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

David Ishii Hirota

Código 20100550

Lima – Perú

Noviembre de 2019

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXV
SCIENTIA ET PRAXIS

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.....…….....4

1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....…..…..6

1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....……..8

1.2 Diagnóstico Externo .....…….....10

1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores) ……...10

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector.....……...11

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas .....……...14

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA……...15

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI .....……...15

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.……16

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento).....……..17

2.4 Matriz FODA (Sustento) .....……..19

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....……..20

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa .....……..21

2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio(UEN) o creación de nuevas UEN ……..22

2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales .....…….22

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA…….....25

3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa(Sustento).....……...25

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa ……..……26

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO…….……...28

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....…….28

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión ……..……29

CONCLUSIONES……...…31

RECOMENDACIONES…….....32

REFERENCIAS…….…….33

BIBLIOGRAFÍA……..…….…34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1Fortalezas y Debilidades de Camposol y sus UEN.....8

Tabla 1.2 Análisis PEST.....10

Tabla 1.3 Oportunidades y Amenazas.....14

Tabla 2.1 Matriz EFI.....15

Tabla 2.2 Matriz EFE.....16

Tabla 2.3 Matriz FODA.....19

Tabla 4.1 Mapa Estratégico de Control.....29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor Camposol 4

Figura 2.1 Matriz de las Estrategias Genéricas 18

Figura 2.2 Cadena de Producción Camposol 23

Figura 3.1 Rediseño de la estructura organizacional de Camposol 26

Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control 28

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Información financiera de la empresa Camposol.....36

RESUMEN

Camposol es una empresa agroindustrial peruana y líder del sector que inició operaciones en 1997. Cuenta con más de 25,000 hectáreas distribuido en las ciudades de La Libertad y Piura. Además, cuenta con más de 15,000 empleados de los cuales el 95% son trabajadores de campo. Entre los productos principales que tiene Camposol están: arándanos, palta, mangos, mandarinas, uvas y langostinos.

En el actual trabajo académico se desarrolló el análisis y diagnóstico estratégico de Camposol con el fin de realizar una propuesta de plan estratégico y cumplir los objetivos organizacionales.

La metodología utilizada es en base al diagnóstico interno y externo de la organización, reconociendo que Camposol cuenta con buenas oportunidades de seguir creciendo en el ámbito nacional e a nivel internacional con su producto estrella, el arándano. Además, se confirmó que la empresa cuenta con fortalezas bien establecidas que permitirán que las estrategias a implementar se cumplan eficientemente.

Los principales hallazgos encontrados luego de realizado este trabajo son los siguientes:

- La industria agroindustrial es fragmentada, debido a la poca diferenciación de los productos en sí.
- La industria agroindustrial tiene una proyección de crecimiento elevado, siendo una de las que más crecerá en los próximos años.
- El Fenómeno del Niño y los cambios climáticos han tenido un fuerte impacto en la producción de Camposol.
- Si bien los productos comercializados en este sector no tienen mucha diferenciación, Camposol trata de buscar alternativas diferenciadoras en mejorar los procesos productivos siendo socialmente responsables y generando mayores beneficios nutricionales.

Palabras claves: Camposol, Investigación y Desarrollo, diferenciación, alianzas estratégicas.

ABSTRACT

Camposol is a Peruvian agribusiness company and leader in the sector that started operations in 1997. It has more than 25,000 hectares distributed in the cities of La Libertad and Piura. In addition, it has more than 15,000 employees of which 95% are field workers. Among the main products that Camposol has are blueberries, avocado, mangos, mandarins, table grapes and shrimps.

In the present academic work an analysis and strategic diagnosis of Camposol was developed in order to make a proposal for a strategic plan and meet the organizational objectives.

The methodology used is based on both internal and external diagnosis of the company, recognizing that Camposol has good opportunities to continue growing in the national and international market with its flagship product, blueberry. In addition, it was confirmed that the corporation has well established strengths that will allow the strategies to be implemented efficiently.

The main findings found after this work was carried out are the following:

- The agribusiness industry is fragmented, due to the little differentiation of the products themselves.
- The agribusiness industry has a high growth projection, being one of the fastest growing in the coming years.
- The Phenomenon of the Child and climatic changes have had a strong impact on the production of Camposol.
- Although the products sold in this sector do not have much differentiation, Camposol tries to find differentiating alternatives to improve production processes by being socially responsible and generating greater nutritional benefits.

Keywords: Camposol, Research and Development, differentiation, strategic alliances.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo académico busca realizar el análisis y diagnóstico estratégico de Camposol, una empresa peruana agroindustrial, con la finalidad de proponer un plan estratégico que permita cumplir los objetivos organizacionales.

En el capítulo uno se realizará el diagnóstico estratégico, a través de un análisis externo e interno de la compañía, reconociendo las flaquezas y solidez de Camposol, así como sus oportunidades y amenazas. Además, se dará un repaso por las ventajas competitivas, la cadena de valor, el análisis PEST y las fuerzas competitivas que marcan al sector.

En el capítulo dos se formulará la estrategia con los datos recolectados en el capítulo uno. Se procederá con el desarrollo de las matrices EFE, EFI para luego desarrollar la matriz FODA. Se explicarán la estrategia genérica que utiliza Camposol, así como también se definirán los objetivos estratégicos y las propuestas de las estrategias globales, de negocio y funcionales.

En el capítulo tres se implementará la estrategia a través del rediseño de la estructura corporativa y las propuestas de cambios para la mejora de dicha implementación en la empresa.

En el último capítulo se realizará el control estratégico diseñando un mapa estratégico para Camposol con datos que hemos ido recolectando a lo largo del trabajo en los capítulos anteriores para dar por concluido con el desarrollo de un cuadro de mando integral con algunos índices de gestión.

Por último, el trabajo finaliza con conclusiones y algunos consejos para la empresa Camposol.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

"Un modelo de negocio es la concepción de un administrador de cómo deben integrarse las estrategias de su empresa en un todo congruente, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad y crecimiento de utilidades superiores" (Hill y Jones, 2011, p. 6).

Desde otra perspectiva, Osterwalder y Pigneur (2010), resaltan que: "Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" (p. 14).

Para analizar el modelo de negocio de Camposol, se utilizarán los módulos básicos que Osterwalder y Pigneur (2010) refieren:

> Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (p. 15)

Según Bell y Kindred (2016), en su análisis del caso Camposol, se expondrá a continuación los 9 módulos básicos del modelo de negocio:

- Segmentos de mercado: Camposol tiene una estrategia de Mercado de masas debido a que tiene una baja segmentación de mercado en sus tres unidades de negocios de Frutas y Verduras, Trading y Mariscos.
- Propuestas de valor: una de las características que Camposol ha sabido potenciar y utilizar es la accesibilidad de sus productos como los aguacates o arándanos ya que crean valor satisfaciendo los pedidos de sus clientes en

el tiempo exacto en el momento oportuno. Además, pueden asegurar una consistencia de calidad en sus productos durante toda la temporada o año.

