de la compañía fueron con destino a EE.UU. y el 25% para Europa (Bell y Kindred, 2016).

La propuesta de valor que tiene Camposol se basa en ofrecer productos de calidad. Como productor y vendedor tiene una mayor flexibilidad para servir a sus clientes satisfaciendo necesidades puntuales, adicionalmente, la integración vertical le da la posibilidad de brindar una respuesta rápida con lo que tiene un mayor poder de negociación, incrementa la fidelización y marca una diferencia entre sus competidores (Bell y Kindred, 2016).

Actualmente la empresa cuenta con canales de atención directa a través de los medios físicos y digitales. Teniendo en cuenta que a través del internet se puede abrir las puertas a nuevos mercados, Camposol tiene una página web interactiva y traducida al inglés. Con el fin de mantener un contacto directo con los minoristas de sus principales mercados en el extranjero, estableció filiales en las ciudades de Miami, Róterdam y Shanghái (“Camposol abre una oficina comercial en Shanghái”,2017).

Camposol con el fin de transmitir la calidad de sus productos con un buen servicio y fortalecer los vínculos con sus clientes en el largo plazo busca constantemente mantener una comunicación directa. Al establecer oficinas en sus principales mercados puede acceder de primera mano a las opiniones y comentarios sobre el servicio y la calidad de los productos que comercializan. Adicionalmente, Camposol busca transmitir un compromiso con la responsabilidad social, el respeto por las personas y la sostenibilidad del negocio. Por ello, lleva a cabo estudios para investigar las percepciones y actitudes de sus principales grupos de interés con el fin de comprender las opiniones y puntos de vista en torno a sus operaciones.

Anualmente realiza el control de sus impactos, esto le permite tomar medidas para corregir equivocaciones en la gestión en caso sea necesario. “La empresa contempla en todas sus decisiones un triple resultado: crecimiento económico, desarrollo social y conservación del medio ambiente” (Camposol, 2018b).

Las fuentes de ingresos se vienen determinadas por el constante crecimiento de las exportaciones de sus productos en los diferentes mercados alrededor del mundo, para esto cuenta con recursos claves como la Integración Vertical de su cadena de distribución lo que le da una ventaja, ya que como productor es consciente de la capacidad productiva con la que cuenta y como comercializador Camposol tiene más flexibilidad para atender a los minoristas y negociar un buen precio. Por otro lado, el contar con un área de investigación y desarrollo le brinda la posibilidad de monitorear constantemente la viabilidad de proyectos teniendo en cuenta el dinamismo que existe en los mercados relevantes para la compañía.








Considerando que las actividades clave deben responder a la pregunta de “¿Qué es lo fundamental para que el modelo funcione?” (Ferreira- Herrera, 2015). Se tiene que Camposol se encarga de la producción, empaquetado, distribución y comercialización, adicionalmente para que todo funcione bien necesita de un área de planificación, que permita un dinamismo organizado y considerando el modelo adecuado para cumplir con los requerimientos de los clientes de manera oportuna.

Como socios claves, se ha considerado a los inversionistas del D&C Holding, además de los bancos peruanos como Continental, Scotiabank, Interbank, Santander y el banco Panameño Multibank Inc (Camposol, 2017). También se debe tomar en cuenta a los más de 16 mil colaboradores con los que cuenta la empresa (Ramos, 2018). Debido a que hacen posibles los proyectos de expansión y mejoramiento, además de controlar y realizar las diferentes partes del proceso productivo y comercial respectivamente.

Finalmente, la estructura de costos que tiene la empresa está dividida en costos variables donde se considera todo lo relacionado a la producción, fletes, costo de ventas, inventarios, gastos de personal, aduanas, depreciación de maquinarias y de cultivos. En cuanto a los costos fijos se considera los gastos administrativos, gastos de publicidad y gastos de las oficinas. En la figura 1.1 se puede visualizar el resumen del Business Model Canvas de Camposol.

Figura 1.1

Lienzo de Modelo de Negocio (BMC) Camposol

<p>SOCIOS CLAVE </p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversores del D&C Holding - Bancos - Colaboradores administrativos y operativos 	<p>ACTIVIDADES CLAVE </p> <ul style="list-style-type: none"> - Producción - Empaquetado - Distribución - Comercialización - Planificación 	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <p>Productos agropecuarios y marinos de alta calidad.</p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociación directa - Fidelización a través del servicio oportuno y de 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas minoristas - Empresas de servicios de alimentos - Comerciantes interesados en productos peruanos y
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos variables: producción, inventarios, fletes, aduanas, depreciación de maquinarias y cultivos. - Costos fijos: gastos administrativos, gastos de publicidad. 		<p>ESTRUCTURA DE INGRESOS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad por las exportaciones. - Beneficios marginales por país y categoría de productos. 		

Fuente: Osterwalder, Pigneur y Clark (2010)

Elaboración Propia

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Según Porter, la cadena de valor es la mejor forma de describir el negocio de una empresa, ya que divide a una organización en sus actividades principales lo que permite entender de manera estratégica el comportamiento de los costos y las fuentes tanto actuales como potenciales de diferenciación (2010). El término es acuñado debido a que una empresa sigue una serie de actividades primarias y de soporte para transformar los insumos en productos que son valorados por los clientes (Hill y Jones, 2011). Para que una compañía sea rentable en el tiempo es necesario que no sólo comprenda su cadena de valor, sino también el de sus proveedores, distribuidores y competidores (David, 2013).

Debido a que el análisis de la cadena de valor es variable según la industria y la empresa. Los diferentes participantes de un determinado sector buscan destacar ofreciendo ventajas competitivas; sin embargo, cuando las mantienen en el tiempo se convierten en competencias distintivas, esto es lo que permite su liderazgo y reconocimiento en el sector en el que desempeñan sus actividades (David y David, 2017). Se debe considerar que la forma adecuada para identificar la ventaja competitiva consiste en analizar la cadena de valor y no el valor agregado o margen de una compañía (Porter, 2010).

En el caso de las empresas exportadoras, esta es una herramienta fundamental, debido a que la realización de sus operaciones requiere de altos estándares y regulaciones. Además, el hecho de que compitan en los mercados internacionales exige que se cuenten con registros de procesos estandarizados, buenas prácticas agrícolas, manufactureras y gestión sostenible de los desechos (“Cadenas de valor fundamentales para las empresas exportadoras”, 2013).

Teniendo en cuenta el marco teórico mencionado previamente se puede indicar que la cadena de valor con la que cuenta Camposol se divide en cinco actividades principales: Investigación y desarrollo, Logística interna, Producción, Logística externa y Post Venta (Camposol, 2018b). Así mismo cuenta con actividades que dan soporte a sus operaciones: Infraestructura de la empresa, Recursos Humanos, Finanzas, Marketing y Abastecimiento. A través de este análisis se busca identificar las fortalezas y debilidades competitivas asociadas con las actividades que realiza esta compañía bajo sus tres unidades de negocio Frutas y vegetales, Marinasol y Camposol Internacional, las cuales se alinean para la realización de sus operaciones en el Perú y en el extranjero.

Actividades Primarias

- Investigación y Desarrollo: La empresa Camposol cuenta con un área de investigación que se encarga de estudiar e identificar las tendencias, necesidades y preferencias de los clientes en los países de destino. Esta área también se encarga del estudio y prueba de prácticas modernas en torno a la agricultura y producción. Las diferentes acciones y proyectos que realiza esta área cuentan con un enfoque en la sostenibilidad (Camposol, 2018b).
- Logística interna: Aquí se encuentra la siembra de las 24 268 hectáreas de tierras que cuenta en los departamentos de Tumbes, Piura, Trujillo y en el país de Colombia (Camposol, 2018b). En este eslabón también se considera la cosecha de productos como langostinos, mangos, uvas, arándanos, paltas, mandarinas, los cuales pertenecen a las unidades de negocio Marinasol y Frutas y Vegetales respectivamente (Camposol, 2018c).
- Producción: Con el fin de asegurar que sus productos mantengan la calidad desde el campo hasta el cliente Camposol supervisa y controla directamente el cumplimiento de normas nacionales e internacionales, además constantemente está en busca de certificaciones de calidad y seguridad alimentaria; por lo tanto, genera un conocimiento técnico especializado entre sus colaboradores (Camposol, 2018b).
- Logística externa: Para el envasado cuenta con plantas que se encargan de congelar y empaquetar los productos de Marinasol y Frutas y vegetales según el país de destino. Los colaboradores están capacitados para envasar los productos según las características requeridas por sus clientes en cuanto a tamaño y presentación. Para la exportación de sus productos se utilizan contenedores que permitan cumplir con los estándares y condiciones que se requieren para conservar la calidad del producto hasta el cliente final (Bell y Kindred, 2016).
- Post Venta: Para mantener un buen índice de satisfacción con sus clientes Camposol busca mantener un diálogo constante y directo. Esto lo puede lograr con ayuda de las filiales que tiene en Miami, Róterdam y Shanghai (Camposol, 2018c). Debido a que mira a sus clientes minoristas como socios estratégicos para posicionar sus productos en el mercado les brinda no solo una oferta diferenciada sino también negocia un plan conjunto que permita obtener buenos márgenes,

precios fijos y flexibilidad para la atención de pedidos, con lo cual crea una gran diferenciación respecto a sus competidores (Bell y Kindred, 2016)

Actividades de Apoyo

- **Infraestructura de la empresa:** Camposol cuenta con oficinas en el Perú y en el extranjero. Para la realización de sus operaciones tiene la consigna de brindar productos de calidad a través de una gestión sostenible de los impactos; por ello, los gerentes y directores contemplan en sus decisiones y planes un triple resultado que considera el crecimiento económico, desarrollo social y conservación del medio ambiente (Camposol, 2018b). Camposol al ser parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas ha mostrado constantemente el compromiso con el desarrollo sostenible a través de proyectos y políticas de responsabilidad social (Bell y Kindred, 2016).
- **Administración de los recursos humanos:** Camposol cuenta con más de 15 mil colaboradores, es considerada como el tercer empleador en el Perú, en sus distintas áreas cuenta con una significativa participación del género. A través de sus cinco líneas de acción Reclutamiento y onboarding, reconocimiento, desarrollo, capacitaciones y cultura del talento busca atraer y especializar a su personal. La estrategia de gestión de personas se centra en dos ejes: el aseguramiento de la paz laboral a través de buenas relaciones sindicales y atender con eficiencia el reclutamiento masivo y la retención de personal valioso para la empresa femenino (Camposol, 2018b). Por sus buenas prácticas ha sido reconocida por el Ministerio de Trabajo, quien premió sus programas como “Sembrando Oportunidad para Todos + Wawawasi Rayito de Sol” donde se promueve la igualdad de grupos vulnerables y “Modelo de Diálogo Social Camposol – Afianzando el compromiso” donde se promueve y respeta la libertad sindical (“Perú: El Ministerio de Trabajo concede tres reconocimientos a Camposol”, 2018).
- **Finanzas:** Para realizar los proyectos de expansión y diversificación Camposol cuenta con un área que analiza la rentabilidad y viabilidad de las posibles inversiones y operaciones en el Perú y en el mundo. El equipo de Finanzas controla continuamente a través de indicadores el ROI que tiene los productos que se comercializan, además es el encargado de negociar con los Bancos

