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

Giannella Joyce Cárdenas Amaro

Código 20140233

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……....11

1.2.1 Análisis PEST……..11

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector……....14

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas……17

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA……19

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI……19

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE……21

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas……22

2.4 Matriz FODA……..23

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas……24

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa……25

2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN…….26

2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales……27

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA……29

3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa……29

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa……30

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO……..33

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa…….33

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral…….35

CONCLUSIONES……..……..38

RECOMENDACIONES……...39

REFERENCIAS……40

BIBLIOGRAFÍA……...42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Ventajas competitivas de Camposol según bloques de valor 6

Tabla 1.2 Ventajas competitivas de UEN de Camposol 7

Tabla 1.3 Fortalezas y Debilidades 9

Tabla 1.4 Oportunidades y Amenazas 18

Tabla 2.1 Matriz EFI 20

Tabla 2.2 Matriz EFE 21

Tabla 2.3 Estrategias genéricas 22

Tabla 2.4 Estrategias de ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales para Camposol 27

Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral (CMI) de Camposol 36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Lienzo Canvas de Camposol 3
Figura 1.2 Cadena de Valor 5
Figura 1.3 Análisis PEST 12
Figura 2.1 Matriz FODA 23
Figura 2.2 Segmentos de Negocio actuales de Camposol 26
Figura 2.3 Rediseño de Segmentos de Negocio de Camposol 26
Figura 3.1 Estructura Organizacional 29
Figura 4.1 Mapa estratégico de control 33

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo del Balanced Score Card.....44

Anexo 2: Proceso de Administración Estratégica……..…….....45

RESUMEN

En la actualidad, la mejora continua se ha convertido en una variable determinante en el mundo de los negocios. Términos como calidad, productividad y competitividad se han vuelto muy comunes a raíz de la globalización. En este trabajo, se analizará la empresa Camposol SA para confirmar si la empresa sigue los conceptos mencionados, es rentable y/o genera valor. El presente trabajo propone un diagnóstico, formulación, implementación y control estratégico de Camposol. Mediante el uso de matrices, cuadros, gráficos, fuentes indexadas y estadísticas, se pretende profundizar el proceso estratégico de la empresa. Se concluye que Camposol tiene las capacidades para aprovechar sus fortalezas y las oportunidades del sector agroindustrial, está preparada para hacer frente a las amenazas externas, es rentable y genera valor.

Palabras Clave:

Estrategia (M10), Globalización (M16), Mejora continua (M19), Productividad (M11), Rentabilidad (M20)

ABSTRACT

In the recent days, the continue improvement on business process has become a key variable among business. Concepts like quality, productivity and competitivity are now more common due to globalization. This work will analyze the company Camposol SA to confirm if it follows the previous terms, is profitable and generates value. The following document propose a diagnosis, formulation, implementation and strategy control about Camposol. By using matrices, charts, graphics, trustable sources and statistics, the intention is to deepen the strategic process of the enterprise. As a conclusion, Camposol has the capacity to take advantage of its strengths and the agroindustry sector opportunities. Is prepared to deal extern threats, is profitable and generates value.

Key Words

Strategy (M10), Globalization (M16), Continuous improvement (M19), Productivity (M11), Profitability (M20)

INTRODUCCIÓN

¿Sabías que, Camposol está cambiando sus categorías de negocio por la tendencia a lo saludable? Desde sus inicios ha desarrollado tres categorías las cuales fueron Productos Frescos, Congelados y Enlatados y que ahora, para el año 2016, está renovando su cartera de negocios a solo las dos primeras, pues generan un mayor valor para la organización. Así como el ejemplo de Camposol, hoy en día las empresas están llamadas a cuidar a sus consumidores o clientes siguiendo la línea de lo saludable, ofreciendo una propuesta de valor innovadora, siendo socialmente responsable, además de ser rentable.

El análisis estratégico de cualquier empresa se desarrolla en base a cuatro etapas: diagnóstico, el cual se divide en dos interno y externo; formulación de estrategias, a partir de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; implementación de propuestas de mejora, a través de estrategias específicas para cada matriz desarrollada y control estratégico en base a un Mapa Estratégico.