- Canales: la empresa anteriormente utilizaba un canal indirecto el cual estaba compuesto por intermediarios y/o distribuidores que tenían poder sobre ellos ya que en muchos casos estos contaban con infraestructuras para madurar las frutas y verduras en los mercados finales. Luego, optaron por utilizar un canal directo, que consistía en la venta a los minoristas como por ejemplo Walmart, uno de sus socios más importantes.
- Relaciones con clientes: basada en la creación colectiva para crear valor. Por un lado, Camposol cuenta con una flexibilidad para atender a los minoristas, esto quiere decir que puede ofrecer un volumen fijo a un precio fijo sin importar el precio del mercado. Respecto a sus clientes más grandes como Walmart, Costco, Kroger y entre otros, estas cuentas con sus propias instalaciones de maduración de frutas y verduras, que Camposol aprovecha para llegar a los mercados finales y al mismo tiempo permite fortalecer esta relación de proveedor-minorista.
- Fuentes de ingresos: estas provienen de la venta de los productos de sus 3 unidades de negocio (Frutas y Verduras, Marinasol y Trading). Sus ingresos fueron de $ 276.7 millones en el 2016, que representó un incremento de más del 15% que en el año anterior, debido principalmente al aumento en las ventas de arándanos a nivel mundial. Además, su beneficio bruto antes de la deducción de sus gastos financieros, o también conocido como EBITDA, fue de $ 76 millones.
- Recursos clave: están compuestos por físicos (granjas agrícolas, plantas de procesamiento campos de cultivo, contenedores), intelectuales (el nombre de sus marcas como Camposol y Sol Produce), humanos (los colaboradores distribuidos en empleados corporativos y trabajadores de granjas y fábricas) y económicos (las fuentes de apalancamiento).
- Actividades clave: Son Producción, Investigación y Desarrollo, Logística, Marketing e Infraestructura.
- Asociaciones clave: Camposol ha creado alianzas estratégicas con los minoristas a nivel mundial, tal como se había mencionado en “Relaciones con clientes”, basado en una estrategia Ganar-Ganar entre ambas partes.

- Estructura de costos: La estructura de Camposol está basado en el valor, debido a que en los últimos años ha tratado de desarrollar y afianzar la calidad de sus productos con su marca y que los consumidores puedan identificar y asociar inmediatamente esto.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

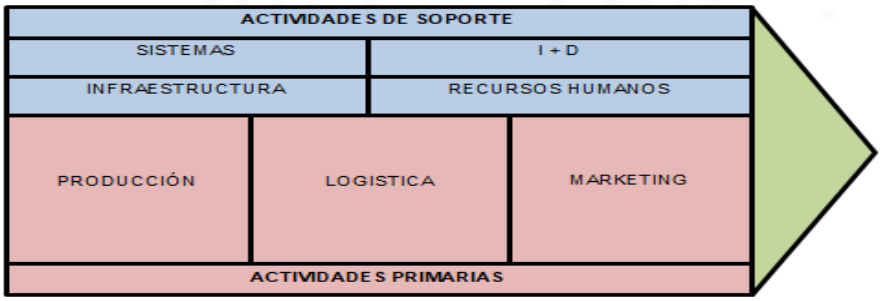
Hill y Jones (2011) definen a la cadena de valor como, "la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto" (p. 81).

Para poder complementar y reforzar el significado de cadena de valor, Robbins y Coulter (2014) la definen:

> La cadena de valor es la serie completa de actividades laborales de la organización que añaden valor en cada paso del proceso de producción, desde la obtención y el uso de la materia prima hasta el producto terminado. En su totalidad, la cadena de valor puede llegar a abarcar desde los proveedores del proveedor hasta los clientes del cliente. (p. 313)

Figura 1.1

Cadena de Valor Camposol



Fuente: Hill y Jones (2011)
Elaboración propia

Según lo expuesto por Bell y Kindred (2016), a continuación se desarrollará la cadena de valor para Camposol, con sus respectivas actividades primarias y de soporte.

Las actividades primarias son:

- Producción: Camposol cuenta con casi 15,000 colaboradores de los cuales el 95% de estos son personal de planta y campo, distribuidos en las ciudades de Arequipa, Lima, Piura y principalmente en Trujillo, responsables de funciones en sus tres unidades de negocio.
- Logística: Siendo una empresa Multinacional, tiene estrictas políticas y normas que buscan garantizar la calidad y mantener la seguridad de sus procesos siguiendo normas locales e internacionales para llevar sus productos del campo hasta el cliente.
- Marketing: Marketing pasó a ser una actividad primaria para Camposol luego de decidir convertirse en un negocio de servicio completo ofreciendo confiabilidad y consistencia a los clientes a lo largo del año, construyendo una marca.

Las actividades de soporte son:

- Sistemas: Los sistemas de información que maneja la empresa están basados en el mejoramiento y fortalecimiento de su marca en relación con la calidad de sus productos hacia sus clientes. Esto se logra con el Big Data, logrando anticipar potenciales problemas y buscar soluciones más rápidas y eficientes, creando nuevos valores para la empresa.
- Investigación y Desarrollo: Camposol ha invertido mucho en su I+D, enfocándose en los controles de plagas naturales y en otras áreas. Un ejemplo de proyecto que realizaron fue el estudio de los árboles de palta con el fin de observar la interacción de sus rasgos particulares con el entorno en crecimiento. Además, constantemente realiza pruebas de más de 15 nuevos cultivos y variedades, con el objetivo de identificar nuevas categorías de crecimiento.
- Infraestructura: Las infraestructuras con las que cuenta Camposol son las granjas, plantas y los campos (miles de hectáreas distribuidas en ciertas zonas del Perú, como Trujillo, Piura, Lima y Arequipa) en donde se realizan los cultivos de sus frutas y verduras. Por otro lado, si bien no cuenta con infraestructuras de maduración en sus mercados finales, algo muy

importante para sus procesos, lo solucionó creando alianzas estratégicas con grandes minoristas que poseen este tipo de instalaciones.

- Recursos Humanos: Con el fin de contar con personal calificado con conocimientos y habilidades que requieren, Camposol ha implementado una estrategia de atracción y retención para sus colaboradores basado en cinco etapas (reclutamiento, reconocimiento, liderazgo, capacitación y desarrollo de talento). Además, cuenta con una estrategia de promoción interna o línea de carrera, brindando oportunidades de crecimiento a sus trabajadores.

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

La ventaja competitiva es todo aquello que una organización hace mejor que su competencia. Así, David (2013) define: "como 'cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales'. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva" (p. 8).

A continuación se sustentarán las ventajas competitivas de Camposol y de sus UEN, de acuerdo a Bell y Kindred (2016).

Camposol: Su ventaja competitiva es la diferenciación.

- Calidad Superior: Pasan de manera extraordinaria las constantes certificaciones de calidad solicitadas por sus clientes.
- Eficiencia Superior: Supervisan directamente todo su proceso productivo ya que poseen toda la cadena de valor del negocio que inicia en el campo y termina con el consumidor final.
- Innovación Superior: Cuenta con un centro dirigido en la Investigación, Desarrollo e Innovación Agroindustrial que tiene la finalidad de buscar nuevas variedades de frutas y verduras.
- Mayor capacidad de respuesta al cliente: Mayor disponibilidad de productos durante todo el año.

UEN Frutas y Vegetales: Su ventaja competitiva es la diferenciación**.**

- Calidad Superior: La calidad como excelencia, en relación a sus características saludables, en especial los arándanos considerados como "súper alimentos" gracias a su valor nutricional. Además, en el caso del mercado chino, las características del arándano está más ligado al tamaño, color y apariencia que al sabor, por lo que la estrategia va dirigida hacia la preferencia estética de los consumidores.
- Eficiencia Superior: Las labores de cosecha, en su mayoría, se realizan de manera manual por trabajadores con la finalidad de disminuir el daño a las frutas y verduras y por ende la merma.
- Innovación Superior: Desarrolló una innovación de procesos, basado en la búsqueda de relaciones con minoristas que consideren como ventaja el modelo integrado vertical de Camposol, reduciendo así reducir costos operativos.
- Mayor Capacidad de respuesta al cliente: Mayor disponibilidad de productos durante todo el año.

UEN Marinasol: Su ventaja competitiva es la diferenciación.

- Calidad Superior: Gracias a su tecnología avanzada para el cultivo de camarones, garantizan camarones rastreables.
- Eficiencia Superior: Conversión de 50 hectáreas a sistemas agrícolas intensivos con la finalidad de mejorar el control de oxígeno, temperatura y otros factores, superiores a estanques tradicionales.
- Innovación Superior: Cuenta con tecnología intensiva para el cultivo de los camarones. Además, tienen control de la cadena de producción.
- Mayor Capacidad de respuesta al cliente: Mayor disponibilidad de productos en ciertas épocas del año.