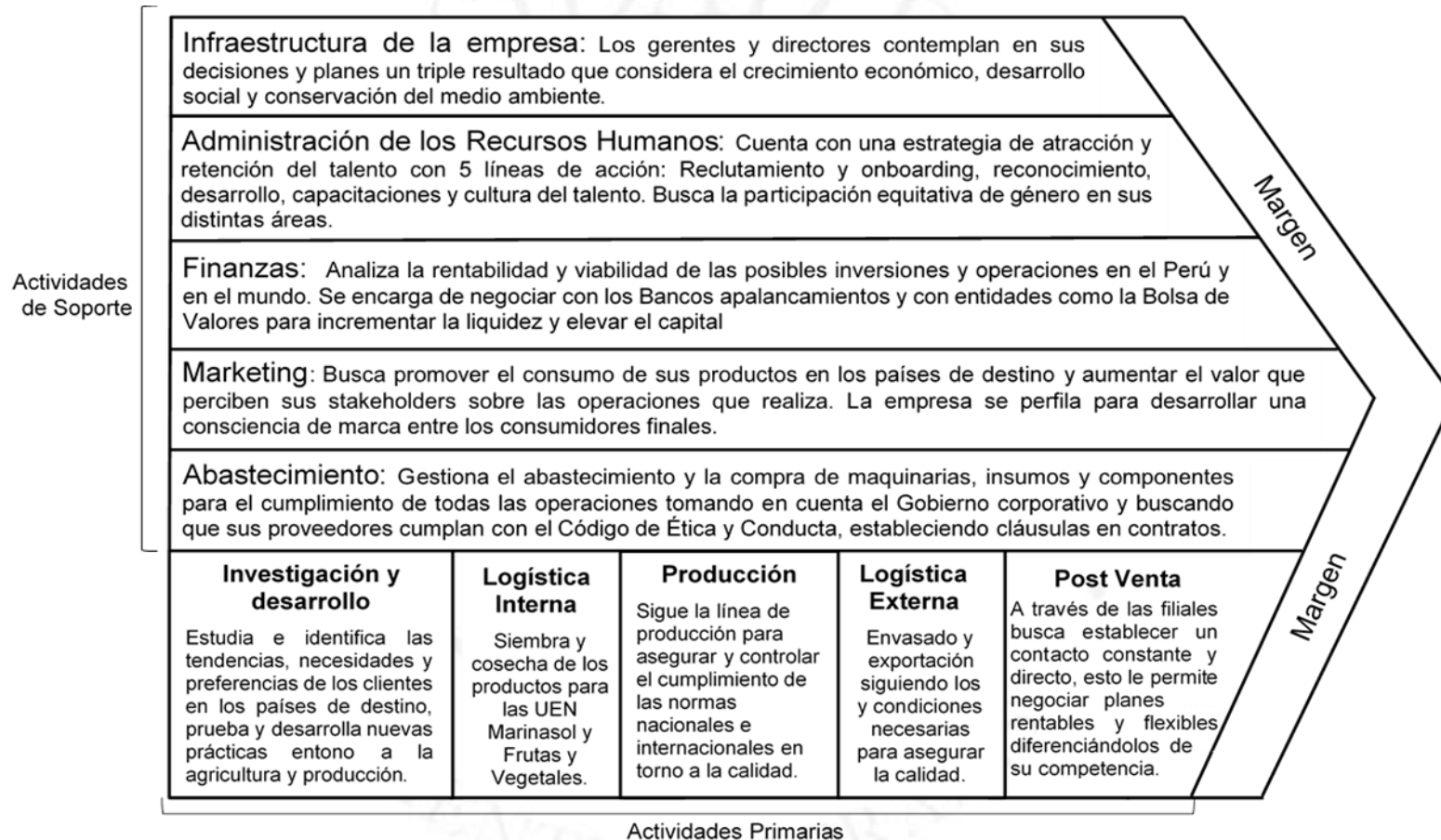
apalancamientos y entidades como la Bolsa de Valores para incrementar la liquidez y elevar el capital que permitirán un crecimiento de Camposol como Holding (“Camposol lanza oferta pública inicial por US\$ 345 mlls. en Bolsa de Nueva York”,2017)

- Marketing: Camposol con el área de marketing no solo busca promover el consumo de sus productos en los países de destino, sino que también busca aumentar el valor que perciben sus stakeholders sobre las operaciones que realiza. A través de medios locales y su página web difunde recetas que motivan e impulsan el consumo de sus productos a nuevos clientes (Bell y Kindred, 2016). A través de los reportes anuales de sostenibilidad muestra los desafíos y metas que alcanzó y se propuso en el año. Actualmente, la empresa se perfila para desarrollar una consciencia de marca entre los consumidores finales, con lo cual podrá diferenciarse en el punto de venta y fidelizar su compra por la calidad de sus productos.
- Abastecimiento: El equipo de Supply Chain es el encargado de gestionar el abastecimiento y la compra de maquinarias, insumos y componentes para el cumplimiento de todas las operaciones. Como parte del Gobierno Corporativo con el que cuenta Camposol en los últimos años está trabajando para extender los lineamientos éticos a sus proveedores a través de sus contratos, asegurándose que sus proveedores estén informados, conozcan los términos y condiciones que implica el Código de Ética y Conducta de Camposol (Camposol, 2018b).

En la figura 1.1.2 se muestra un resumen de la cadena de valor con la que cuenta la empresa.

Figura 1.2

Cadena de valor Camposol



Fuente: Porter (2010)
Elaboración Propia

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

Camposol cuenta con tres unidades de negocio: Frutas y vegetales, Marinasol y Camposol internacional. A través de estas gestiona su cadena de valor desde la siembra hasta la comercialización de sus productos. Para analizar las ventajas competitivas con las que cuenta cada UEN se utilizará la clasificación según Michael Porter.

Frutas y vegetales: Es la unidad encargada de garantizar la calidad en el desarrollo, cultivo, producción y venta de frutas y vegetales frescos. Si tomamos en cuenta las competencias distintivas se tiene que el área de Investigación y Desarrollo le permite desarrollar técnicas para la mejora de procesos, además identifica y prueba nuevas variedades de productos para desarrollar la categoría. Así mismo, el área de Producción al contar con terrenos de cultivo con temperaturas estables y sistemas de riego a través de canales puede producir una gran variedad de frutos a lo largo del año (Bell y Kindred, 2016). Por lo tanto, la suma de recursos y capacidades de esas dos áreas le permiten lograr una eficiencia en la producción y alta calidad en sus productos. Teniendo en cuenta los bloques genéricos para la construcción de la ventaja competitiva se tiene que esta UEN cuenta con:

- **Calidad Superior:** Gracias a la supervisión y control de los eslabones de su cadena desde la siembra de sus cultivos hasta la comercialización en minoristas la empresa puede asegurar la calidad de sus productos. Constantemente busca certificar la calidad de sus procesos y productos con lo cual obtiene reconocimientos a nivel mundial.
- **Innovación Superior:** Busca mejorar el rendimiento, la producción y la calidad de sus cultivos a través del desarrollo y aplicación de nuevas técnicas, así mismo con el fin de diversificar y desarrollar su portafolio investiga sobre las tendencias y patrones de consumo en los diferentes mercados tanto actuales como potenciales.
- **Eficiencia Superior:** Monitorea la producción y el rendimiento de sus cultivos, además con el fin de incrementar la productividad, tan pronto termina la temporada de un producto reenganchan de inmediato a la campaña de otro, con esto pueden cosechar durante todo el año. Así mismo promueve el desarrollo y especialización de sus colaboradores monitoreando la productividad y la eficiencia que tienen para la realización de sus labores.

- Superior Capacidad de Satisfacción al Cliente: La flexibilidad y la capacidad de producción con la que cuenta le permite ofrecer un buen servicio y una oferta diferenciada a sus clientes, con lo que puede establecer acuerdos comerciales rentables y a largo plazo con sus clientes.

Marinasol: Esta es la unidad con la que produce y vende langostinos. Cuenta con centros de distribución en Norte América y Europa (Camposol, 2018c). Dentro de sus competencias distintivas se encuentra que el área de Investigación ha desarrollado técnicas para mejorar la genética de las larvas, además cuentan con un centro de control que permite automatizar la alimentación y el cambio de agua de los criaderos. Esto le permite formar su ventaja competitiva en base a los bloques de: Calidad y eficiencia superior.

Camposol Internacional: Es la unidad comercial que cuenta con oficinas en Lima, Miami, Rotterdam y Shanghai tiene el objetivo de establecer relaciones comerciales con los principales supermercados y clientes del mundo. Se identificó como una competencia distintiva el poder de negociación, ya que al ser productor y comercializador cuenta con los datos y precios reales con los que puede establecer acuerdos asegurando la consistencia de la calidad y la flexibilidad para atender pedidos. Esto permite la fidelización y creación de un vínculo a largo plazo por lo que el elemento de la ventaja competitiva con el que cuenta esta UEN es la superior capacidad de respuesta hacia los clientes.

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

Dentro de las fortalezas que presenta la Unidad Estratégica de Negocios Frutas y Verduras se encuentra que con la integración vertical de su cadena puede asegurar la calidad del producto ya que supervisa y controla los procesos desde la siembra hasta la comercialización. Adicionalmente, al contar con un área de Innovación y Desarrollo puede mejorar el rendimiento, la técnica, calidad y control de plagas de su producción, por lo que facilita la innovación, incremento y adaptación según las necesidades del cliente o país de destino. Constantemente busca diversificar y desarrollar su portafolio de acuerdo a las tendencias y necesidades de los consumidores en el mercado global con lo cual es rentable en el tiempo. La principal debilidad que se identificó para esta UEN es la escasez de mano de obra para cubrir campañas fuertes como la del arándano, por ello tienen que recurrir a provincias cercanas y

brindar financiamiento para la compra de viviendas con descuentos para empleados, esto hace que se incrementen los costos operativos.

Para la Unidad Estratégica de Negocios Marinasol se encontró que el área de Innovación y Desarrollo ha implementado técnicas para la optimización y mejora de los criaderos, esto le permite incrementar la calidad y productividad que se tiene. Además, cuenta con 9 centros de distribución en Norte América y Europa, lo que facilita el cumplimiento de los tiempos de entrega y flexibilidad para atención de pedidos. El contar con infraestructura propia para el congelamiento, empaquetado y envasado, le permite utilizarlo para procesar otros alimentos con lo cual se puede optimizar los costos. Con respecto a las debilidades para esta UEN se tiene que los criaderos deben ser vigilados continuamente para evitar el aumento de materia orgánica en descomposición, de no hacerlo se podría producir anaerobiosis y aumentar el bióxido de carbono con lo cual se produciría una muerte masiva de los langostinos. Adicionalmente, la calidad del langostino está directamente relacionada a la calidad del agua, es indispensable realizar análisis químicos para detectar la presencia de metales como cobre, estaño y plomo, el sistema de cultivo depende de un agua con baja salinidad, temperatura entre 28 y 31 grados, dureza inferior a 100-ppm y un PH entre 7 y 8.5.

Entre las fortalezas que presenta la Unidad Estratégica de Negocios Camposol Internacional se tiene que cuenta con oficinas en las ciudades de EE. UU, Europa y Asia, por lo que es más fácil el contacto y servicio post venta con los principales clientes. Como política corporativa se busca el desarrollo de su personal a través de la Universidad Corporativa y capacitaciones tanto internas como externas, por lo que tiene un equipo constantemente preparado. Así mismo, el personal cuenta con poder de negociación ya que, con la integración de la cadena los ejecutivos pueden establecer planes y acuerdos con los clientes teniendo la seguridad de brindar una calidad y precio consistente en el tiempo. Las debilidades que se presentan en esta UEN se relacionan al tipo de mercado en el país de destino ya que dificultan las negociaciones, por ejemplo, el estar en un país donde los minoristas y supermercados tienen una industria fragmentada no se puede tener una visión clara para la colocación del producto. En adición, el contexto global altamente competitivo genera una presión para crear una marca que se encuentre en el top of mind de los consumidores finales, ya que esto ayudaría para que los minoristas prefieran el producto y hagan una compra continua para abastecer sus tiendas.

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

El análisis PEST, es una herramienta que permite analizar el crecimiento de un mercado y en consecuencia comprender la posición potencial y dirección de una compañía. Con este análisis se busca entender, presentar, discutir y tomar decisiones con respecto al futuro para la empresa Camposol y la viabilidad de expansión a nuevos mercados.