Según un estudio patrocinado por el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) en el año 2016, solo el 1% de las empresas peruanas tienen sistemas de gestión de la calidad (RPP, 2016). Lo cual es preocupante tomando en cuenta la ola de competitividad y las nuevas tendencias. ¿Será posible que este 1% pueda incrementarse?

Según Hill, Jones y Schilling (2015) "un producto es de calidad superior cuando los clientes perciben que sus atributos les proporcionan más utilidad que los de los productos que venden sus rivales" (p. 93). Como se explica, se entiende que la calidad es un atributo importante para el consumidor, ya que se evalúa la excelencia y la confiabilidad del producto. En muchos casos, el primer criterio de descarte a la hora de adquirir un producto o servicio.

A continuación, se va a presentar el caso Camposol SA y el primer punto a tratar será el Diagnóstico Interno, específicamente el Análisis del modelo de la empresa.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

El objetivo de este capítulo es detallar, a través de diferentes herramientas de estudio las actividades clave de Camposol dentro del sector agroindustrial. Razón por la cual, se considerará la información de los siguientes análisis como: Modelo de Negocio, Cadena de Valor, ventajas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Con respecto al modelo de negocio, se remite a considerar el Modelo Canvas. Según Osterwalder y Pigneur (2011), se indica que el lienzo de modelo de negocios es una herramienta que permite esbozar modelos de negocio nuevos o existentes. Asimismo, fomenta la comprensión, debate, creatividad y análisis. A partir de la evaluación del segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos se está en la capacidad de poder armar un negocio nuevo o reflexionar sobre el actual para mejorarlo (p. 45).

Supongamos que se desea aperturar un negocio de panadería, pues se tiene el capital necesario para hacerlo. ¿Qué habría que pensar primero? Como, se ha comentado en el párrafo anterior, la respuesta es el lienzo de modelo de negocios. Se empezaría viendo la propuesta de valor que ofrecería la empresa, a quiénes se dirigiría, mediante qué canales, y así completando cada una de los nueve factores que conforman el lienzo. Es mucho más probable que el negocio sea exitoso de seguir este modelo.

Figura 1.1

Lienzo Canvas de Camposol

<table>
<tr><th>Asociaciones Clave</th><th>Actividades Clave</th><th>Propuesta de Valor</th><th>Relaciones con los Clientes</th><th>Segmentos del Mercado</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Minoristas en Estados Unidos (Costco, Kroger, Publix, Walmart), Europa (Tesco y Marks&Spencer), America Latina y Asia.</td><td>Presenta al mercado internacional alimentos frescos, saludables y con certificaciones de calidad para contribuir con la adecuada nutrición de su segmento de mercado a través de programas de responsabildiad social.</td><td rowspan="3">Camposol ofrece a nivel global productos saludables garantizando compromiso con excelente calidad, solidez y por último, destaca los estándares más rigurosos de la responsabilidad social y ambiental.</td><td>- Desarrollo de una estrategia de fidelización con los clientes minoristas.
- Ofrecer un servicio de caldiad para cada uno de los clientes minoristas.</td><td rowspan="3">Hombres, mujeres y niños con interés de mejorar su estilo de vida saludable. (Estados Unidos, Europa y China)</td></tr>
<tr><td>Recursos Clave</td><td>Canales</td></tr>
<tr><td>Recurso Humano: (corporativos y operarios)
Recurso Físico: Planta de embalaje y hectáreas que disponen
Recursos económicos: Capital financiero</td><td>- Directo: Equipo comercial
- Indirecto: Oficinas propias</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estructura de Costes</td><td colspan="2">Fuentes de Ingresos</td></tr>
<tr><td colspan="3">- Garantía de la calidad
- Transporte de Productos
- Empaque de arándanos (almeja)
- Cumplimiento de estándares de responsabilidad social
- Sueldo del equipo comercial
- Servicios básicos de oficina
- Nuevas tecnologías de las UEN</td><td colspan="2">- Ventas de los productos a los clientes minoristas
- Recaudación por inversionistas</td></tr>
</table>

Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011)
Elaboración propia

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor, según Michael Porter (como se citó en David Fred, 2013) lo define como "proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización" (p. 119).