UEN Camposol Internacional: Su ventaja competitiva es la diferenciación.

- Calidad Superior: Enfocado en generar relaciones a largo plazo con sus clientes locales e internacionales.
- Eficiencia Superior: Cuenta con oficinas en ciudades claves a lo largo del planeta, en donde puedan tener un contacto más directo y eficiente con sus clientes ofreciendo mejores servicios en cuanto a la disponibilidad de

producto. Algunas ciudades en donde tienen oficinas son: Lima, Florida, Rotterdam y Shanghái.

- Innovación Superior: Debido a los tipos de producto que vende Camposol, no se puede diferenciar por tener mejores frutas o verduras, por lo que buscó diferenciarse en otros aspectos como ser ecológicamente amigable y dar mayor énfasis a su responsabilidad social. Además, en mercados asiáticos como China, se invirtió en educar al consumidor realizando campañas sobre la cocina peruana y creando recetas con los productos ofrecidos por la empresa.
- Mayor Capacidad de respuesta al cliente: Gracias a que cuenta con oficinas repartidas en diferentes ciudades del mundo, el tiempo de atención de pedidos puede reducirse bastante y el servicio al cliente mejora considerablemente. Además, se pueden solucionar los problemas en un menor tiempo.

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

Según lo expuesto por Bell y Kindred (2016), se procederá a enumerar las fortalezas y debilidades de Camposol y de sus UEN.

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades de Camposol y sus UEN

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAMPOSOL	▪ Tiene una estrategia transversal, que promueve la igualdad de género. ▪ Realiza inversiones constantes en Investigación y Desarrollo.	▪ Falta de infraestructura de maduración propio en mercados finales. ▪ Cierta contaminación por emisión de gases en algunos de sus procesos.

(continúa)

(continuación)

CAMPOSOL	▪ Relación directa con los grupos de interés. ▪ Alianzas estratégicas con minoritas con infraestructuras de maduración. ▪ Programa de reclutamiento y selección tanto interno como externo y planes de línea de carrera. ▪ Cuenta con una universidad corporativa para la formación especializada de sus trabajadores. ▪ Excelente gestión de sindicatos. ▪ Estándares de transparencia altos y controles de calidad exhaustivos. ▪ Buen gobierno corporativo. ▪ Cuentan con un código de ética y conducta. ▪ Soporte continuo a sus comunidades aledañas.	▪ Poca presencia de oficinas en distintas ciudades
FRUTAS Y VEGETALES	▪ Disponibilidad de frutas y verduras a lo largo del año. ▪ Capacidad de brindar volúmenes de productos fijos a precios fijos ▪ Cuentan con un sistema llamado HACCP que se encarga de la gestión de calidad alimentaria. ▪ Dueños de toda la cadena de valor.	▪ Falta de infraestructura de maduración propio en mercados finales. ▪ Aun no encuentra mejores maneras de recolección de frutas y verduras sin incurrir en daños de estos. (Se hace a mano por trabajadores) ▪ Aún se realiza de manera manual parte del proceso de empaquetado. ▪ Cierta contaminación por emisión de gases en algunos de sus procesos.
MARINASOL	▪ Posee sistemas agrícolas intensivos ▪ Cuentan con un sistema llamado HACCP que se encarga de la gestión de calidad alimentaria.	▪ Poca capacidad de suministro de volúmenes grandes en el momento oportuno
CAMPOSOL INTERNACIONAL	▪ Servicio de atención al cliente. ▪ Seguimiento de la cadena productiva hasta el cliente final.	▪ Poca presencia de oficinas en distintas ciudades

Fuente: Bell y Kindred (2016) y Camposol (s.f.)
Elaboración Propia

1.2 Diagnóstico Externo

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

El análisis PEST es un instrumento que nos permite reconocer factores o componentes externos a una empresa. Robbins y Coutler (2014) plantean: "El concepto de entorno externo se refiere al conjunto de factores y fuerzas que operan fuera de la organización y afectan el desempeño de la misma" (p. 44).

Por otro lado, Hill y Jones (2011) indican:

> Tal como las decisiones y acciones de los administradores estratégicos suelen poder modificar la estructura competitiva de una industria, también lo pueden hacer las condiciones o fuerzas cambiantes en el macroentorno en general, es decir, el contexto económico, global, tecnológico, demográfico, social y político más amplio en el que las empresas e industrias están insertas. Los cambios en las fuerzas del macroentorno pueden tener un impacto directo sobre cualquiera o todas las fuerzas del modelo de Porter y por ende, alterar la fortaleza relativa de esas fuerzas y el atractivo de una industria. (pp. 63-64)

Tabla 1.2

Análisis PEST

PEST	Evolución Futura			
	Impacto	12 meses	Impacto	1 – 3 años
Factores Político - Legales				
Coyuntura política: escándalo de la empresa Odebrecht	Las inversiones dentro del Perú y en otros países se paralizarán debido al escándalo, afectando en gran medida la economía.	Amenaza	Las investigaciones seguirán realizándose, generando cambios en el Gobierno peruano.	Amenaza
Tratados de Libre Comercio China	Desde que se realizó el TLC con China, las exportaciones han crecido de manera exponencial a China permitiendo expandir los productos peruanos.	Oportunidad	Negociaciones entre Perú y China para optimizar los acuerdos e incluir nuevos beneficios como el comercio electrónico.	Oportunidad

(continúa)

(continuación)

Factores Económicos				
Crecimiento económico peruano en los últimos años	Reflejado en el crecimiento de las exportaciones.	Oportunidad	Seguirá una tendencia de alza en las exportaciones en los siguientes años.	Oportunidad
Reducción del PBI peruano en el primer año con proyección de crecimiento en los años siguientes	El consumo de las personas se verá afectado por la reducción del PBI	Amenaza	El consumo tendrá una recuperación debido al alza del PBI	Oportunidad
Factores Socioculturales				
Clima y Fenómenos naturales	El Fenómeno del Niño afectó considerablemente la zona costeña del Perú.	Amenaza	Los cambios climáticos son cada vez más drásticos, generando temporadas atípicas.	Amenaza
Sostenibilidad ambiental y consumo saludable	El consumo saludable cada vez está teniendo mayor importancia en personas	Oportunidad	Mayor preocupación en la sostenibilidad ambiental y campañas eco amigables.	Oportunidad
Reconocimiento de la gastronomía peruana a nivel mundial	Incremento en la demanda de alimentos peruanos.	Oportunidad	Cocina peruana considerada como una de las más exquisitas del planeta.	Oportunidad
Factores Tecnológicos				
Investigación y Desarrollo	Existe poca preocupación por la I+D en el Perú que tiene un impacto al PBI.	Amenaza	Las perspectivas de crecimiento en este ámbito son positivas, buscando aumentar la inversión del 0.12% del PBI.	Oportunidad
Comercio electrónico	Cambios en las formas de consumo de las personas a través de internet.	Oportunidad	Desarrollo y crecimiento del comercio por internet, pasando de un canal físico a un canal digital.	Oportunidad

Fuente: Bell y Kindred (2016); Camposol (s.f.)
Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

En relación al análisis de las fuerzas competitivas o también conocido como las cinco fuerzas de Porter, Hill y Jones (2011) señalan:

> El famoso modelo de Michael E. Porter, conocido como el modelo de cinco fuerzas, ayuda a los administradores con este análisis. Su modelo […] se enfoca en cinco fuerzas que dan forma a la competencia dentro de una industria: 1) el riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado, 2) la intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los sustitutos a los productos de una industria. (p. 42)

A continuación se procederá a realizar el análisis de las fuerzas competitivas.

a) **Rivalidad entre empresas establecidas**: La rivalidad en la industria tiene una intensidad baja.