Aspecto Político

- Perú mantiene una calificación crediticia con perspectiva estable: Según Fitch Ratings, la sostenibilidad fiscal permite que Perú sea el único país de la región con una calificación que muestra estabilidad macroeconómica y financiera (como se citó en Oliva, 2018, p. 9). Esto representa una oportunidad para que Camposol pueda seguir creciendo y expandiendo sus operaciones a nuevos mercados.
- Los TLC impulsan el desarrollo del Perú: Ante los acuerdos firmados con países como EE. UU, China y la Unión Europea se impulsó la creación de nuevas empresas y nuevos productos para exportar. Para el cierre del 2017 por su buen desempeño en el comercio internacional Perú se posicionó como el primer país del continente americano con crecimiento exportador (Peñaranda, 2018), esto en parte es una oportunidad para Camposol en el mercado internacional pero así mismo provoca que tenga una mayor presión para seguir diferenciando sus productos de la competencia tanto local como internacional.
- Implementación leyes que incrementan impuestos por uso de plásticos: La preocupación por el medio ambiente está provocando la creación de leyes para la reducción del uso de plásticos en muchos de sus derivados, poco a poco está tomando una mayor relevancia en países de Europa y América. Esto obliga a que supermercados y tiendas de autoservicio obliguen a modificar los empaques de sus proveedores para una mayor facilidad del cumplimiento de estas políticas (García, 2019). Para Camposol representa una amenaza ya que debería invertir y modificar sus procesos en planta para cambiar la forma de envasado de sus productos y poder seguir abasteciendo a sus clientes del mercado europeo y norteamericano.

Aspecto Económico

- Las exportaciones a China crecen 20% anualmente principalmente en el sector agroindustrial y textil: El mercado chino se encuentra posicionado como el principal destino de exportación y esto representa una doble responsabilidad para las empresas ya que deben fortalecer su competitividad para diversificar su oferta y participar activamente en el diseño de políticas para que puedan adquirir nuevas capacidades productivas (Torres, 2018a). Para Camposol esto representa una oportunidad para ingresar al mercado asiático con sus productos ya que es un territorio en crecimiento y con buenas expectativas de consumo.
- En los próximos 10 años la producción de alimentos agrícolas y pesqueros crecerá en un 20%: En el informe de Perspectivas Agrícolas 2018 – 2027 elaborado por la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura se proyectó un crecimiento de 20% en la producción de alimentos pesqueros y agrícolas a nivel mundial, esto se deberá en un 70% a la mejora de la eficiencia y productividad. Es importante tener en cuenta que los productos agroindustriales como el azúcar y los aceites vegetales tendrán una mayor demanda debido a la rápida urbanización (Torres, 2018b). Camposol debería tomar esto como una oportunidad para seguir diversificando su portafolio de productos y mantener su continuidad en el mercado en los próximos años.
- Las proyecciones de crecimiento dependen de los impactos externos tanto ambientales como económicos: La caída de precios de materias primas o un ajuste de las condiciones financiera internacionales podría desencadenar impactos negativos en el ámbito comercial, así mismo internamente la economía agroexportadora está expuesta a riesgos naturales como el fenómeno del niño, el cual afecta la producción y cultivos (World Bank Group, 2017). Al ser esto una amenaza, Camposol debe estudiar la posibilidad de diversificar sus cultivos a territorios de países cercanos para no depender sólo de la producción de las hectáreas que tiene en el norte del Perú.
- Al 2021 las agroexportaciones peruanas se duplicarán con diversificación: El sector agro es el segundo generador de divisas más importantes del país, según Ricardo Polis, presidente de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú, las proyecciones de crecimiento al 2021 son alentadoras pero se debe incentivar a la

investigación e innovación para poder ampliar la frontera agrícola con nuevos productos y conquistar al continente Asiático (AGAP: agroexportaciones peruanas se duplicarán al 2021 con diversificación, 2017). Esto representa una oportunidad para que Camposol siga liderando la lista de exportadores gracias al know how que tiene con su área de Investigación y desarrollo para innovar y diversificar el portafolio de productos.

- El mercado asiático ha crecido mucho en los últimos años: Países como Japón aún no han dado a conocer el protocolo fitosanitario para la exportación de mandarinas y uvas, además, los países árabes han demostrado interés por los productos agrícolas; sin embargo, por temas logísticos aún no se llega a esos mercados (AGAP: agroexportaciones peruanas se duplicarán al 2021 con diversificación, 2017). Camposol debe tomar como una oportunidad de crecimiento puesto que al existir una demanda insatisfecha podría aperturar una nueva oficina en el medio oriente como Catar o Emiratos Árabes Unidos.

Aspecto Social

- Tendencia creciente a nivel mundial por el consumo de alimentos orgánicos por parte especialmente de Millennials: Al redor del mundo la tendencia por la alimentación saludable ha crecido y tiene como consumidores especialmente a los Millennials. Se tiene que en países centroamericanos como México la comida orgánica ha ganado cierta popularidad tanto en restaurantes como en supermercados. Debido a que el consumidor tiene una mayor predisposición a pagar un premium price, muchos emprendedores de esa zona optaron por este tipo de producción, con lo cual se posicionó dentro del ranking de los 20 países con mayor venta de productos orgánicos, teniendo como clientes principales a EE. UU, Japón y Europa (Esnaurrizar, 2017). Para Camposol esto significa una amenaza ya que cuenta con una línea de producto orgánicos los cuales compiten en los mismos mercados que los productos mexicanos.
- La tendencia de hacer las compras del supermercado a través del e-commerce: Con el incremento del comercio electrónico a nivel mundial muchas actividades del día a día fueron reemplazadas entre ellas se encuentra que cada vez más empresas están potenciando su canal virtual y los supermercados no pueden quedar al margen. El perfil de estos usuarios indica que por lo general son millennials, exigentes en

cuanto a tiempo y calidad, valoran positivamente la comodidad de compra online, quieren que su producto siempre esté disponible (Cristóbal y Marimon, 2011). Esto significa una oportunidad para que Camposol pueda potenciar su marca de consumo frente al cliente final.

Aspecto Tecnológico

- Agricultura inteligente: En busca de la mejora de la eficiencia de los campos de cultivo, la agricultura ha implementado la tecnología del Blockchain, la cual permite rastrear fácilmente la cadena de suministro en tiempo real, identifica el lugar de origen del producto y brinda la posibilidad de construir plataformas de pagos que canalicen en tiempo real las transacciones entre agricultores y clientes (Casado-Vara, Prieto, De la Prieta, Corchado, 2018, p. 393). Para Camposol esto representa una oportunidad para facilitar las relaciones con sus clientes en las principales potencias del mundo.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Para el análisis de las fuerzas competitivas del sector en el que participa Camposol se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual es un método que permite analizar la industria y desarrollar estrategias teniendo en cuenta que la naturaleza de la competitividad en la interacción que tienen para desempeñar sus operaciones.

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad que existe entre las empresas competidoras del sector agroexportador es alta debido a que cuentan con gran número de competidores tanto nacionales como extranjeros, que venden productos similares. A pesar que la demanda de productos es creciente a nivel mundial dependiendo del segmento de clientes al cuál se está orientado se incrementan las barreras de entrada.

- La Estructura competitiva: Es fragmentada debido a que el número de competidores se incrementa con las facilidades para el comercio internacional. Se debe tener en cuenta que Camposol al tener una cartera de productos variada y desarrollar sus operaciones en el extranjero compite en primer lugar con exportadores peruanos que comercializan los mismos productos, adicionalmente

en el país de destino compite con los exportadores de países como Chile, Colombia, México.

- **Demanda creciente de productos:** La demanda de los productos tanto frescos como orgánicos aumenta constantemente y debido a que la diferenciación en la fruta no es tan evolucionada en el mundo, en el punto de venta los productos se ven muy similares, se requiere un desarrollo de marca de consumo y buscar relaciones directas con minoristas para destacar el producto.
- **Barreras de entrada:** Considerando el segmento de clientes al cual está orientado se puede indicar que existe una barrera de entrada ya que por ejemplo atender a los principales minoristas en países del extranjero representa un desafío debido a que hacen pedidos en grandes cantidades y necesitan que sean cubiertos lo más pronto posible para lo cual se requiere una gran capacidad de producción y respuesta, en este caso productores pequeños quedarían imposibilitados de ingresar.

Entrada potencial de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores agroexportadores con enfoque al segmento minorista de las principales ciudades es bajo debido a que se requiere una gran inversión, experiencia y un producto o marca que sea reconocido por su calidad o la flexibilidad en la atención oportuna según las necesidades de los clientes.

- **Inversión:** Para cubrir la gran demanda se requiere inversión en almacenes, centros de distribución, plantas de empaquetado, envasado.
- **Economías de escala:** El tener una gran capacidad de producción permite desarrollar economías de escala, con lo cuál se puede ofrecer un mejor precio.
- **Know how:** La experiencia y el conocimiento para desarrollar el negocio se adquiere con el tiempo y con la investigación para implementar nuevos proyectos acorde a las necesidades de los mercados.
- **El costo de cambio:** El cliente decidirá por la empresa que le ofrezca productos de calidad a un buen precio y en el menor tiempo posible.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los productos que podrían sustituir a las frutas y verduras frescas son las versiones congeladas o enlatadas para lo cual existe una fuerte amenaza ya que estos productos al recibir un tratamiento distinto en la producción duran un mayor tiempo y en muchos casos son más baratos con lo cual el costo de cambio que tengas los clientes será decisivo.

Poder de negociación de los proveedores

Para las empresas agroexportadoras que cuenten con la integración de su cadena contarán con un bajo poder de negociación por parte de los proveedores, además podrán controlar la calidad de sus productos con mayor facilidad. El contar con plantas propias les permitirá desarrollar economías de escala con lo cual podrán incrementar su capacidad de producción sin recurrir a terceros.

Poder de negociación de los compradores

El poder de los compradores se reducirá conforme las empresas cuenten con ventajas competitivas que les permita negociar mejores acuerdos ya que al representar un proveedor considerable que se diferencie por la calidad de sus productos o su gran capacidad de atención de pedidos a tiempo el comprador tendrá un mayor costo de cambio. Las empresas agroexportadoras que diversifiquen sus operaciones en el mercado internacional reducirán poder ya que no dependerán de un solo comprador para obtener rentabilidad de su negocio.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Camposol tiene oportunidades para la expansión de sus operaciones en Asia, continente que se perfila como un destino potencialmente atractivo y que aún se encuentra sin muchos competidores debido a temas logísticos. Se debe tener en cuenta que Japón y el Medio Oriente muestran interés por la adquisición de productos que pertenecen al portafolio actual de la empresa, con lo cual existe una demanda insatisfecha que se traduce en una oportunidad para el desarrollo de mercado y de productos.

La creciente tendencia por el consumo de alimentos saludables y orgánicos alrededor del mundo, representa una oportunidad para Camposol ya que, podría ampliar su cartera de productos y con esto incrementar sus ventas y su presencia en el mercado. Por otro lado, con el incremento del e-commerce y la virtualización de muchas tiendas y supermercados, los consumidores finales optan por adquirir rápidamente sólo los que se encuentren dentro de sus Top of mind. Por ello, el no contar con una marca de consumo o un diferenciador percibido por el cliente final es una amenaza.

Las operaciones de Camposol en el Perú cuentan con amenazas de tipo ambiental por tema de fenómenos climatológicos y de tipo operativo debido a que en grandes campañas sufre

de escasez de mano de obra. Por lo tanto, la empresa debería considerar la adquisición de hectáreas de cultivo en países que cuenten con las condiciones necesarias para la producción.

Otra amenaza de tipo político podría ser la implementación de políticas que restrinjan empaques o envolturas de plástico. Con respecto a amenazas tecnológicas se tiene que conforme exista un desarrollo tecnológico más avanzado a nivel mundial será más necesaria la aplicación de Blockchain para integrar la cadena de valor. Es una interesante propuesta ya que de empezar a aplicarlo tendría grandes beneficios en cuanto a la verificación de la calidad, mejora de eficiencia y dinamización de procesos, además permitirá que se canalicen en tiempo real las transacciones entre agricultores y clientes; sin embargo, en un inicio demanda una inversión fuerte. En la tabla 1.1 se puede ver un resumen de las oportunidades y amenazas.

Tabla 1.1

Oportunidades y Amenazas para Camposol

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El continente asiático se perfila como un potencial destino de exportación que está en crecimiento, le permite un desarrollo de mercado. ▪ Existe una demanda insatisfecha de productos como mandarinas y uvas por parte de Japón y el Medio Oriente, le permite un desarrollo de productos. ▪ La demanda creciente de productos saludables y orgánicos le da la posibilidad de desarrollar nuevos productos y ampliar su cartera. Para el caso del mercado asiático podría considerar la diversificación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiere el desarrollo de una marca de consumo para poder ser reconocida fácilmente en el punto de venta. ▪ Con el creciente uso del e-commerce los supermercados y tiendas han optado por virtualizar sus canales de venta y los consumidores piden sólo los productos que tienen dentro de su Top of mind. ▪ El cambio climático puede alterar las temperaturas que pueden provocar fenómenos naturales con lo cual hace que la eficiencia de su producción corra cierto peligro. ▪ Con el desarrollo tecnológico a nivel globo y el uso de la automatización de la cadena de valor en los países avanzados se tendría que recurrir a la Tecnología del Blockchain para seguir siendo parte del comercio internacional.