Por ejemplo, en un negocio de comida rápida la cadena de valor analizaría todos los procesos o actividades que realizan desde la compra de las materias primas para la fabricación de los diversos productos hasta la entrega al cliente. Incluso, en algunos casos, se pide llenar encuestas para saber cómo se hizo el pedido, o el nivel de satisfacción de la atención.

Figura 1.2

Cadena de Valor

Investigación & Desarrollo		**Publicidad y Marketing**		
Alta inversión en Innovación y desarrollo de plagas naturales (F) Convirtió 50ha a sistemas agrícolas intensivos de mariscos (F) Utilización de riego por goteo (F) Empleo de sensores modernos para el envío a USA (F) Inversión en nuevas tecnologías que calibran la fruta por tamaño (F)		Baja inversión en la promoción de marca (D)		
Contabilidad y Finanzas		**Recursos Humanos**		**Infraestructura**
Inversión plantas procesadoras de camarón (F) Inversión en educación del consumidor (F) Indice de rentabilidad de los arándanos cercano al 80% (F) Recaudación de $75 millones para la financiación de 1000Ha 2014 (F) Gasto de $1 millón en transporte de colaboradores (F)		Mayor empleador del Perú del sector agrícola (F) Remuneración acorde del mercado $400 a $500 (F) Escasez de la mano de obra por lejanía (Hogar-Trabajo) (D)		Cultura organizacional poco consolidada (D)
Logística Interna	**Producción**	**Distribución**	**Ventas**	**Servicio Post Venta**
Control de los insumos para la venta final (F) Calidad y volumen reconocido a nivel internacional (F) Disposicón de 5,300 hectáreas de plantaciones agrícolas. (F)	Planta de empaque (F) Certificaciones por excelencia de producción (F) Utilización de producción orgánica (F) Adquisición de dos plantas de procesamiento de camarón 2014 (F)	Incapacidad de suministro de gran volumen de camarones (D) No tiene propiedad de infraestructura de maduración (D) Empaque plástico de almeja de arándanos proporcionó propiedades inmobiliarias excelentes (F)	Venta directa a minoristas a través de oficinas comerciales propias en US y Europa (F) Calidad y precio respecto arándanos $14 dólares (F)	Ausencia de un Servicio Post Venta (D)

MARGEN

Fuente: Porter, M. E. (1997)
Elaboración propia

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

Según Hill, Jones y Schilling (2015), una ventaja competitiva se divide en eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente. Cada uno de estos elementos provienen de las competencias distintivas de una compañía (p. 93).

De hecho, una ventaja competitiva siempre se va a considerar como un aspecto que tenga rendimiento superior. En la medida de lo posible, es importante que sea sostenible en el tiempo; es decir, que los competidores no puedan imitarla tan fácilmente. Por ejemplo, el hecho de disponer una gran reputación en el mercado producto de una tecnología vanguardista, un servicio al cliente excepcional o programas de sostenibilidad empresarial.

Tabla 1.1

Ventajas competitivas de Camposol según bloques de valor

Calidad Superior	Eficiencia Superior	Innovación Superior	Capacidad Superior
Uso de uno de los productos de mayor valor y consumo a nivel internacional como lo es el arándano por su demanda como aperitivo divertido o conveniencia para niños e interés de productos saludables y tiene antioxidantes.	Disposición de una planta de empaquetado que ofrece un mayor control en la calidad y eficiencia en los procesos de producción.	Convirtió su planta de empaque para manejar la producción fresca y algo congelada (Para el año 2016 eliminó totalmente enlatados).	Primer agronegocio peruano en pertenecer al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, lo cual le da un valor agregado a sus operaciones.
Los supermercados hablan directamente con Camposol, por la calidad y eficiencia en distribución.	La eficiencia de sus capacidades de la empresa crea una barrera natural para la entrada de otros productores.	Inversión en la educación del consumidor mediante una campaña que aproveche la gran imagen de la cultura gastronómica peruana.	Reconocimiento en el desarrollo de programas de responsabilidad social para cuidar de sus stakeholders.
Empresa certificada en base a la excelencia en calidad y volumen de productos frescos y congelados por el buen desarrollo de sus procesos internos como logística interna y producción.			