- Estructura competitiva de la industria: Es una industria fragmentada porque existen muchas empresas en el sector debido a que las barreras de ingreso no son muy altas y los productos no son diferenciados. Entre los principales competidores de Camposol se encuentran Louis Dreyfus Perú y Contilatin del Perú.
- Demanda de la industria: Existe un alto crecimiento en la demanda por parte tanto de nuevos consumidores como de clientes habituales. Los productos con mayor demanda de Camposol son los arándanos (como principal producto) y las paltas.
- Barreras de salida: Si bien las barreras de ingreso no son muy altos, las barreras de salida sí lo son. Esto se debe a que las inversiones que se requieren en cuanto a los terrenos de cultivos, plantas de procesamiento, costos fijos e instalaciones son relativamente altas.

b) **Riesgo de ingreso de competidores potenciales**: El ingreso de probables competidores tiene un riesgo alto.

- Economías de escala: Si bien muchas de las empresas que componen esta industria utilizan economías de escala para que los costos unitarios se reduzcan incrementando la producción, no es impedimento que empresas de menor capacidad puedan ingresar, sobre todo de empresas familiares tradicionales.

- Lealtad a la marca: La lealtad a las marcas en la industria es baja debido a los tipos de productos que se comercializan. Al ser productos no diferenciados, la decisión de cambiar entre una marca y otra no implica mayores problemas.
- Costos del cambio para el cliente: Como se mencionó en el punto anterior, no existe una alta fidelización de los clientes y el nivel de inversión para cambiar de proveedor es bajo.
- Regulación gubernamental: No existen restricciones por parte del Gobierno peruano para el ingreso de nuevas compañias.

c) **Poder de negociación de los compradores**: Algunos grandes y medianos minoristas cuentan con infraestructuras de maduración en los mercados finales, llegando a negociar con las empresas volúmenes fijos de productos por periodo y la reducción de precios a cambio del uso de dicha infraestructura. Además, el costo y la dificultad de cambio es bajo. Por ende, el poder para negociar de los compradores (minoristas) es alto.

d) **Poder de negociación de los proveedores**: Camposol posee dentro de su cadena de valor auto suministros para sus procesos productivos. Además, cuenta con su propio banco de semillas. Por lo tanto, en este caso no existe poder para negociar por parte de los proveedores.

e) **Productos sustitutos**: existen productos alternos a las frutas y verduras como los suplementos y complementos nutricionales que pueden llegar a ser una alternativa para obtener nutrientes que nuestro cuerpo necesita. Pero no es muy recomendable consumir este tipo de productos, sobre todo en exceso y sin el asesoramiento de expertos, debido a que pueden ser causantes de problemas en el organismo. Por ello, comer frutas y verduras para obtener vitaminas beneficiosas para nuestro cuerpo sigue siendo la mejor opción. En conclusión, los productos sustitutos representan una baja amenaza.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.3

Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
▪ Perú y China se encuentran realizando negociaciones con miras de mejorar y optimizar el TLC entre ellos, en donde uno de los puntos a tratar es el comercio electrónico. ▪ La económica peruana ha estado en constante crecimiento en los últimos años, en donde las exportaciones han ido acompañando dicho crecimiento. ▪ El PBI peruano, pese a su reducción en el último año, tiene una proyección de recuperación, lo cual tiene un impacto directo con el incremento en los consumos de las personas. ▪ Preocupación en la sostenibilidad ambiental y el cuidado del medio ambiente. ▪ Cambio en los tipos de consumo de las personas, dándole más relevancia a la comida saludable y que al mismo tiempo su producción tenga un impacto positivo al planeta. ▪ La gastronomía peruana ha tenido una evolución impresionante en los últimos años, siendo considerara como una de las mejores a nivel mundial. ▪ Incremento en el uso del comercio electrónico. ▪ Mercado mundial de arándanos aún no ha llegado a su pico más alto y sigue en crecimiento acelerado.	▪ La inversión en el Perú y otros países latinoamericanos estuvieron paralizadas por el escando de la empresa Odebrecht, afectando considerablemente a la economía. ▪ El Fenómeno del Niño ocurrido en el 2017, tuvo fuertes consecuencias a la población peruana, causando desastres y muertes en las zonas costeñas del Perú. ▪ Temporadas atípicas ocasionadas por los cambios climáticos. ▪ En el Perú existe poca o casi nula preocupación por la Investigación y Desarrollo, lo cual tiene un impacto al PBI nacional. ▪ Existe un potencial ingreso de nuevos competidores debido a que las barreras de entrada no son muy altas y la industria es fragmentada. ▪ El poder de los compradores (grandes minoristas) ha crecido gracias a las infraestructuras de maduración que poseen.

Fuente: Bell y Kindred (2016)
Elaboración Propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

David (2013) define:

> La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta 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. (p. 122)

Tabla 2.1

Matriz EFI

	FACTORES INTERNOS	Valor	Calificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS	(F1) Programa de reclutamiento y selección y planes de línea de carrera.	0.10	3	0.30
	(F2)Inversión constante en I+D.	0.12	4	0.48
	(F3)Alianzas estratégicas con minoristas con infraestructuras de maduración.	0.12	4	0.48
	(F4) Cuenta con una universidad corporativa.	0.10	3	0.30
	(F5) Soporte continuo a sus comunidades aledañas.	0.10	3	0.30
	(F6) Sistema de gestión de calidad alimentaria HACCP.	0.12	4	0.48
DEBILIDADES	(D1)Falta de infraestructura de maduración propio en mercados finales.	0.08	2	0.16
	(D2)Cierta contaminación por emisión de gases en algunos de sus procesos.	0.09	1	0.18
	(D3)Aun no encuentra mejores maneras de recolección de frutas y verduras sin incurrir en daños de estos.	0.10	1	0.10
	(D4) Poca presencia de oficinas en distintas.	0.07	2	0.14
	TOTAL	1.00		2.92

Fuente: Camposol (s.f.); David (2013)
Elaboración Propia

La puntuación ponderada total obtenida de la matriz EFI para Camposol es de 2.92, por encima del valor promedio (2.50). Esto nos indica que la empresa tiene una posición interior sólida debido que explota sus fortalezas y ataca sus debilidades.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

David (2013) define: "La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva" (p. 80).

Tabla 2.2

Matriz EFE

	FACTORES EXTERNOS	Valor	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES	(O1)Negociaciones con miras de optimizar el TCL Perú-China, uno de los puntos a tratar es el comercio electrónico.	0.08	3	0.24
	(O2)Incremento de exportaciones peruanas gracias al crecimiento económico del país.	0.08	3	0.24
	(O3) Preocupación en la sostenibilidad ambiental y el cuidado del medio ambiente.	0.09	3	0.27
	(O4) Cambio en los tipos de consumo de las personas, dándole más relevancia a la comida saludable	0.11	4	0.44
	(O5)La gastronomía peruana ha tenido una evolución impresionante en los últimos años, siendo considerara como una de las mejores a nivel mundial.	0.11	4	0.44
	(O6)Mercado mundial de arándanos aún no ha llegado a su pico más alto y sigue en crecimiento acelerado.	0.12	4	0.48
AMENAZAS	(A1)La inversión en el Perú y otros países latinoamericanos estuvieron paralizadas por el escando de la empresa Odebrecht, afectando considerablemente a la economía.	0.07	2	0.14
	(A2) El Fenómeno del Niño ocurrido en el 2017, tuvo fuertes consecuencias a la población peruana.	0.09	1	0.09
	(A3)Temporadas atípicas por los cambios climáticos.	0.09	1	0.09
	(A4)Existe un potencial ingreso de nuevos contendientes debido a que las barreras de entrada no son muy altas y la industria es fragmentada.	0.08	1	0.08
	(A5)El poder de los compradores (minoristas) ha crecido gracias a las infraestructuras de maduración que poseen.	0.08	2	0.16
	TOTAL	1.00		2.67

Fuente: Camposol (s.f.); David (2013)
Elaboración Propia

La puntuación ponderada total obtenida de la matriz EFE para Camposol es de 2.67. Esto indica que las oportunidades para que Camposol siga creciendo son altas, debido al posicionamiento que está teniendo la gastronomía peruana a nivel mundial. Además de los cambios en el consumo de las personas hacia alimentos más saludables. En cuanto a las amenazas que se observan, la empresa ha sabido responder por encima del promedio de la industria pero de igual manera se debe tener cuidado con los cambios climáticos que está teniendo el Perú, con temporadas atípicas y complicaciones como el Fenómeno del Niño.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

David (2013) expresa: “Las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque” (p. 148).