Nota: El siguiente cuadro toma en cuenta todo lo desarrollado en el análisis PEST y el análisis de las fuerzas competitivas del sector.

Elaboración Propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Tabla 2.1

Matriz EFI Camposol

FORTALEZAS	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Cuenta con la integración vertical de su cadena	0.15	4	0.60
Alto poder de negociación con clientes	0.12	4	0.48
Flexibilidad para la atención de pedidos	0.15	4	0.60
Alta capacidad de innovación, producción y desarrollo de productos	0.10	4	0.40
Mejor rentabilidad por economías de escala	0.10	3	0.30
Es reconocida como una empresa que opera sosteniblemente	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			
Falta de reconocimiento como marca de consumo	0.12	1	0.12
Concentra su producción en Perú	0.10	2	0.20
Gasta en buses y financia viviendas para retener a la fuerza de trabajo local	0.08	2	0.16
	<hr/> 1		<hr/> 3.10

Fuente: David y David (2017).
Elaboración Propia

Camposol tiene como principal fortaleza la integración de su cadena, esto le permite tener un alto poder de negociación con sus clientes y flexibilidad para la atención de sus pedidos. A lo largo de sus operaciones se ha mantenido como uno de los principales exportadores del país por su alta capacidad de innovación, producción y desarrollo de productos y la gran capacidad de producción con la que cuenta le permite obtener economías de escala y con ello obtener mejores márgenes.

Por otro lado, la principal debilidad que tiene es la falta de reconocimiento como marca de consumo, dentro de la categoría en la que se encuentran sus productos existe una baja diferenciación. Además, al concentrar su producción en el norte del Perú, en grandes campañas requiere una mayor cantidad de personal, por lo cual requiere gastar en buses y financiar viviendas para atraer y retener a la fuerza de trabajo que vienen de provincias cercanas. La matriz EFI en la tabla 2.1 muestra un resultado de 3.10, con lo cual se puede decir que la

empresa está utilizando estrategias asertivas para aprovechar sus fortalezas y mitigar sus debilidades.

Sin embargo, en la mira debe tener la creación de una marca de consumo ya que esto le permitirá diferenciarse de su competencia y ser reconocido fácilmente por los consumidores finales en el punto de venta. Además, para mitigar la escasez de mano de obra debería considerar diversificar sus hectáreas de cultivo a regiones o países que cuenten con las condiciones propicias para la producción.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Tabla 2.2

Matriz EFE Camposol

OPORTUNIDADES	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Ingreso a nuevos mercados del continente asiático	0.12	3	0.36
Demanda insatisfecha de productos como mandarinas y uvas en el medio oriente y Japón.	0.10	4	0.40
Crecimiento de la demanda de productos orgánicos	0.14	4	0.56
AMENAZAS			
Implementación de políticas que restrinjan empaques de plástico	0.10	1	0.10
Sus cultivos podrían afectarse por fenómenos climáticos o variación de temperaturas por el cambio climático	0.15	2	0.30
Escasez de mano de obra	0.08	2	0.16
Necesidad de creación de marca de consumo	0.18	2	0.36
Con el e-commerce se requiere estar dentro del Top of mind de los consumidores	0.13	1	0.13
	1		2.37

Fuente: David y David (2017)

Elaboración Propia

Con la puntuación de 2.37 se puede indicar que las estrategias utilizadas por Camposol requieren actualizarse al contexto actual ya que dejaron que la calidad haga la venta y sólo se preocuparon por colocar sus productos en la mayor cantidad de países. Con las facilidades que se tiene para las exportaciones e importaciones se compite de manera global en una góndola de tienda.

Por lo tanto, se requiere trabajar en la creación de una marca que permita que los consumidores la reconozcan fácilmente y realicen recompras de sus productos con lo cual sus ventas sigan manteniéndose con márgenes positivos. Además, para no depender sólo de la producción y mano de obra peruana, la empresa requiere diversificar sus hectáreas de cultivo.

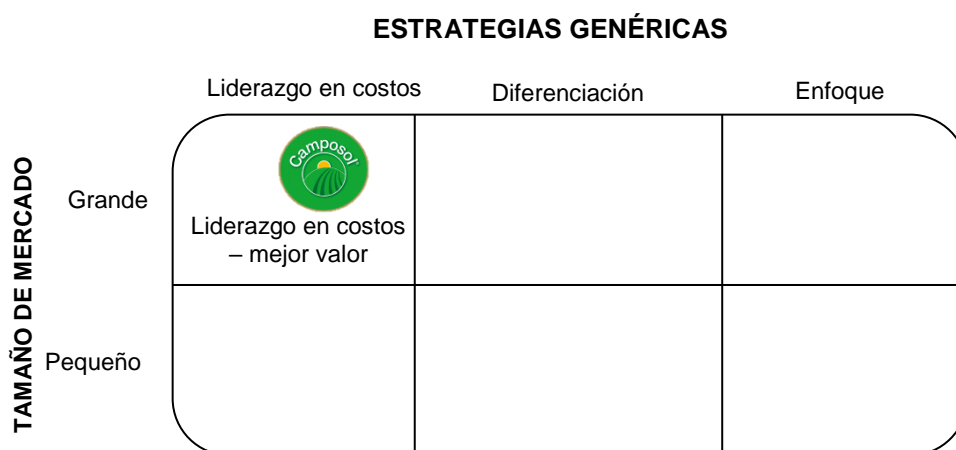
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

Camposol tiene como segmento de clientes principalmente a empresas minoristas y de alimentos. Al contar con la integración vertical de su cadena, puede supervisar y asegurar la calidad de sus productos desde la siembra. El ser productor y comercializador le da la posibilidad de negociar precios competitivos en el mercado sin descuidar sus márgenes. Gracias a su área de investigación y desarrollo puede innovar, desarrollar y mejorar su cartera de productos, con lo cual tiene una ventaja sobre sus competidores, ya que puede ofrecer una gran variedad de productos de calidad al mejor precio del mercado.

La aplicación de la estrategia de liderazgo en costos con enfoque en el mejor valor permite que la empresa ofrezca productos a precios bajos, sin dejar de lado la calidad. Camposol ha podido desarrollar una ventaja competitiva y destacar sobre sus competidores en el mercado internacional por su capacidad establecer precios muy competitivos con los que en ocasiones sus competidores quedan fuera ya que no pueden replicarlos sin reducir sus márgenes de ganancias.

Figura 2.1

Estrategia genérica Camposol



Fuente: David y David (2017)
 Elaboración propia

2.4 Matriz FODA

La matriz FODA¹ es una herramienta que facilita el desarrollo de cuatro tipos de estrategias, considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una empresa. Con las estrategias FO se busca que la compañía utilice sus fortalezas para aprovechar las oportunidades externas. A través de las estrategias DO se busca superar las debilidades de la empresa aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA permiten utilizar las fortalezas de la empresa para mitigar o evitar el impacto de las amenazas internas. En el caso de las estrategias DA son utilizadas como tácticas defensivas, tienen como propósito reducir las debilidades y mitigar las amenazas externas. Después de adecuar los factores internos y externos que tiene Camposol se establecieron las siguientes estrategias para cada uno de los cuatro tipos:

Estrategias FO

- Desarrollo de mercado: Debido a que Camposol cuenta con la integración vertical de su cadena y tiene la oportunidad de ingresar a nuevos mercados como el medio oriente y Japón con sus productos actuales puede desarrollar esta estrategia.
- Desarrollo de producto: Con la finalidad de incrementar las ventas en los nuevos mercados del continente asiático y debido a que Camposol cuenta con un área de investigación y desarrollo puede innovar, modificar y desarrollar productos para mejorar su cartera y ser más competitivo en el mercado.
- Diversificación relacionada: Existe una creciente demanda de productos saludables y orgánicos a nivel mundial, Camposol a través de su área de investigación y desarrollo podría diversificar sus productos con lo cual mejoraría las ventas y tendría más presencia en el mercado.

Estrategias DO

- Desarrollar una identidad de marca: Ante el crecimiento de la demanda existe una mayor competencia en el punto de venta, Camposol es consciente que para mantener estable sus ventas requiere el reconocimiento de su marca por consumidor final, por lo que es necesario que trabaje en la creación de una identidad de marca.

¹ En el Anexo N°1 se puede visualizar el FODA cruzado desarrollado para Camposol

- Inversión extranjera: Camposol tiene la posibilidad de ingresar a nuevos mercados en el continente asiático por lo que podría aperturar nuevas oficinas para mejorar el ratio de atención y negociar con los nuevos clientes.

Estrategias FA

- Implementar estrategias de category management: Gracias al poder de negociación que tiene con sus clientes de empresas minoristas y la necesidad de creación de una marca de consumo podría mejorar su presencia en el punto de venta con el uso de estrategias de category management.
- Realizar activaciones en el punto de venta: Una forma de propiciar el conocimiento de la marca es a través de degustaciones que puede realizar en el punto de venta en coordinación con sus clientes de empresas minoristas.
- Rediseñar el empaque de sus productos: Ante la presión de la disminución del uso del plástico a nivel mundial en el caso que Camposol tendría que cambiar y rediseñar sus empaques esto no sería un problema gracias al área de innovación con la que cuenta.

Estrategias DA

- Adquisición de hectáreas de cultivo en el extranjero: Esto permitiría dejar de concentrar su producción en Perú y poder reducir el riesgo que corre por cambios climáticos y fenómenos ambientales.
- Aplicación de estrategia de marketing en línea: Con el crecimiento del e-commerce y la necesidad de crear una marca de consumo podría lograr el reconocimiento por parte de sus consumidores si empieza a trabajar su marca en redes sociales, haciendo uso de influencers y chefs reconocidos para la propagación de recetas con sus productos.
- Aplicar endomarketing para fidelizar a sus colaboradores: El clima laboral y las buenas prácticas entorno a los colaboradores permite atraer y fidelizar a la mano de obra, con el endomarketing se busca que desde los cargos más operativos hasta los directivos sientan que su trabajo aporta mucho para la empresa.

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

La visión muestra lo que la empresa quiere llegar a ser, se debe tener en cuenta que debe ser factible de alcanzar, motivadora e inspiradora, clara y sencilla para que sea fácil de comunicar.

Para el caso de Camposol la visión es: “Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo” (Camposol, 2018, p.9). Al cumplir con las características se puede indicar que la visión no requiere modificación.

En el caso de Camposol la misión que tiene es:

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, 2018, p. 9).

Debido a que la misión es la razón de ser que tiene la empresa, explica el porqué de su existencia, para que esté correctamente escrita debe describir lo que la empresa hace, cuál es su target y presentar el beneficio diferencial en relación a sus competidores. Analizando la misión actual y las partes con las que debería contar se presenta la siguiente propuesta de misión: Somos una empresa peruana agro exportadora que produce, empaca y comercializa alimentos, de la mano de nuestros clientes logramos llevar productos de gran calidad y alto valor nutricional a los consumidores del mundo.

Las políticas que tiene Camposol, son los principios con los que cuenta para realizar sus operaciones, estos son comunicados y reforzados continuamente para que todos sus colaboradores puedan ponerlos en práctica en el día a día. Estos son: “Gestión de Recursos Humanos, Ética, Desarrollo social y relacionamiento comunitario, Calidad Medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo” (Camposol, 2018, p. 9).

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

- Ser reconocidos como una marca de calidad, que brinda un buen servicio y es responsable con el medio ambiente y la sociedad.
- Consolidar el Modelo SIG para tener una mejor representación de la realidad geográfica y su comportamiento.
- Rentabilizar el mix de clientes actuales, administrando niveles de servicio y share of wallet.
- Sostener márgenes absolutos en los próximos 5 años a través de la diferenciación.