Fuente: Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A (2015)
Elaboración propia

Tabla 1.2

Ventajas competitivas de UEN de Camposol

CAMPOSOL	**Frutas y Vegetales**	Utilización de riego por goteo a fin de emplear eficientemente el agua y abonos **(Eficiencia superior)**
		Con un manejo adecuado de arándanos y aguacates se mantuvieron de buena calidad durante 45 días después de cosecha, mientras que en los espárragos fue de 30 días **(Calidad superior)**
		Envíos a otros países en temperaturas próximas a la congelación medida a través de sensores durante 17 días como control de plagas **(Innovación superior)**
		Empaque plástico de almeja de arándanos proporcionó propiedades inmobiliarias excelentes. **(Calidad superior)**
		Margen Bruto Alto de arándanos, por tanto, hay eficiencia en la utilización de los costos. **(Eficiencia superior)**
		Inversión en tecnologías de planta de empaque que calibran la fruta por tamaño. **(Innovación superior)**
		Uso de la producción orgánica como palanca para fomentar la tracción con los minoristas. **(Calidad superior)**
		Alcance de la producción máxima con la utilización de solo el 25% de campos de arándanos. **(Eficiencia superior)**
	Mariscos Camposol	Transformación de 50 hectáreas en Sistemas agrícolas intensivos con más cambios en curso para que los estanques de mariscos tengan un mayor control de oxígeno y temperatura. **(Innovación superior)**
		Adquisición de dos plantas de procesamiento de camarón para implementar mejoras en los productos. **(Calidad superior)**
	Camposol Trade	La empresa usa dos marcas "Camposol" y "Sol Produce" para diferentes segmentos de mercado. **(Calidad superior)**
		Apertura de una oficina comercial propia en Miami Florida. **(Capacidad de respuesta superior)**
		Se comercializó y vendió un aproximado del 60% del volumen total de producción a través de la UEN Comercial. Se considera que es eficiente, ya que lo ideal es 90% y en este caso resulta que es de más del 50%. **(Eficiencia superior)**

Fuente: Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A (2015)
Elaboración propia

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

Las fortalezas y debilidades de la empresa son aquellos puntos mediante los cuales la organización hace un mejor trabajo o tiene limitaciones. Es importante destacar que este grupo de elementos, son propios de la empresa y ésta ejerce control sobre ellos.

Las fortalezas son importantes para aprovechar oportunidades del sector y protegerse de las amenazas; mientras que las debilidades no permiten un aprovechamiento de las oportunidades y más bien dificultan en hacer frente a las amenazas. Las áreas funcionales de la empresa es un punto de partida para determinar qué fortalezas y debilidades tiene una empresa.

Tabla 1.3

Fortalezas y Debilidades

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Camposol	Mayor productor agropecuario y cultivador de aguacate en el Perú por su cadena de valor bien desarrollada.	Carece de planificación interna, ya que no hubo alineamiento entre la granja, el empaque y lo comercial.
	Disposición de 5,300 hectáreas (Ha) de plantaciones agrícolas que permiten cubrir la demanda de los clientes minoristas.	
	Explotación de granjas de camarón y negocio de mariscos con 10,300 toneladas en el año 2015, para satisfacer la demanda de los clientes minoristas.	
	Camposol abre una oficina comercial pequeña en Holanda para experimentar con venta directa de espárragos y aguacates frescos a minoristas europeos.	Poca vinculación en las diversas unidades estratégicas de negocio lo cual impide la sinergia.
	Inversión en tierras y plantas de embalaje que permiten la eficiencia en el desarrollo de productos.	
	Buena reputación por buena calidad y volumen de productos frescos y congelados.	
	Creación de una planta de empaquetado de frutas y verduras en Camposol, lo cual favorece a las capacidades internas de la empresa.	La cultura de la empresa no está bien consolidada, dado que hay fricción entre el área de producción y comercial.
	Principal empleador de más de 15,000 personas de los cuales 1,000 empleados corporativos y 14,000 empleados de granjas y fábricas.	
	Conservación de calidad en arándanos y aguacates durante 45 días y los espárragos durante 30 días después de la cosecha.	
	La reducción de tiempo a partir de una comunicación directa de supermercados y la empresa al no haber otros productores.	Carencia de estrategia de marca consolidad lo cual no le permite tener un mejor posicionamiento en la industria.
	Utilización de la producción orgánica como influencia para fomentar la tracción de minoristas.	
	Inversión en educación para el consumidor incluyendo una campaña que aproveche la imagen de Perú como un destino de alimentos de clase mundial.	
	Inversión en nuevas tecnologías para que las plantas de empaque puedan calibrar la fruta por tamaño.	
	Excelente productor con todas las certificaciones en calidad y volumen.	
	Reconocido por ser ambientalmente amigable y socialmente responsable	