Del mismo modo, Hill y Jones (2011) enfatizan: “Una estrategia de negocios genérica da a una empresa una forma específica de posición y ventaja competitiva frente a sus rivales que genera una rentabilidad superior a la promedio” (p. 155).

Para poder identificar la estrategia genérica que aplica Camposol, primero se procederá a realizar un análisis de los factores:

- Diferenciación de producto: Camposol considera que la diferenciación en relación a las frutas y verduras va más allá de si son mejores que sus competidores debido a que aún no existe una evolución en el sector. Por ello, la diferenciación que ellos apuntan está en la sostenibilidad ambiental y ser responsables socialmente. Y esto va de la mano con los cambios en los tipos de consumo de las personas, en donde cada vez se da más importancia a productos saludables y que al mismo tiempo su producción aporte al cuidado del medio ambiente. Además, otro punto en su diferenciación es disponer volúmenes fijos a precios fijos con sus aliados estratégicos. En conclusión, actualmente posees una diferenciación media.
- Segmentación de mercado: Camposol ha empezado a desarrollar una segmentación de mercado enfocada, específicamente en su UEN Frutas y Verduras con los arándanos. Esto luego del ingreso de esta fruta al mercado

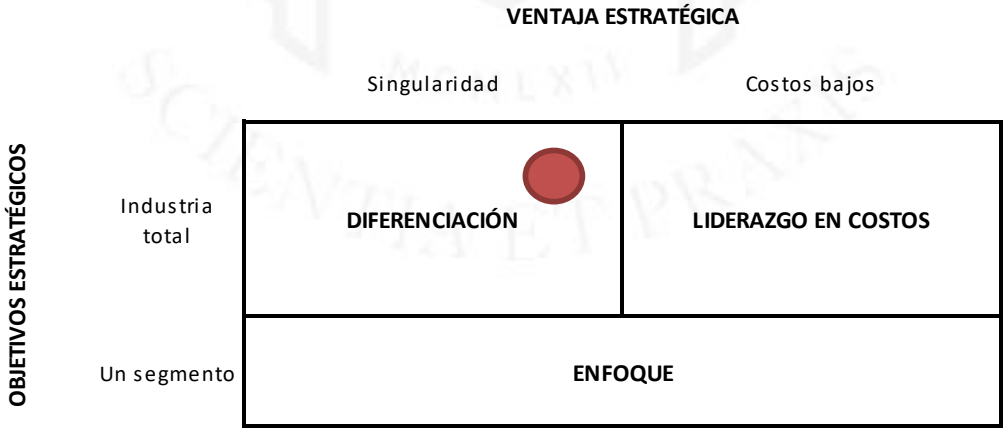
chino, en donde los consumidores tienen una preferencia por la estética más que por el sabor. Por ello, se han implementado procesos en la planta en China para calibrar el tamaño de la fruta, buscando obtener tamaños más grandes.

- Competencias distintivas: Las competencias o habilidades distintivas de Camposol están basadas en la calidad como excelencia por sus alimentos saludables y considerados como "súper alimentos"; en su eficiencia superior en los procesos de su cadena de valor; en la innovación superior a través de su constante investigación y desarrollo de nuevos cultivos de frutas y verduras; y finalmente en su capacidad de respuesta al cliente teniendo disponibilidad de productos durante todo el año.

La estrategia genérica de negocio que aplica Camposol es de Diferenciación. Cabe resaltar que la diferenciación no está en los productos, ya que la industria de frutas y verduras y mariscos aún no está tan evolucionada como para poder diferenciarse. En cambio, la diferencia está en el valor agregado que le dan a los productos, enfocado en la sostenibilidad ambiental, responsabilidad social y al tiempo de respuesta que tienen con sus clientes.

Figura 2.1

Matriz de las Estrategias Genéricas



Fuente: Porter (2008)

Elaboración Propia

2.4 Matriz FODA (Sustento)

Robbins y Coutler (2014) manifiestan: “La combinación de los análisis interno y externo se conoce como análisis FODA; se trata de un examen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización” (p. 243).

Asimismo, Hill y Jones (2011) sostienen: “La comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas suele conocerse como análisis FODA. El propósito central es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades” (p. 19).

Tabla 2.3

Matriz FODA

MATRIZ FODA	**FORTALEZAS** (F1) Programa de reclutamiento y selección y planes de línea de carrera. (F2)Inversión constante en I+D. (F3)Alianzas estratégicas con minoristas con infraestructuras de maduración. (F4) Cuenta con una universidad corporativa. (F5) Soporte continuo a sus comunidades aledañas. (F6) Sistema HACCP.	**DEBILIDADES** (D1)Falta de infraestructura de maduración propio en mercados finales. (D2)Cierta contaminación por emisión de gases en algunos de sus procesos. (D3)Aun no encuentra mejores maneras de recolección de frutas y verduras sin incurrir en daños de estos. (D4) Poca presencia de oficinas en distintas partes del mundo.
OPORTUNIDADES (O1)Negociaciones con miras de optimizar el TCL Perú-China, uno de los puntos a tratar es el comercio electrónico. (O2)Incremento de exportaciones peruanas gracias al crecimiento económico del país. (O3) Preocupación en la sostenibilidad ambiental y el cuidado del medio ambiente.	**ESTRATEGIA FO** (F4,O1) Crear una nueva escuela enfocada en el negocio ecommerce para los colaboradores. (F2,O3,O4) Seguir realizando innovaciones en sus procesos productivos y en las variedades de productos, buscando la mejora de estos manteniendo una correlación entre calidad y sostenibilidad hacia el medio ambiente y hacia los consumidores.	**ESTRATEGIA DO** (D1,O6) Mejorar y mantener a lo largo del tiempo las relaciones con los minoristas que poseen este tipo de infraestructuras, asegurando volúmenes fijos a precios fijos a lo largo del año a precios establecidos previamente entre las partes, en especial con el producto estrella, el arándano.