- Incrementar los volúmenes de producción expandiendo las hectáreas de producción en países locales.
- Desarrollar el modelo de producción a pozas intensivas en Marinasol para obtener una mayor eficiencia y rentabilidad.
- Expandir las operaciones al continente asiático e incorporar nuevos servicios vía presencia propia o a través de distribuidores.

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

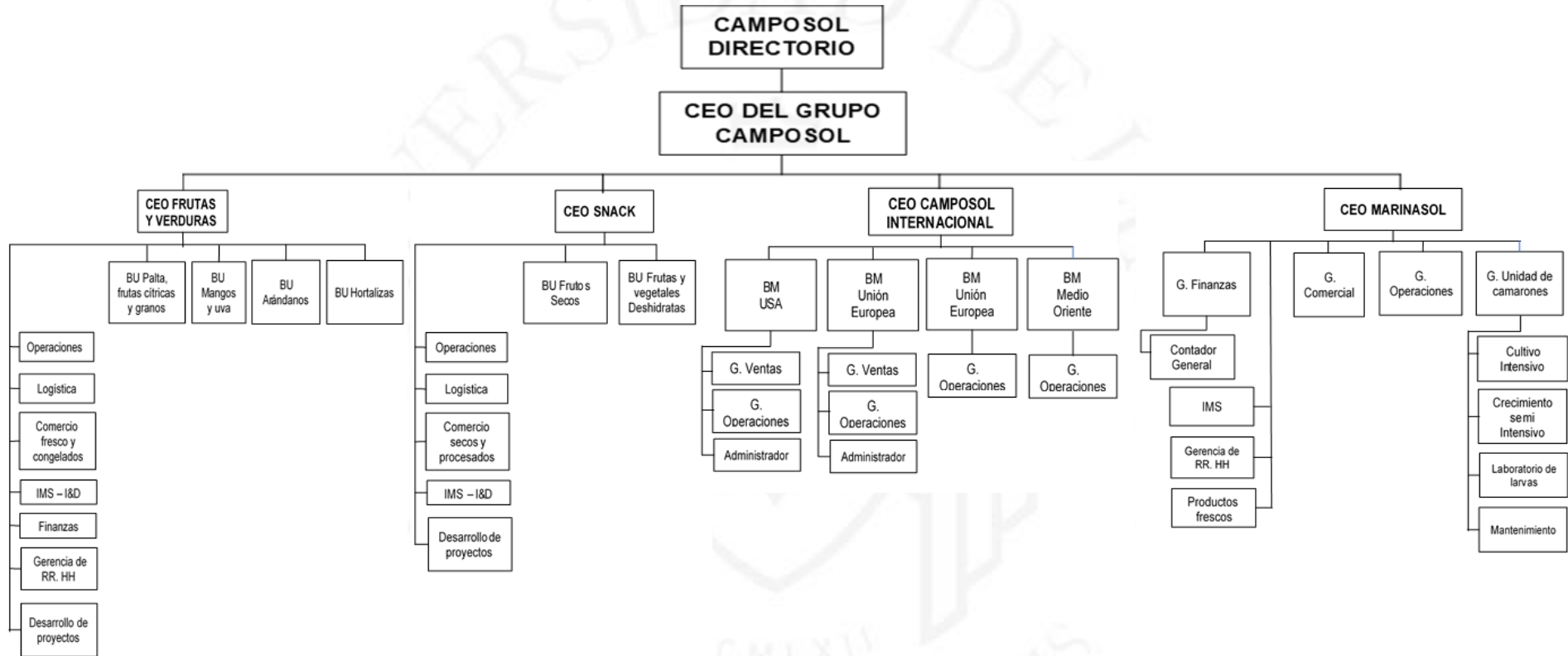
El Holding de Camposol está compuesto por tres Unidades Estratégicas de Negocio: Frutas y verduras, Marinasol y Camposol Internacional. En primer lugar, ante la poca rentabilidad que se tiene con la línea de espárragos se eliminaría y considerando el incremento de la tendencia por el consumo de alimentos saludables, a través de la diversificación relacionada Camposol podría empezar a producir Hortalizas como Fresas, Alcachofas y Tomates por lo que podría adicionar esta línea a la UEN de Frutas y vegetales. Esto le permitiría refrescar y aumentar su cartera de productos con los cual se podría incrementar la participación que tiene en el mercado.

Tomando en cuenta las oportunidades comerciales que se presenta en el continente asiático para el caso de la UEN Camposol Internacional se propone la apertura de una nueva oficina en el medio oriente, podría considerar Dubai o Abu Dabi, principales ciudades de Los Emiratos Árabes Unidos, o RAK la cuál es una Zona de Libre Comercio que está en crecimiento y cuenta con facilidades para obtener licencias de comercio y alquiler de oficinas amobladas a precios más económicos (George, 2015).

Adicionalmente, con el fin de reducir la merma y extender la vida útil sin riesgos de descomposición de sus productos podría empezar a desarrollar una UEN de frutos secos y deshidratados los cuales podrían ingresar al mercado como snacks saludables 100% naturales, con esto ingresaría a una nueva categoría de productos, esto permitiría incrementar su presencia como marca en el punto de venta, además le permitiría proveer de vegetales y frutas sin necesidad que sea de temporada con lo cual incrementaría sus ventas y presencia por más tiempo en el mercado. En la figura 2.2 se puede ver la propuesta cómo quedaría las Unidades Estratégicas de Negocio considerando los cambios mencionados en esta sección.

Figura 2.2

Propuesta de redefinición para las UEN de Camposol



Nota: Se adapto la propuesta teniendo en cuentas las Unidades Estrategias de Negocios mencionadas en el caso.

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración Propia

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

Estrategia Global

- Estrategia Global: Camposol pertenece a una industria donde se comercializan productos estandarizados, por lo que existe una baja presión para brindar una respuesta local. Sin embargo, al haber tantos competidores existe una alta presión para reducir costos, por lo que a lo largo de sus operaciones ha aprovechado las economías de ubicación y a través de la expansión de sus cultivos las economías de escala. Con la integración vertical de su cadena ha podido desarrollar una ventaja en costos, esto le permite establecer precios más competitivos y obtener una mayor rentabilidad en el negocio.

Estrategias Corporativas

- Integración vertical: Con el fin de garantizar altos estándares de calidad y brindar una oferta diferenciada a los clientes, Camposol gestiona directamente toda la cadena de valor de sus productos, desde el cultivo en el campo hasta la comercialización en el punto de venta.
- Diversificación relacionada: Camposol para aprovechar mejor sus recursos vincula las funciones de su cadena de valor entre sus unidades de negocio de Frutas y Verduras y Marinasol, esto le permite transferir competencias distintivas y alcanzar economías de escala.
- Alianzas Estratégicas: El crecimiento y reconocimiento de Camposol a nivel internacional se debió a que busca tener fuertes relaciones con los principales retailers ofreciéndoles volumen, calidad y precios constantes. Gracias al control de su cadena puede ofrecer flexibilidad para la atención de pedidos con lo que obtiene clientes satisfechos y crea relaciones win to win.

Estrategia de Negocios

- Diferenciación enfocada: Camposol ofrece a sus clientes más valor por su dinero, gracias a la integración de su cadena puede ofrecer precios más competitivos, una mayor flexibilidad para la atención y una calidad consistente lo cual es altamente valorado por sus clientes en el mercado internacional.

- Para la elección de la estrategia de inversión a nivel de negocio se debe tener en cuenta que el sector de exportación de alimentos se encuentra en la etapa de Auge, existe una fuerte competencia y la demanda aumenta a un ritmo lento dependiendo de la categoría, Camposol al tener una posición fuerte puede invertir para aumentar su participación en el mercado y diversificar sus operaciones en mercados emergentes.

Estrategias Funcionales

Producción

- Localización estratégica: Las hectáreas de cultivo que posee Camposol tienen una ventaja climática ya que, a lo largo del año las temperaturas son estables lo que le permite una producción constante (Bell y Kindred, 2016).
- Capacidad productiva: Camposol cuenta con 24 268 hectáreas de tierra en Tumbes, Piura, Trujillo y con el objetivo de expandir el cultivo de palta adquirió tierras en Colombia (Camposol, 2018).
- Diseño del trabajo: Cuenta con sistemas de riego para el ahorro de agua, además aplica tecnologías de post cosecha para conservar la calidad del producto (Camposol, 2018).

Recursos Humanos

- Estrategias de contratación: Camposol busca promover la igualdad de género por aplicando políticas inclusivas se tiene que el 40% de la primera línea de la empresa, 33% de empleados y el 45% de operarios está compuesto por mujeres (Camposol, 2018).
- Capacitación continua: Con el fin de mejorar la competitividad de sus colaboradores Camposol cuenta con una Universidad Corporativa que desarrolla y potencia habilidades técnicas, así mismo continuamente brinda talleres y capacitaciones para la especialización y profesionalización de su personal.
- Pago por desempeño: Par el caso de los ejecutivos comerciales se opta por asignarle un sueldo variable de acuerdo al cumplimiento de cuotas de ventas.
- Gestión de línea de carrera: En el reporte de sostenibilidad Camposol indica que el 20% de sus vacantes fueron cubiertas a través de convocatorias internas (Camposol, 2018), esto incrementa la motivación de su personal y hace que el personal se esfuerce para alcanzar los objetivos asignados.

Investigación y Desarrollo

- Desarrollo del modelo SIG, esto permite mapear el comportamiento por zona geográficas (Camposol, 2018).
- Buscar y desarrollar tecnología que permita realizar las operaciones más sostenibles y saludables para los consumidores (Bell y Kindred, 2016)
- Desarrollo de controles biológicos para las pagas con insectos como la avispa parasitoide (Camposol, 2018).

Marketing

- Ofrecer productos de calidad a precios competitivos en el mercado.
- Establecer estrategias de marketing de fidelización las cuales buscan crear relaciones a largo plazo con los clientes a través del buen servicio y satisfacción de necesidades de manera oportuna.
- Estrategia de marca única: Consiste en que todos los productos que Camposol comercialice lleven la misma marca. Esto podría funcionar debido a que en la UEN Frutas y verduras casi todos los productos son comercializados en el mismo canal por lo que los consumidores podrían asociar el prestigio y la calidad a cada uno de los productos lanzados.
- Extensión de marca: Debido a que los productos que comercializa y produce Camposol están relacionados, esta estrategia permitirá que en caso desarrolle nuevos productos estos sean reconocidos y aceptados rápidamente por la asociación, además puede ahorrar costos al momento de hacer publicidad para la marca.

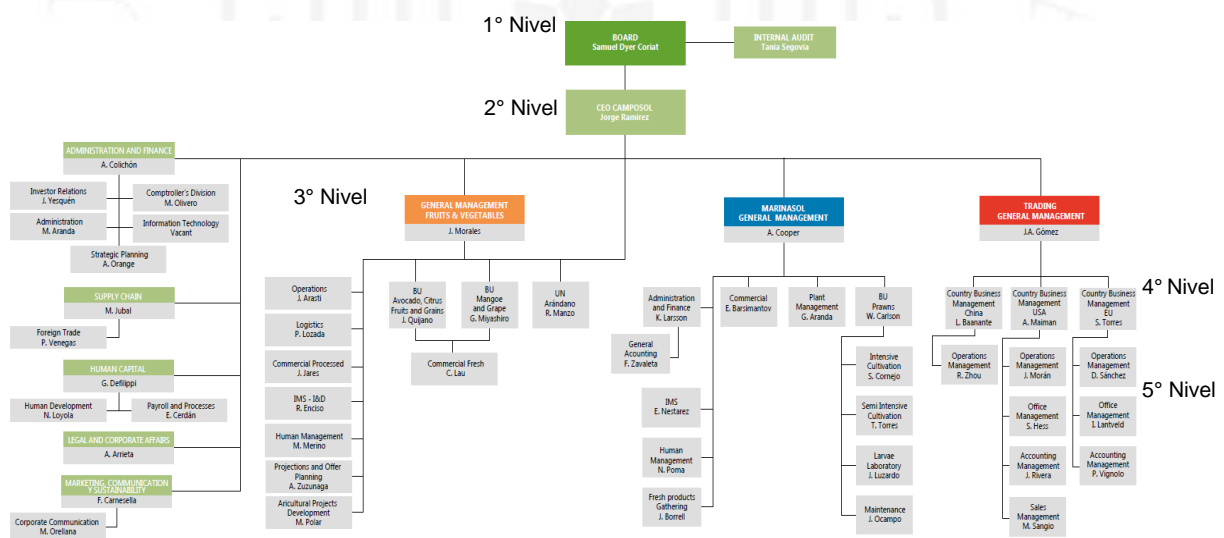
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Camposol posee un equipo de gestión con vasta experiencia y orientado a resultados, esto le ha permitido ser una de las empresas agroexportadoras líderes y reconocidas mundialmente. Por el organigrama² que presenta se puede indicar que la estructura organizacional que utiliza es multidivisional. La autonomía de tiene cada división le permite responder como una estructura funcional frente al cambio. Para definir los niveles jerárquicos se toma en cuenta las unidades de dirección como el Directorio y CEO, en las unidades de control tiene al Auditor Interno, para las unidades de apoyo están las áreas de Administración y finanzas, Supply Chain, Recursos Humanos, Legal y Marketing, en las unidades centrales de línea se encuentran las divisiones de Frutas y vegetales, Marinasol y Camposol Internacional, con respecto a las unidades de línea se tiene a las jefaturas y supervisores en cada unidad estratégica de negocios.