(continúa)

(continuación)

Frutas y vegetales	En vez de la expansión de espárragos plantaron aguacates en la tierra que estaba destinada para los espárragos. El cual pronto lo convirtió en la plantación más grande del mundo con más de 2,000 hectáreas.	Camposol no era dueña de la infraestructura usada para madurar aguacates, lo cual lo privaba de tener mayor poder de todo el proceso productivo.
	Empaque plástico de almeja de arándanos proporcionó propiedades inmobiliarias excelentes.	
	Camposol expande su área de cultivo de arándanos de 1 a 200 hectáreas para una mayor satisfacción de sus clientes.	
	Camposol ofrece volumen fijo a precios fijos a sus clientes minoristas para una mayor confiabilidad.	
	Solo 25% campos de arándanos plantados (más de 1,200 Ha) alcanzó la producción máxima dando la posibilidad de mejorar la eficiencia en la organización.	Deficiencia en el trabajo en equipo con el área comercial lo cual genera un mal ambiente de trabajo.
	Utilización de riego por goteo impulsado por la gravedad en los cultivos de frutas y verduras de más de 5,000 hectáreas para la reutilización de agua.	
	Inversión en Innovación y Desarrollo en control de plagas naturales, cría y otras áreas para incrementar la confiabilidad de productos libres de insecticidas.	
	Envíos a Estados Unidos en temperaturas próximas a la congelación medida a través de sensores durante 17 días como control de plagas.	
Mariscos Camposol	Desarrollo de granjas de camarón cerca de sus campos agrícolas para aprovechar los beneficios del proyecto de irrigación de agua.	Poca capacidad de suministro de grandes volúmenes de camarón en el momento oportuno que los minoristas necesitan, impidiendo el logro de mayores ventas.
	Transformación de 50 hectáreas en Sistemas agrícolas intensivos con más cambios en curso para que los estanques de mariscos tengan un mayor control de oxígeno y temperatura.	
	Adquisición de dos plantas de procesamiento de camarón a finales del 2014 para mejorar la rapidez del proceso de producción.	
Comercial Camposol	Convencimiento de a dónde llevar la marca de la empresa, a fin de posicionarla mejor en el mercado.	Cultura organizacional poco establecida por diferencias sobre estilos de trabajo.
	Primer agronegocio peruano en pertenecer al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, lo cual les da un valor agregado a sus operaciones.	No hay un buen nexo con el equipo de producción generando un mal clima laboral.
	Desarrollo de dos marcas "Camposol" y "Sol Produce" para diferentes segmentos de mercado.	Poca inversión en la promoción de marca entre los consumidores imposibilitando el incremento en el SOM.

Fuente: Porter, M. E. (1997)
Elaboración propia

1.2 Diagnóstico Externo

El diagnóstico externo es un análisis que se realiza a fin de conocer qué oportunidades y amanezas afectan más a la empresa. Producto de dicho análisis, se puede desarrollar el modelo PEST (Político, Económico, Social, Legal) y el de las 5 fuerzas de Porter.

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

El análisis PEST implica la evaluación de 4 elementos a saber: Político, Económico, Social y Tecnológico. Según Frynas y Velahí (2015), el PEST es una identificación del ambiente donde se desarrolla la empresa, así como la posibilidad de obtener data que permita predecir nuevas tendencias y circunstancias (p. 42).