(continúa)

(continuación)

(O4) Cambio en los tipos de consumo de las personas, dándole más relevancia a la comida saludable (O5)La gastronomía peruana ha tenido una evolución impresionante en los últimos años, siendo considerara como una de las mejores a nivel mundial. (O6)Mercado mundial de arándanos aún no ha llegado a su pico más alto y sigue en crecimiento acelerado.		(D2,O3) Continuar con las investigaciones de nuevos sistemas que reemplacen por completo el uso de fertilizantes químicos y pesticidas que no dañen al medio ambiente ni a los propios colaboradores. (D4,O4,O5) Abrir nuevas oficinas en mercados claves (Asia y Europa) para generar un acercamiento con los consumidores e implementar campañas de educación sobre los alimentos que ofrece, enfatizando la cocina peruana y saludable.
AMENAZAS (A1)La inversión en el Perú y otros países latinoamericanos estuvieron paralizadas por el escando de la empresa Odebrecht, afectando considerablemente a la economía. (A2) El Fenómeno del Niño ocurrido en el 2017, tuvo fuertes consecuencias a la población peruana. (A3)Temporadas atípicas ocasionadas por los cambios climáticos. (A4)Existe un potencial ingreso de nuevos contendientes por las barreras de entrada que no son muy altas y la industria es fragmentada. (A5)El poder de los compradores (grandes minoristas) ha crecido gracias a las infraestructuras de maduración que poseen.	**ESTRATEGIA FA** (F1,F4,A4) Seguir invirtiendo por el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, ya que ellos son parte importante en la producción. (F2,A5) Fortalecer el vínculo con los compradores (minoristas) al compartir o implementar innovaciones que favorezcan sus infraestructuras de maduración y así llegar a un ganar-ganar. (F5,A2,A3) Dar apoyo en las zonas afectadas y crear planes de contingencia en las comunidades para futuros problemas.	**ESTRATEGIA DA** (D1,A5) Es esencial buscar otros métodos de poder madurar la fruta en los mercados finales para no depender de los minoristas con estas infraestructuras. (D1,A4) Buscar y establecer nuevas alianzas estratégicas que permitan afianzar la posición del mercado.

Fuente: Camposol (s.f.); Hill y Jones (2011)
Elaboración Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Visión. Chiavenato (2009) la define: “La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro” (p. 67).

- "Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo" (Camposol, s.f.).

Misión. Chiavenato (2009) la define: "Una definición de la misión de la organización debe dar respuesta a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? (p. 64).

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

Políticas:

- Gestión de RRHH
- Ética
- Desarrollo social y relacionamiento de la comunidad
- Calidad, Medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo (Camposol, s.f.).
- Igualdad de género

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Inmediatamente se definirán los objetivos estratégicos de Camposol:

- Incrementar la rentabilidad en un 12% para el 2020.
- Expandir las operaciones agrícolas fuera del Perú en países vecinos para el 2019.
- Listar en la Bolsa de Valores de Nueva York para el 2020.
- Mantener el liderato como la empresa más importante del Perú en el sector agroindustrial en el año 2019.
- Incrementar para el 2021 la participación de mercado en el Perú en un 8%.
- Creación de dos nuevas escuelas dentro de su Universidad Corporativa para el 2020.

- Desarrollar 3 nuevas variedades de productos para el mercado asiático para el 2020.
- Implementar plataformas virtuales para consumidores actuales y nuevos para el 2019.
- Incrementar el EBITDA en un 20% para el 2020.
- Reducir el Ratio de endeudamiento a 0.88 para el 2020.

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

Como ya se mencionó anteriormente, Camposol cuenta con 3 UEN que son: Frutas y Vegetales, Marinasol y Camposol Internacional, que en mi opinión están bien desarrolladas. Sin embargo, enfocándonos en su visión y misión, la cual busca proveer productos saludables y diferenciados a las familias y consumidores en general alrededor de todo el mundo, considero que se debe redefinir las estructuras de las UEN por zonas geográficas.

Las nuevas estructuras de las tres UEN de Camposol estarían distribuidos de la siguiente manera: América, Europa y Asia. Esto con la finalidad de poder tener una capacidad de respuesta más alta según la ubicación de la demanda y también poder generar una mejor diferenciación por mercado.

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

Estrategia Global

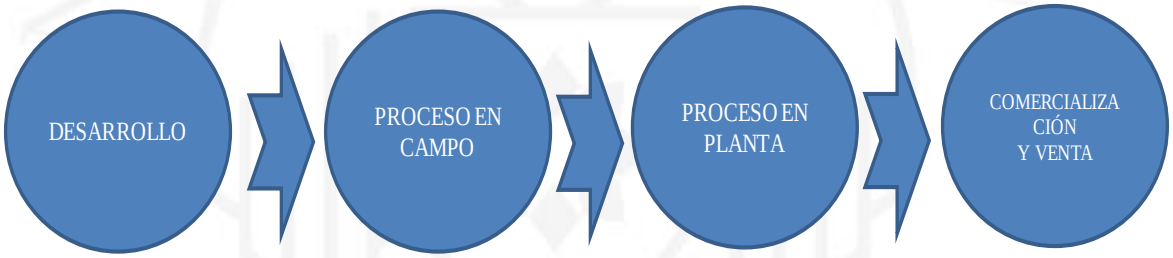
Adaptación local: También conocida como estrategia multidoméstica por Heizer y Render (2009) que la definen como: "Estrategia en la que las decisiones operativas se descentralizan hacia cada país para aumentar la capacidad de respuesta local" (p. 47). Debido a que Camposol cuenta con una alta presión por tener capacidad de respuesta y una media o baja presión para reducir costos, la estrategia de adaptación local es la que mejor se ajusta para la empresa ya que se busca poder adaptar los productos según el mercado, por el estilo de consumo de las personas. Y esta propuesta está ligada a la redefinición de las estructuras de las UEN según la zona geográfica, teniendo distintas

prioridades al momento de ajustar cada producto en estos mercados. Por ejemplo, en el mercado chino se da mayor valor al aspecto de la fruta, el tamaño y color y no tanto por el sabor de esta. En otros mercados se dará importancia quizás al empaque o si la producción de esta ayuda al medio ambiente.

Estrategias Corporativas

Integración Vertical hacia atrás: Camposol se encarga de supervisar toda su etapa de la cadena de valor desde el campo y plantas hasta el consumidor. Ha creado un centro de I+D, en donde añade la Innovación Agroindustrial, con lo cual buscan nuevas variedades de frutas y verduras para los consumidores. Además cuentan con su propio banco de germoplasma (Camposol, s.f.).

Figura 2.2
Cadena de Producción Camposol



Fuente: Camposol (s.f.)
Elaboración Propia

Alianzas Estratégicas: Camposol debe desarrollar joint ventures con otras empresas minoristas que cuentas con infraestructuras de maduración, como la que tiene con Walmart, con quien ha realizado acuerdos de volúmenes fijos a precios establecidos previamente entre ambos con el fin de poder usar dichas infraestructuras.

Estrategia de Negocios

Estrategia Genérica: Se plantea mantener la estrategia de Diferenciación, enfocada en seguir creando valor a través del centro de I+D, buscando nuevas variedades de frutas,

implementando nuevos procesos que sean amigables con el medio ambiente y que reduzcan la contaminación a los productos y a los colaboradores de la empresa.

Estrategias funcionales

Estrategia de Operaciones y Producción:

- Expandir las operaciones agrícolas fuera del país, con el fin de aprovechar las condiciones geográficas y climatológicas de dichos territorios.
- Ejecutar la estrategia de calidad en base a auditorías de los procesos productivos y controles internos. Además de implementar mejoras continuas.

Estrategia de Recursos Humanos:

- Mejorar el Programa de Reclutamiento para poder encontrar al personal idóneo para el puesto. Dentro de este programa, se buscaría fortalecer la línea de carrera y retención de talento.
- Programa de reconocimiento, en base a la remuneración emocional (motivación) para el personal y fortalecer la identidad hacia la empresa.

Estrategia de I+D:

- Crear más centros de investigación, desarrollo e innovación que permitan seguir generando valor añadido a la empresa.

Estrategia de Marketing:

- Ejecutar la estrategia de desarrollo de nuevos mercados, llegando a más países de Europa y Asia. En menor medida a países de África, ya que se debe realizar un análisis sobre los beneficios de ingresar a estos mercados y las probabilidades de éxito.
- Ejecutar la estrategia de desarrollo de productos, gracias a su centro de I+D con el objetivo de encontrar o desarrollar nuevas variedades de frutas y verduras.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de manera eficiente, que son incrementar la rentabilidad y maximizar el valor corporativo, se propone realizar una redefinición de la estructura organizacional. El rediseño se alineará a la misión y visión actual de la empresa, las cuales están enfocadas en atender la demanda de los consumidores a nivel global.