Figura 3.1

Niveles Jerárquicos de Camposol



Nota: Camposol presenta 5 niveles jerárquicos en su organigrama general

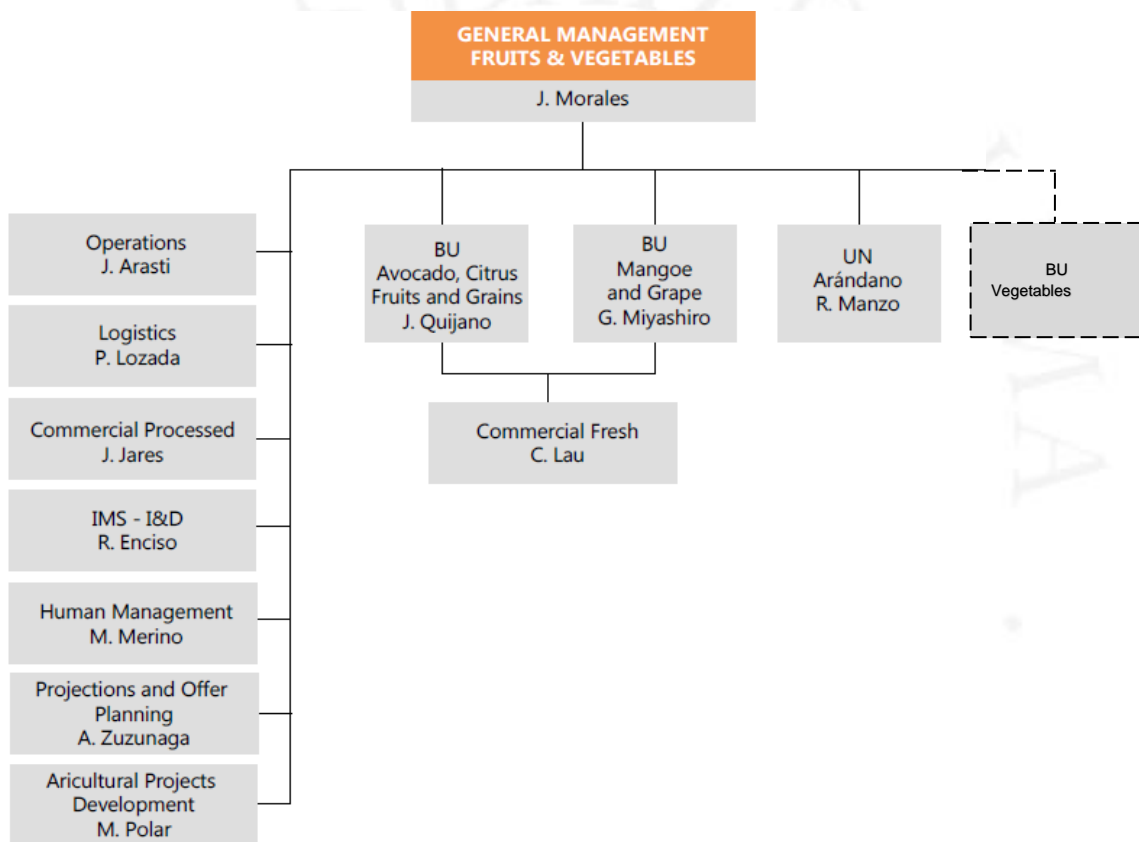
Fuente: Camposol (2018a)

² Para ver el organigrama de Camposol en tamaño real puede ver el Anexo N° 2.

Analizando el tipo de departamentalización con el que cuenta cada Unidad Estratégica de Negocio, se tiene que, Frutas y verduras presenta la departamentalización matricial ya que muestra la división por productos: la línea de Palta, cítricos y granos, la línea de mangos y uvas y la línea de arándanos combinadas con las áreas funcionales que dan soporte. Considerando la oportunidad de desarrollar la cartera de productos se propuso la línea de Hortalizas, con lo cual podría cubrir la demanda de fresas, tomates y alcachofas.

Figura 3.2

Organigrama Propuesto UEN Frutas y Verduras

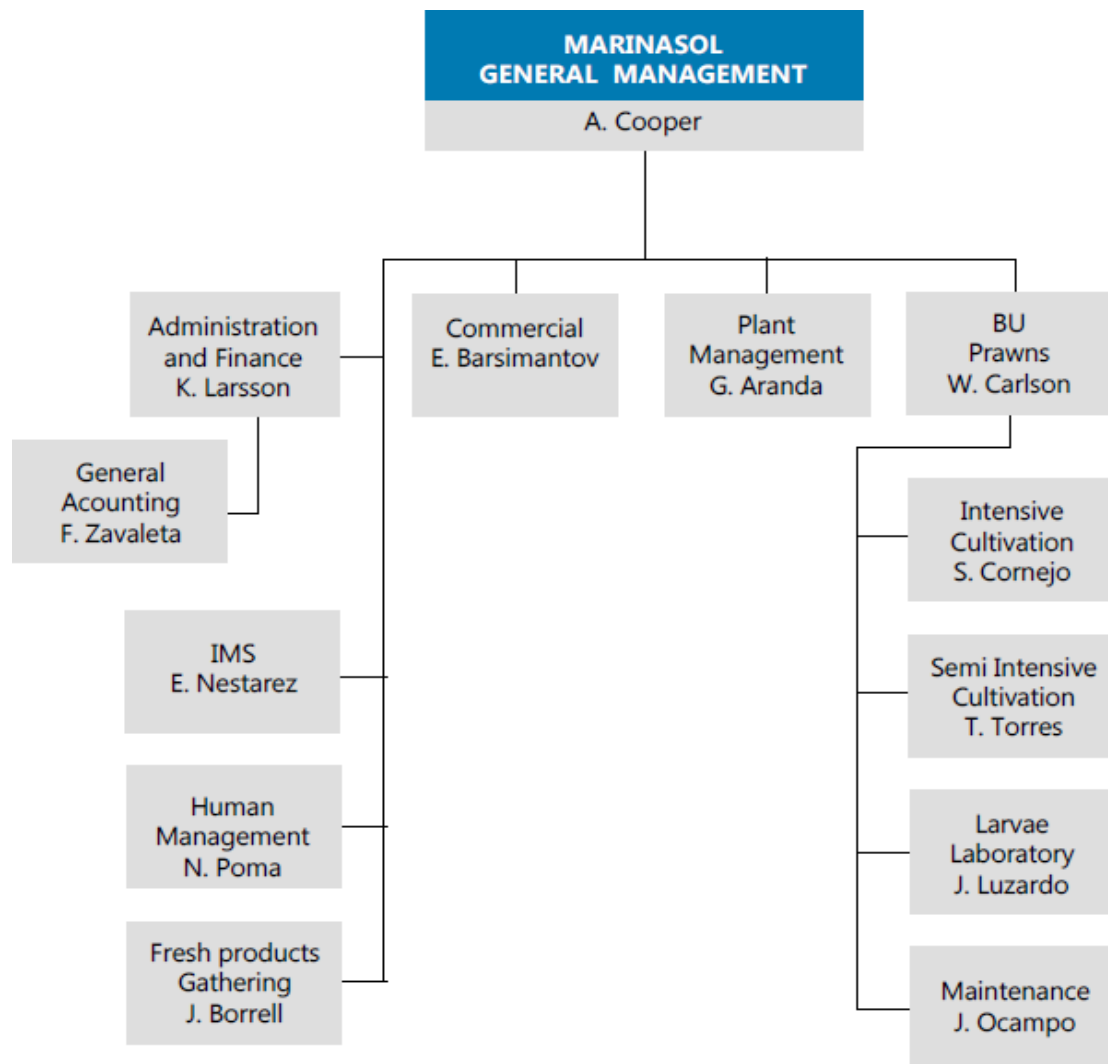


Nota: Se adaptó el organigrama considerando la propuesta de ampliar la línea de Hortalizas.
Fuente: Camposol (2018a)

Para el caso de Marinasol la departamentalización que usa es la funcional, como se puede ver en la figura 3.3. se identifica las funciones de finanzas, ventas y producción. Debido a que desglosa las funciones en áreas más específicas agrupa a sus colaboradores según sus habilidades y conocimientos comunes, esto le permite especializar y potenciar a su personal con lo cual obtiene un uso y administración eficiente de los recursos y control de desempeño.

Figura 3.3

Organigrama UEN Marinasol

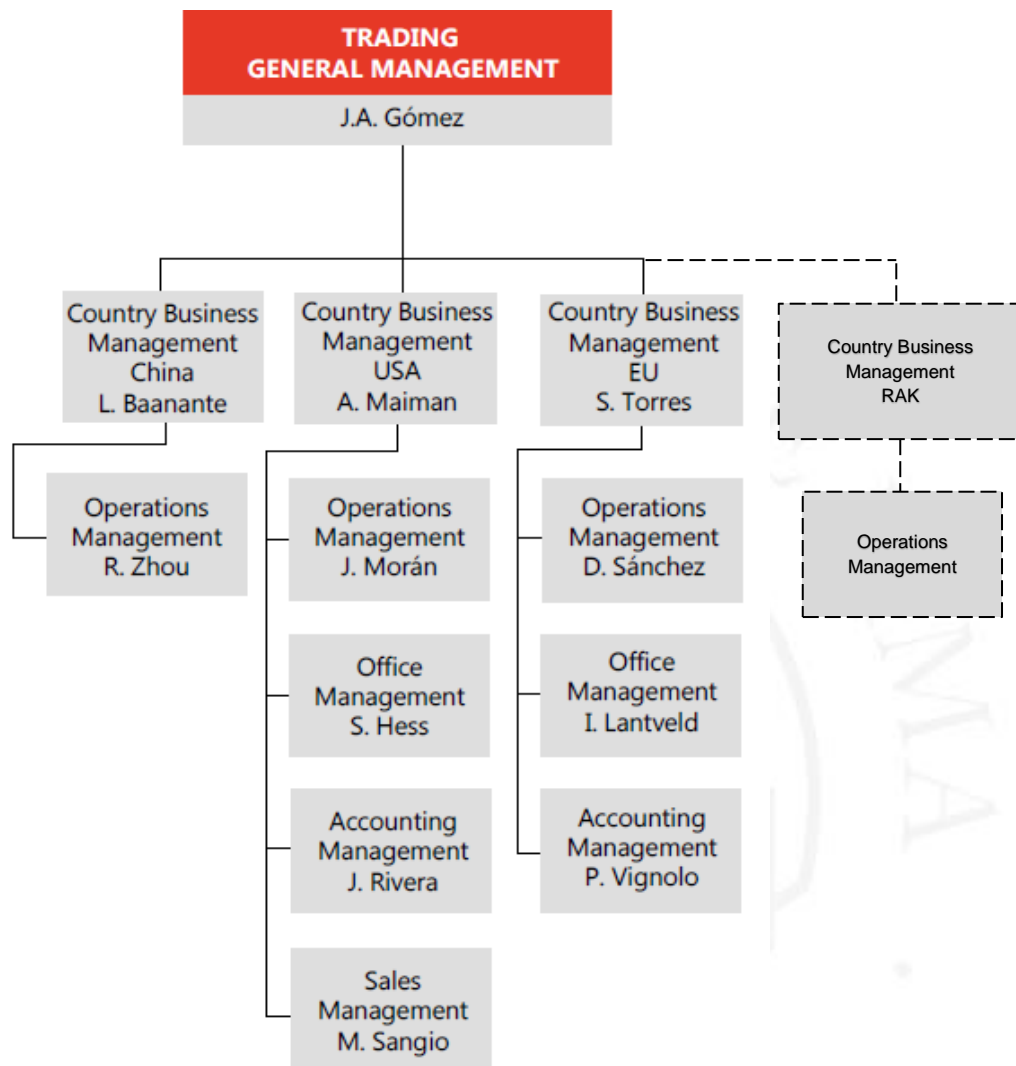


Fuente: Camposol (2018a)

Con respecto a Camposol Internacional debido a que cuenta con filiales en China, USA y La Unión Europea presenta una departamentalización geográfica. Conforme va creciendo sus operaciones en el país de destino aumenta la amplitud administrativa de cada gerente por país. Teniendo en cuenta la oportunidad de desarrollo de mercados y la potencial demanda de productos en el Medio Oriente se propuso abrir una nueva filial en Ras Al Khaimah o también conocida como RAK, una ciudad de emiratos árabes que es considerada como una Zona de Libre Comercio que está en crecimiento en los últimos años. En la figura 3.4 se puede visualizar el organigrama de es UEN considerando la nueva filial.