Algunas variables como el crecimiento del PBI, crisis política del país, el consumo per cápita, las tendencias a lo saludable, a lo ambientalmente amigable, innovaciones tecnológicas, son algunas que podrían considerarse al realizar este análisis PEST. Como se verá en lo sucesivo del trabajo, es en base al PEST que se puede realizar la matriz EFE y determinar las amenazas y oportunidades del sector.

Figura 1.3

Análisis PEST

Factores	2014-2016	Impacto	1-3 años	Impacto	3-5 años	Impacto
Factor Político						
Acuerdos comerciales con Estados Unidos, China y Europa.	Esfuerzos del gobierno para promover la apertura de nuevos mercados para las exportaciones.	Oportunidad	Esfuerzos del Gobierno para promover acuerdos comerciales entre Perú, Japón, China, Estados Unidos y Unión Europa.	Oportunidad	Esfuerzos del Gobierno para promover acuerdos comerciales entre Perú, Japón, China, Estados Unidos y Unión Europa.	Oportunidad
Leyes y promociones Gubernamentales	Intervención del gobierno en la elaboración del proyecto de irrigación de agua dulce.	Oportunidad	Nuevas propuestas como la Ley de promoción agraria.	Oportunidad	Mayor crecimiento del sector Acuícola.	Oportunidad
Estabilidad Política del país	Situación crítica por las inciertas elecciones presidenciales.	Amenaza	La situación política del país será negativa, pero con un poco más de control.	Amenaza	La situación política del país estará mucho mejor y favorecerá a la industria.	Oportunidad
Factor Económico						
Producto Bruto Interno	Crecimiento del PBI en 3.6% en el año 2016.	Oportunidad	Crecimiento promedio de 1% del PBI real durante los años 2017, 2018 y 2019.	Oportunidad	Se prevé que siga creciendo el PBI en el futuro, pero en menor grado.	Oportunidad
Consumo Per cápita	Incremento de 4 a 6 libras de arándanos, en el año 2015, en Estados Unidos.	Oportunidad	Única fruta principal (arándanos) en Estados Unidos con expectativa de crecimiento.	Oportunidad	Se mantiene el crecimiento de los arándanos por la tendencia a lo saludable.	Oportunidad
Inversión interna	Caída de la inversión interna del Perú, en 2015, de 6.2%.	Amenaza	Para el 2017 la inversión interna creció a 5.8%.	Oportunidad	Para el 2020, la inversión interna bajará a 4.8%.	Amenaza
Demanda de productos básicos	Reducción de la demanda de productos básicos como el cobre, petróleo y oro, razón por la cual el crecimiento del país se enfrió.	Amenaza	Los precios de los commodities se recuperarán para el 2019.	Oportunidad	Los precios de los commodities se mantendrán al 2020.	Oportunidad
Estabilidad Económica	Crecimiento se frenó por la poca demanda de productos básicos.	Amenaza	Crecimiento económico del país sobre el 3%.	Oportunidad	Se pronostica un mayor crecimiento a futuro.	Oportunidad
Crecimiento de mercados nacientes	Crecimiento en la economía China y Estadounidense.	Oportunidad	Crecimiento lento del 6% en China, 1.8% en Estados Unidos y la Zona Euro del 1.5%.	Amenaza	Se pronostica un mayor crecimiento en los mercados de: EE.UU, China y Europea.	Oportunidad

(continúa)

(continuación)