La estructura organizacional se rediseñará según las nuevas estructuras de las UEN establecidas en el punto 2.7, en donde cada unidad estará distribuida por zona geográfica de América, Europa y Asia. Esta distribución se decidió para que exista un mayor manejo y control en cada mercado, aumentando la capacidad de contestación al cliente y permitiendo una mejora en la calidad del servicio y del producto.

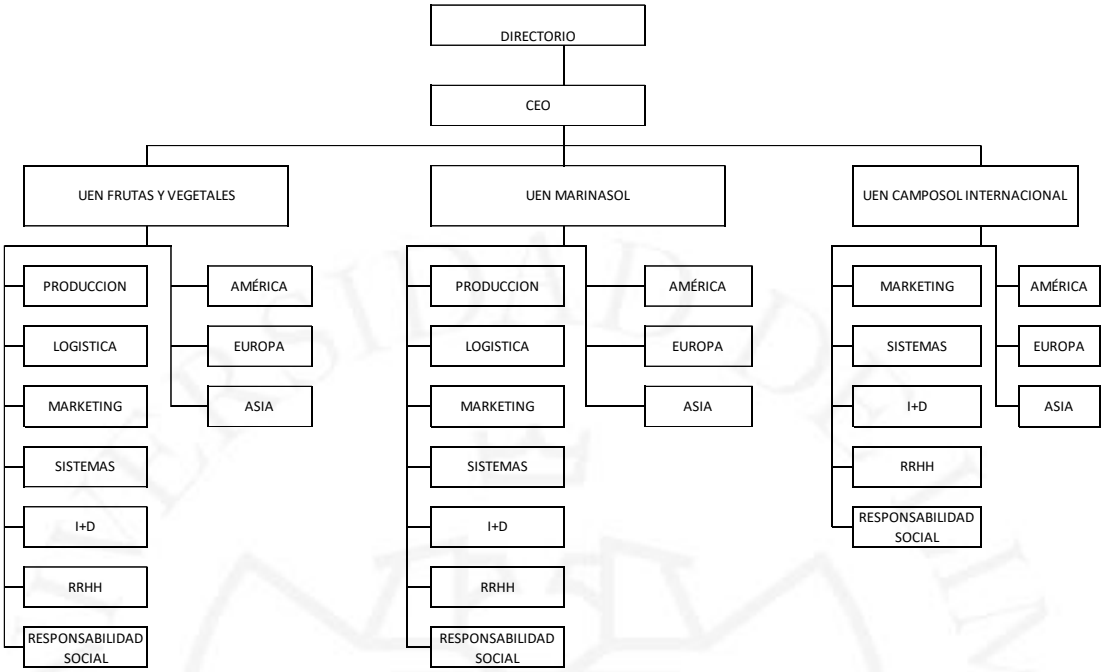
Dentro de cada UEN, se distribuyen además áreas de actividad primaria (Producción, Logística y Marketing) y actividades de soporte (Sistemas, I+D, RRHH y Responsabilidad Social). Se ha consignado como una nueva área Responsabilidad Social ya que actualmente es un tema muy importante para cualquier empresa, sobre todo para este sector. Con esto, se busca tener un mejor acercamiento con los grupos de interés de la empresa y crear mayor valor a través de las sinergias.

Entre los principales grupos de interés que tiene Camposol están:

- La comunidad
- Los colaboradores
- El Gobierno y las instituciones
- Los clientes
- El Medio Ambiente (Camposol, s.f.).

Figura 3.1

Rediseño de la estructura organizacional de Camposol



Fuente: Bell y Kindred (2016)
Elaboración Propia

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

Para poder realizar una correcta puesta en marcha de las estrategias propuestas en el punto 2.8, se deben seguir ciertos lineamientos para que dicha implementación se realice con éxito. Lo primero es alinear los objetivos con la estrategia a implementar, para esto el CEO debe tener una visión clara de a dónde se quiere llegar y poder transmitirlo a toda la empresa. Siguiendo con esta idea, es sumamente importante la comunicación efectiva que se tendrá con todo el personal en todo nivel para así poder crear un sentido de identificación y motivación con el proceso de cambio. Por otro lado, este proceso debe involucrar a todas las áreas de la organización, debido a que en base a las nuevas estrategias de la empresa, cada área podrá establecer sus propias estrategias que estén alineadas a las del negocio.

Un cambio importante, que se mencionó en el punto anterior, es la Responsabilidad Social. La idea es implementar un área de RSE con la finalidad de

gestionar la sostenibilidad y que pueda generar valor para los grupos de interés a lo largo del tiempo. Toda la cadena de valor productiva de Camposol debe estar ligada a esta área, llevando los controles pertinentes de calidad que aseguren el menor daño posible al medio ambiente, a la comunidad y a los colaboradores.

Otro punto a destacar es el gobierno corporativo, el cual debe contar con elevados estándares de transparencia que den seguridad también a los grupos de interés. Por ello, en relación a la composición del directorio considero los directores por parte de la empresa y directores independientes están correctamente distribuidos, lo que permite mayor objetividad (Camposol, s.f.).

Finalmente, establecer unidades geográficas para cada UEN permitirá desarrollar distintas estrategias personalizadas para cada mercado, enfocada en las necesidades de estas y en las respuestas que cada cliente espera.

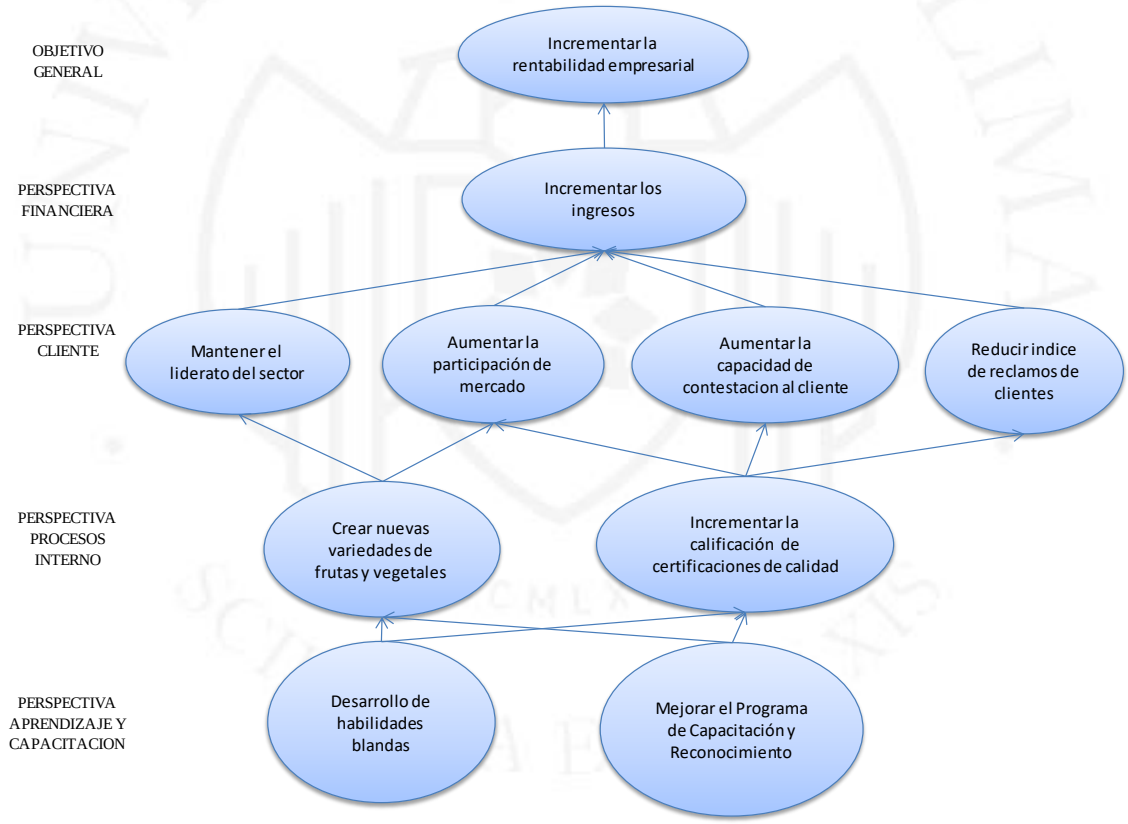
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Kaplan y Norton (2004) destacan: "El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor" (p. 69).