Figura 3.4

Organigrama Propuesto UEN Camposol Internacional



Nota: Se adaptó el organigrama de la empresa considerando la propuesta de Desarrollo de mercado.
Fuente: Camposol (2018a)

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

Camposol dentro de su cultura considera que es muy importante el desarrollo sostenible de su negocio; para ello, periódicamente debe realizar la gestión de los impactos a nivel ambiental, económico y social. A través de sus valores y principios debe transmitir a sus colaboradores el compromiso con la calidad, la ética, el desarrollo social y el relacionamiento comunitario. Como parte de su buen gobierno corporativo debe incluir a sus principales grupos de interés para trabajar en conjunto y crear relaciones win to win.

Debido a que la compañía ha buscado desarrollar a las zonas aledañas a su producción ha recurrido a proyectos como la implementación de programas de reforestación, de mejora de eficiencia de agua, implementación de clínicas de salud y Wawa Wasi, esto le permite mostrar su compromiso con la sociedad y promover buenas prácticas en empresas similares.

Al tener como una de sus metas convertirse en el mejor empleador del país no sólo promover la igualdad de género, sino también contar con una estrategia de crecimiento que busca brindar línea de carrera al personal según las necesidades de la empresa, esto evitará la rotación. Así mismo, se debe tener en cuenta que dentro de su gestión de personas tiene dos principales retos: fortalecer el clima laboral para asegurar buenas relaciones con los sindicatos de trabajadores y atender de manera eficiente las convocatorias, teniendo en cuenta los planes de retención para el personal que agrega valor a la compañía.

Camposol ha tratado de construir una buena reputación a través de la calidad y la flexibilidad para abastecer grandes volúmenes de manera consistente a lo largo de estos años. Sin embargo, ante el contexto donde requiere desarrollar una marca de consumo, con el área de Investigación, desarrollo e innovación podría extender su línea de productos para poder incrementar su presencia en el punto de venta. Por ejemplo, teniendo en cuenta las estacionalidades en producción y las mermas podría considerar ingresar a la venta de Snack saludables hechos a base de fruta deshidratada, esta línea sería respaldada por las tendencias de consumo y la propuesta que permite mejora de la eficiencia en el abastecimiento y la producción.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

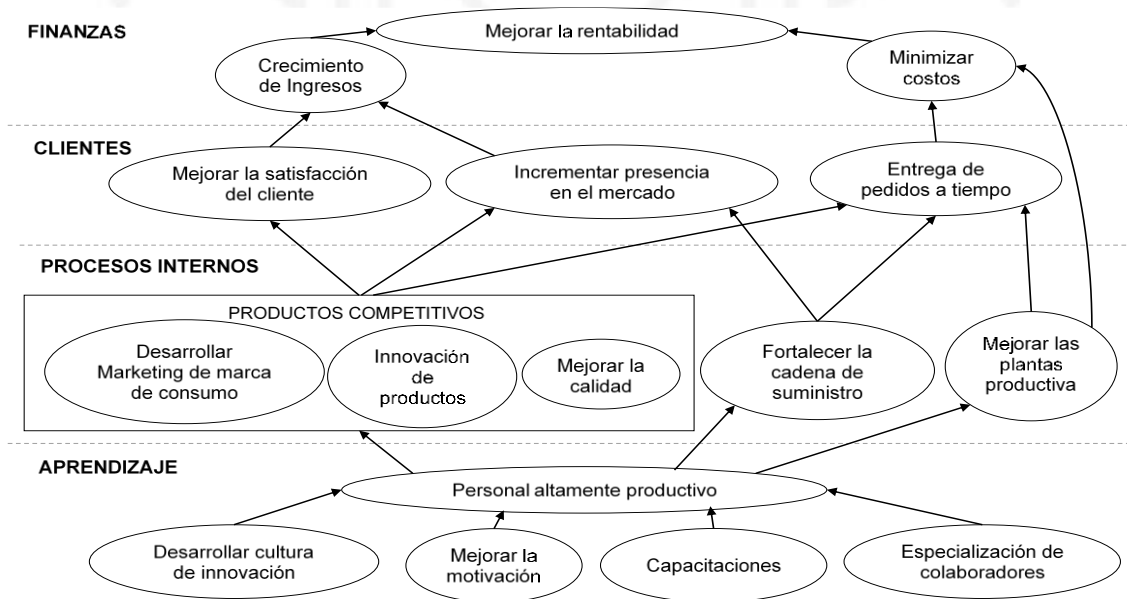
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico es una herramienta que permite vincular los objetivos empresariales y los temas estratégicos en una relación causa- efecto, esto permite comunicar de forma efectiva y clara la estrategia que sigue la empresa. Para la dirección representa una forma que facilita la delegación de responsabilidades y permite un mejor control en el cumplimiento de objetivos. (¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización?, 2017).

En el caso de Camposol, se tiene que el objetivo principal es incrementar la rentabilidad del negocio, a través del aprendizaje y crecimiento, la empresa mantiene un personal motivado, altamente productivo, capacitado y especializado. Esto le permite mejorar sus procesos internos como el desarrollo de productos competitivos a través de la innovación y la mejora de la calidad. Con la optimización de sus plantas de producción podrá fortalecer su cadena de distribución, con lo cual mejorará sus tiempos de entrega, brindará un precio competitivo y logrará una mayor presencia en el mercado internacional. Por la calidad de sus productos podrá seguir fidelizando y satisfaciendo a sus clientes, con lo cual tendrá mejores ingresos.

Figura 4.1

Mapa estratégico de control de Camposol



Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración Propia

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una herramienta muy útil para medir de manera estratégica la evolución de la actividad de la compañía. Al ofrecer una amplia visión del negocio, permite observar otras variables decisivas que afectan el desempeño. Esta herramienta a través del uso de indicadores permite realizar el seguimiento del cumplimiento de objetivos, por lo que facilita la toma de decisiones y la corrección de desviaciones a tiempo.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral Camposol

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativas
Finanzas	Mejorar la rentabilidad del negocio	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Ingresos}} \times 100$	35%	Optimizar los costos operacionales e impulsar las ventas en nuevos mercados.
	Crecimiento de Ingresos	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	≤ 1.5	Fortalecer las ventas Desarrollo de mercado
	Minimizar costos operativos	$\frac{\text{Costos operativos de este año}}{\text{Costos operativos año pasado}}$	0.98	Programa de optimización de las plantas productoras y reducción de merma.
Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente	$\frac{\# \text{pedidos atendidos con reclamo}}{\text{Total de pedidos atendidos en el mes}}$	< 0.15	Realizar encuestas para control del índice de satisfacción
	Incrementar la presencia en el mercado	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del sector}} \times 100$	30%	Lanzamiento de la marca de consumo
	Entrega de pedidos a tiempo	$\frac{\# \text{pedidos entregados tarde}}{\# \text{total de pedidos}} \times 100$	$< 5\%$	Control de Fill rate
Procesos Internos	Desarrollar el marketing de marca de consumo	$\frac{\text{Ventas de la marca de consumo}}{\text{Ventas totales}}$	0.25	Impulsar la marca de consumo "The Berry That Cares"
	Innovación de productos	$\frac{\# \text{Productos mejorados}}{\text{Total de productos analizados}}$	20%	Mejora de técnicas para la producción
	Mejorar la calidad	$\frac{\text{Porcentaje de merma}}{\text{Total de producción}} \times 100$	$< 3\%$	Aplicación de técnicas para prolongar la conservación de productos
	Fortalecer la cadena de suministro	$\frac{\text{Cantidad de procesos integrados}}{\text{Total de procesos}}$	85%	Realizar alianzas estratégicas con socios estratégicos
	Mejorar las plantas productivas	$\frac{\# \text{Unidades producidas}}{\text{Capacidad instalada}}$	90%	Mejora de centros de control de plagas y plantas empacadoras
Aprendizaje y Conocimiento	Desarrollar la cultura de la innovación sostenible	$\frac{\# \text{de proyectos aplicados}}{\text{Total de proyectos propuestos}} \times 100$	40%	Talleres mensuales de innovación y desarrollo.
	Mejorar la motivación	$\frac{\# \text{colaboradores satisfechos}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	80%	Programas de integración y desarrollo
	Brindar capacitaciones para desarrollo de habilidades	Número de horas de capacitación en el mes	30 h	Seguimiento del plan de capacitaciones anuales
	Especializar a los colaboradores	$\frac{\# \text{Colaboradores que aprobaron curso de especialización}}{\text{Total de colaboradores}}$	0.10	Brindar una línea de carrera a colaboradores con buen desempeño

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- Camposol está reconocido como el exportador número uno de productos no tradicionales en el Perú y el principal productor de arándanos en el mundo.
- Con el fin de disminuir el riesgo seguir mejorando las relaciones con los principales retailers internacionales, ha buscado diversificar sus operaciones adquiriendo hectáreas de cultivo en países que cuenten con óptimas condiciones para la producción y tengan una ubicación estratégica para facilitar el comercio internacional.
- Camposol al tener control sobre su cadena de valor puede supervisar directamente cada etapa del proceso esto le permite garantizar la calidad de sus productos y tener poder de negociación con los minoristas de los diferentes países donde comercializa sus productos.
- Camposol por el modelo de gestión sostenible con el que cuenta, contempla en todas sus decisiones un triple resultado orientado al crecimiento económico, desarrollo social y conservación del medio ambiente.
- Camposol tiene la posibilidad de desarrollo de mercado, al contar con demanda potencial en los países de Japón y el medio oriente, podría hacer uso de alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación con la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú.

RECOMENDACIONES

- Camposol debería considerar el ingreso a líneas de negocio relacionadas como por ejemplo la de los snacks saludables ya que le permitiría tener una mayor presencia en el punto de venta como marca y también reducir la estacionalidad y merma de productos.
- Con el fin de no incurrir en altos costos de inversión para ingresar al medio oriente podría utilizar alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación con la asociación de gremios productores agrarios del Perú.
- Camposol debería considerar expandir sus terrenos de cultivos y centros de distribución, esto le permitiría dinamizar y reducir los tiempos de atención especialmente en los pedidos de clientes del continente asiático.
- Camposol debería considerar seguir diversificando su portafolio de productos. No debe para evitar depender del éxito que tiene con los arándanos ya que es un producto que cuenta con baja diferenciación en el mercado al ser un producto estándar.

REFERENCIAS

- AGAP: agroexportaciones peruanas se duplicarán al 2021 con diversificación. (6 de febrero del 2017). *América economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/agap-agroexportaciones-peruanas-se-duplicaran-al-2021-con-diversificacion>
- Bell, D. E. y Kindred N. (2016). Camposol (518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Cadenas de valor fundamentales para las empresas exportadoras. (4 de febrero del 2013). *El nuevo diario*. Recuperado de <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/276461-cadenas-valor-fundamentales-empresas-exportadoras/>
- Camposol. (2018a). *Annual Report 2017*. Recuperado del sitio de Internet de Camposol http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2016.pdf
- Camposol abre una oficina comercial en Shanghái. (19 de septiembre del 2017). *Fresh Plaza*. Recuperado de <https://www.freshplaza.es/article/3109898/camposol-abre-una-oficina-comercial-en-shanghai/>
- Camposol lanza oferta pública inicial por US\$ 345 mlls. en Bolsa de Nueva York. (15 de noviembre del 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/camposol-lanza-oferta-publica-inicial-us-345-mlls-bolsa-nueva-york-150471-noticia/>
- Camposol. (2018b). *Sustainability Report*. Recuperado del sitio de Internet de Camposol http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Camposol. (2018c). *Fourth Quarter 2017 Results*. Recuperado del sitio de Internet de Camposol <http://hugin.info/138464/R/2171017/862658.pdf>
- Casado-Vara R., Prieto J., De la Prieta F., Colchado M. J. (2018). How blockchain improves the supply chain: case study alimentary supply chain. *Procedia Computer Science*. 134, 393-398. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.07.193>
- Cristóbal Fransi E. y Marimon Viadiu F. (2011). La gestión del supermercado virtual: tipificación del comportamiento del cliente online. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 17, 93-112. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60046-X](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60046-X)
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). México: Pearson.

- David, F. R., David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). México: Pearson.
- Esnaurrizar Guerrero F. (21 de septiembre del 2017). Alimentos orgánicos, tendencia e inversión. *El economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/Alimentos-organicos-tendencia-e-inversion-20170922-0027.html>
- Fernandez A. (2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, (77), 31-42.
- Ferreira- Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107), 76-77. Recuperado de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252>
- García T. (6 de marzo del 2019). Hacia un mundo sin plástico. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/elpais/2019/02/18/seres_urbanos/1550521554_506318.html
- George M. (27 de abril del 2015). Los 5 Emiratos Árabes que quizá no conoces. *BBC News*. Recuperado de: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/04/150418_emiratos_arabes_desconocidos_men
- Hill, C. W. L., y Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral* (9.^a ed.). México, D.F: CENGAGE Learning.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard* (3.^a ed.rev.). Barcelona: Gestion 2000.
- Oliva C. (julio, 2018). Situación actual y medidas de política económica. *Boletín informativo Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inversionistas/Peru_situacion_actual_y_medidas_de_politica_economica.pdf
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Peñaranda C. (2018). Los TLC impulsaron creación de empresas y nuevos productos exportados. *La cámara*, (819), 6-8.
- Perú: El Ministerio de Trabajo concede tres reconocimientos a Camposol. (18 de diciembre de 2018). *Fresh Plaza*. Recuperado de <https://www.freshplaza.es/article/9054063/peru-el-ministerio-de-trabajo-concede-tres-reconocimientos-a-camposol/>
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Ramos E. (2018). ¿Cuántos trabajadores emplean las mayores empresas agroexportadoras del Perú? *Agraria.PE*. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/cuantos-trabajadores-emplean-las-mayores-empresas-16961>

Torres A. (8 de julio del 2018b). ¿Qué productos agroindustriales serán los más demandados hasta el 2027? *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1274752-faoque-productos-agroindustriales-seran-demandados-2027/>

Torres A. (9 de julio del 2018a). Exportaciones peruanas a China crecen en más del 20% cada año. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1275875-exportaciones-peruanas-china-crecen-20-ano/>

World Bank Group, (2017). *Systematic Country Diagnostic*. Recuperado del sitio de Internet del World Bank Group: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/919181490109288624/pdf/Peru-SCD-final-3-16-17-03162017.pdf>



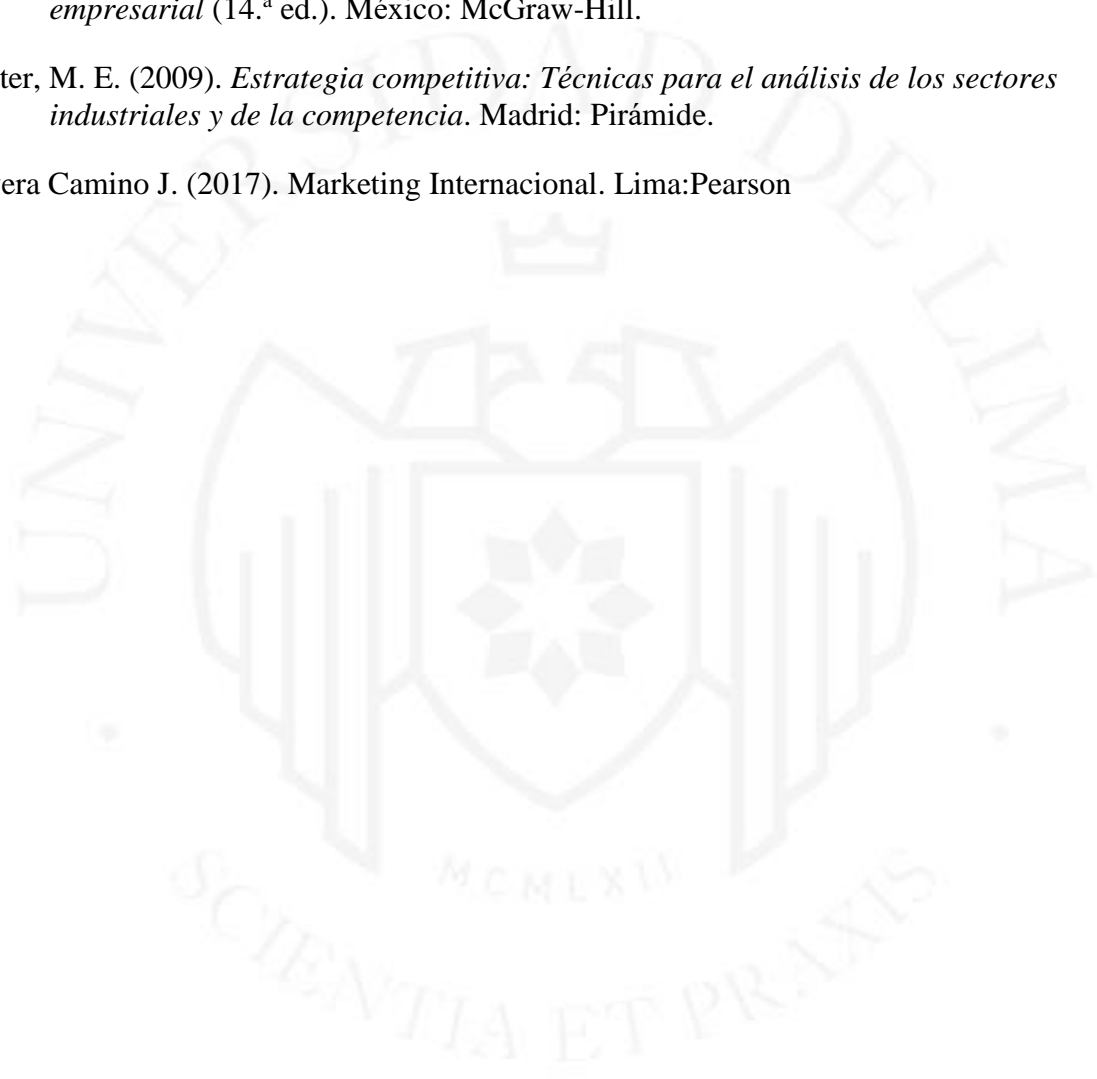
BIBLIOGRAFÍA

Dess, G. G., Lumpkin, T., y Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica: Textos y casos* (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide.

Rivera Camino J. (2017). *Marketing Internacional*. Lima: Pearson





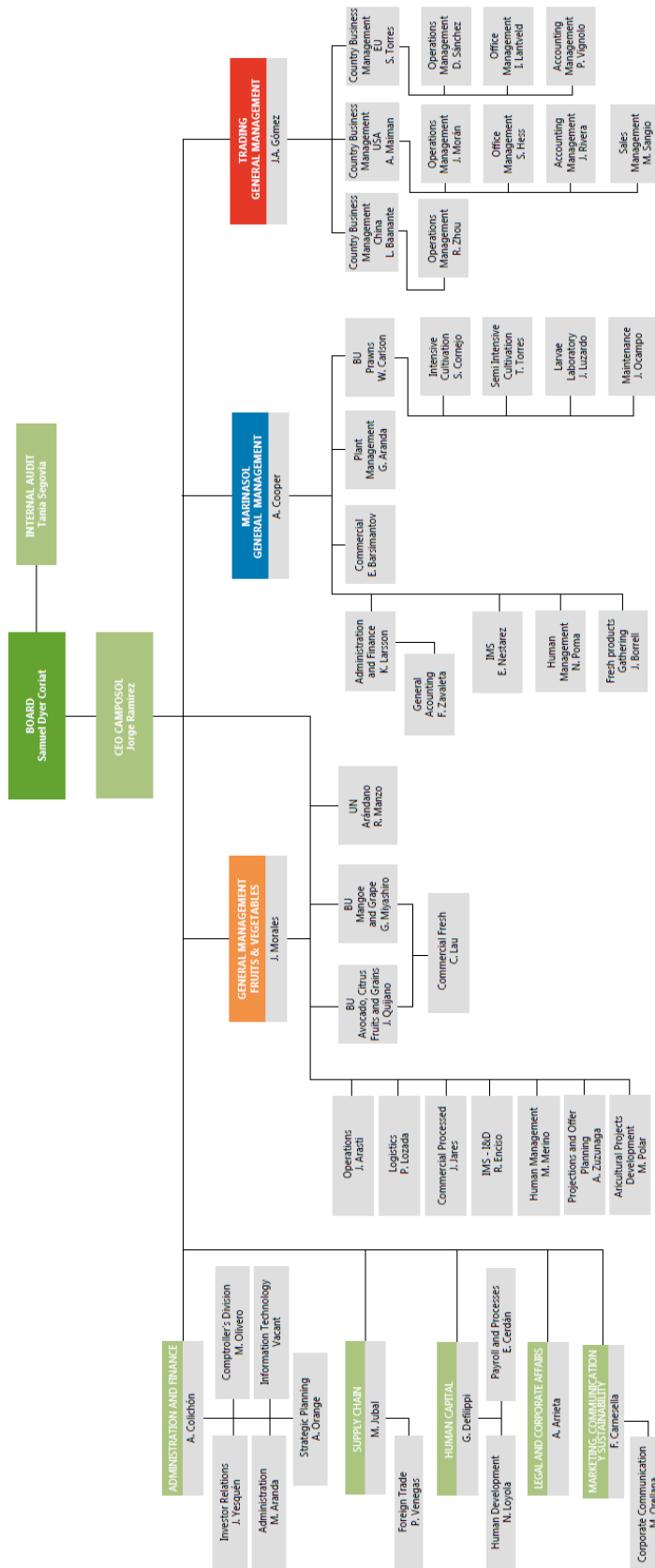
ANEXOS

Anexo 1: FODA cruzado

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Ingreso a nuevos mercados del continente asiático Demanda insatisfecha de productos como mandarinas y uvas en el medio oriente y Japón. Crecimiento de la demanda de productos saludables y orgánicos 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> Desarrollo de mercado (F1, O2) Desarrollo de producto (F4, O1) Diversificación relacionada (F4, O3) 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> Desarrollar una identidad de marca (D1, O3) Inversión extranjera (D2, O1)
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Implementación de políticas que restrinjan empaques de plástico Sus cultivos podrían afectarse por fenómenos climáticos o variación de temperaturas por el cambio climático Escasez de mano de obra Necesidad de creación de marca de consumo Con el e-commerce se requiere estar dentro del Top of mind de los consumidores 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> Implementar estrategias de category management (F2, A4) Realizar activaciones en el punto de venta (F2, A5) Rediseñar los empaques de sus productos (F4, A1) 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> Adquisición de hectareas de cultivo en el extranjero (D2, A2) Crear una estrategia de marketing en línea (D1, A4 y A5) Aplicar endomarketing para fidelizar a sus colaboradores (D3, A3)

Fuente:
Elaboración Propia

Anexo 2: Estructura organizacional de Camposol



Fuente: Camposol (2018)