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Bell y Kindred (2016); Kaplan y Norton (2004)

Elaboración Propia

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

Según David (2013), "el cuadro de mando integral (o Balanced Scorecard) es una técnica para la evaluación y control de estrategias" (p. 135).

Otro aspecto referente al Balanced Scorecard que David (2013) refiere: "Es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento" (p. 296).

Así mismo, Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) agrega:

> Cuatro perspectivas se integran para formar el marco del balanced scorecard: la financiera (que se refiere al crecimiento, la rentabilidad y el riesgo desde la perspectiva de los accionistas), la del cliente (que se refiere a la cantidad de valor que los clientes perciben que fue creado por los productos de la empresa), los procesos de negocios internos (que se enfocan a las prioridades de distintos procesos de negocios que crean satisfacción de los clientes y los accionistas) y el aprendizaje y el crecimiento (que se refieren al esfuerzo de la empresa por crear un clima que apoye el cambio, la innovación y el crecimiento. (p. 395)

Tabla 4.1

Mapa Estratégico de Control

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad para el 2021.	ROE: Utilidad Neta/patrimonio neto	12%
	Incrementar los ingresos para el 2019.	Ventas anuales	20%
CLIENTE	Mantener el liderato del sector en el Perú en el 2019.	Ventas anuales en relación a las ventas de competidores	1er lugar

(continúa)

(continuación)

	Aumentar la participación de mercado peruano.	Total Ventas Camposol/ Total Ventas del sector	8%
	Aumentar la capacidad de respuesta al cliente	Porcentaje de cumplimiento de órdenes de pedido en el tiempo establecido	97%
	Reducir índice de reclamos de clientes para el 2020.	# de reclamos de clientes	40%
PROCESOS INTERNOS	Crear nuevas variedades de frutas y vegetales	# de nuevas variedades de productos	3 variedades nuevas
	Incrementar la calificación de certificaciones de calidad	Porcentaje de calificación de las certificaciones de calidad	94%
APRENDIZAJE Y CAPACITACION	Desarrollo de habilidades blandas	# de personal que realicen el taller de habilidades blandas/ # total de trabajadores de la empresa	90%
	Mejorar el Programa de Capacitación y Reconocimiento	# de personal capacitado y que haya sido reconocido	85%

Fuente: Bell y Kindred (2016); David (2013)

Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Una vez concluido el diagnóstico estratégico y el plan estratégico, se llegó a la conclusión que Camposol cuenta con buenas oportunidades de crecimiento en el mercado peruano, si bien actualmente es el líder del sector. Entre las principales oportunidades que se encontraron está el cambio en los tipos de consumo de las personas hacia la comida saludable y el boom gastronómico peruano a nivel mundial. Además, la demanda de arándanos está teniendo un crecimiento acelerado alrededor del mundo.

Sumado a la idea anterior, debido a que la industria es fragmentada existe mucho margen de desarrollo de productos para poder tener una diferencia más marcada y detectable para el consumidor. Los productos de Camposol están siendo dirigidos hacia una diferenciación focalizada en el valor agregado que se le da, como los procesos socialmente responsables, las constantes innovaciones para obtener mejor calidad de alimentos saludables, entre otros.

Por otro lado, a pesar de que las alianzas estratégicas con grandes minoristas para el uso de sus infraestructuras de maduración tienen efectos positivos, esto puede cambiar en el futuro ya que el poder para negociar de estos clientes es elevado, lo que conllevaría a que empiecen a demandar precios más bajos por los productos.

El sector agroindustrial tiene mucho margen de crecimiento aún, siendo uno de los sectores que más ha crecido. Esto es debido a la gran demanda de mercados norteamericanos, europeos y asiáticos. El mercado de Asia está teniendo buena acogida de los productos exportados por Camposol, sobretodo los arándanos y la palta, considerador “súper alimentos” por su valor nutritivo y saludable.

RECOMENDACIONES

- Camposol debe realizar mayores esfuerzos en crear relaciones a lo largo del tiempo con sus clientes y consumidores, a través de su marca asegurando siempre la calidad de sus productos y procesos
- Camposol debe buscar nuevos aliados estratégicos que permitan dejar de depender en gran medida de las infraestructuras de maduración en los mercados finales de los minoristas como Walmart.
- Si bien casi el 95% de colaboradores de Camposol son trabajadores de campo, se deben desarrollar procesos más óptimos para la recolección de frutas y verduras que eviten el daño de estas y al mismo tiempo permita reducir el trabajo del campo.
- Con la decisión de tener unidades geográficas de negocio por cada UEN, se deben abrir más oficinas en ciudades importantes de cada mercado con el objetivo de incrementar aún más la respuesta al cliente. Además, de poder servir como medio para educar a los consumidores de las bondades de los productos que se ofrecen.

REFERENCIAS

Bell, D. y Kindred, N. (2016). *Camposol.* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: https://www.harvard.edu/

Camposol. (s.f.). *Informe de Sostenibilidad 2017*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3a ed.). México: Mc Graw Hill.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14a ed.). México: Pearson.

Heizer, J. y Render, B. (2009). Principios de Administración de Operaciones (7a ed.). México: Pearson.

Hill, Ch. W. y Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral* (9a ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos* (7a ed.). México D.F.: Cengage Learning.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos, convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kotler, P. Y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14a ed.). México: Pearson.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (6a ed.). Barcelona: Deusto.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Patria (1988).

Robbins, S. P., y Coulter, M. (2014). *Administración* (12a. ed.). México D. F: Pearson.

BIBLIOGRAFÍA

Alarcón, M. (11 de abril del 2019). Las empresas más importantes del Perú: sector Agroindustrial y de la Pesca. Rankia. Recuperado de https://www.rankia.pe/

Álvarez, I. (15 de febrero 2018). Crecimiento del PBI en el 2017 no alcanzó la meta oficial. *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/

Cocina peruana, orgullo nacional. (28 de octubre del 2017). *El Peruano*. Recuperado de http://www.elperuano.pe/

¿Cómo afecta el caso Odebrecht a cada país de Latinoamérica?. (09 de febrero del 2017). *RPP*. Recuperado de https://rpp.pe/

Perú y China concluyen primera ronda de negociaciones para optimizar TLC. (04 de abril del 2019). *Gestión.* Recuperado de https://gestion.pe/

Qué es "El Niño costero" que está afectando a Perú y Ecuador y por qué puede ser el indicador de un fenómeno meteorológico a escala planetaria. (14 de marzo del 2017). *BBC Mundo*. Recuperado de https://www.bbc.com/

Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J. F., Carril, V. P. y Gómez, M. A. J. (2012). Finanzas Corporativas. México: MacGraw-Hill

Zurita, M. (01 de enero 2019). Abrir mercados para la agroindustria: el reto para el 2019. *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/

ANEXOS

Anexo 1: Información financiera de la empresa Camposol

Resultados económicos de 2017
(USD en miles)
(201-1)

Valor económico directo generado	USD (en miles)
Ingresos	368,440
Valor económico distribuido	
Costos operativos	-195,339
Salarios y beneficios a colaboradores	-80,079
Impuestos al Estado	590
Intereses a proveedores de fondos (gastos financieros)	-20,305
Valor económico retenido	
Valor económico directo generado menos valor económico distribuido	72,127