Factor Social y Cultural						
Tendencia en Moda y Vida Saludable	Crecimiento de conciencia del consumidor en productos frescos y saludables.	Oportunidad	Mayor consumo de frutos y vegetales "morados" que indican la densidad de nutrientes y antioxidantes, como en China.	Oportunidad	Mayor consumo en productos saludables en más mercados	Oportunidad
Crecimiento de la población de los mercados nacientes	Crecimiento en la producción nacional en China de 2,400 a 20,400 Ha no abastece el incremento exponencial de su población.	Oportunidad	Crecimiento constante de la población Estadounidense, China y Europea a través de la tasa de Natalidad y Mortalidad.	Oportunidad	Crecimiento constante de la población Estadounidense, China y Europea a través de la tasa de Natalidad y Mortalidad.	Oportunidad
Gustos y estilos de cocina más internacionales	Cultura gastronómica peruana de fama mundial.	Oportunidad	Seguirá siendo globalizada la tendencia de nuevas recetas saludables.	Oportunidad	Seguirá siendo globalizada la tendencia global de nuevas recetas saludables.	Oportunidad
Factor Tecnológico						
Productos tecnológicos	Productos tecnológicos que contribuyen en la prevención de plagas en cosechas.	Oportunidad	Las nuevas tecnologías seguirán brindando nuevas alternativas en prevención de plagas.	Oportunidad	A raíz de futuras innovaciones, los productos que evitan las plagas irán mejorando y siendo, incluso, más eficaces.	Oportunidad
Innovación en Tecnologías	Tecnología de adquisición para mejorar los atributos de la fruta, por ejemplo, en China.	Oportunidad	Mayor utilización de la tecnología de blockchain, robótica o el Big data.	Oportunidad	Se mantendrá el uso de las tecnologías de blockchain, robótica, Big data, etc.	Oportunidad
Sistemas Agrícolas intensivos	Tecnología innovadora para el mejor control en el oxígeno, temperatura y rendimientos de hectáreas por cosecha.	Oportunidad	La tecnología de sensores para el control de temperatura vía marítima en los arándanos se mantendría.	Oportunidad	Aparición de una tecnología aún más sofisticada para el control de temperatura vía marítima en los arándanos.	Oportunidad

Fuente: David, F. (2013)
Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Según lo dicho por Michael Porter (1997), en su libro Estrategia Competitiva el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas del sector indica que más allá de los mismos competidores están los clientes, proveedores, los productos sustitutos y los potenciales competidores (p. 177).

Aspectos como la rivalidad, barreras de entrada, costo de cambio, barreras de salida, la estructura competitiva, diferenciación, son elementos que se consideran en este modelo. Cuanto más completo esté el análisis, se podrá tomar mejores decisiones sobre cómo encaminar el negocio.

1. **Rivalidad entre competidores: ALTA**
    - **Estructura de la industria**: Fragmentada, ya que dentro del sector existen una variedad de productores sudamericanos. La empresa Camposol al estar en este tipo de industria no tiene economías de escala. Sin embargo, la competencia desea una parte de share of market, por lo tanto, la rivalidad es alta.
    - **Crecimiento de la demanda**: Alta, ya que la demanda de mercados va a crecer a la par con la tendencia de lo saludable.
    - **Diferenciación del producto o servicio**: Alta, dado que en sus procesos de producción utiliza productos orgánicos, invierten en innovación y desarrollo, así mismo tiene una estrategia de negocio genérica de diferenciación ampliada.
    - **Costo de Cambio**: no tienen una estrategia de marca desarrollada, por ello es que los clientes se van a otros competidores sin problema. El costo de cambio es bajo.
    - **Barreras de Salida**: Camposol ha hecho una inversión grande en lo que respecta a hectáreas y en la planta que así nomás no puede salirse de la industria.
    - **Barreras de ingreso**: Camposol, al desarrollar buenas capacidades, genera una barrera natural para el ingreso de nuevos productores

- **Capacidad instalada ociosa más estructura de costos fijos altos**: En relación a la producción de arándanos, se aprovechó el 25% de las hectáreas disponible sin utilizar la capacidad máxima de las hectáreas restantes. Asimismo, el mantenimiento de planta, sueldos de trabajadores, luz, agua, uso de pesticidas para evitar las plagas, riego de las cosechas dando como resultado que los costos fijos sean altos.

2. **Entrada potencial de nuevos competidores**

- **Inversión**: La capacidad de Camposol para invertir es muy alta en el desarrollo de nuevos productos, como pesticidas naturales, etc. Por ello, es una fuerte barrera para los competidores que quieran ingresar con una alta inversión en I&D.
- **Marcas establecidas y fuertes**: Camposol ha desarrollado dos marcas fuertes como Camposol para productos de alta calidad y Sol Produce para el siguiente nivel, pero la empresa no desarrolló una estrategia de marca fuerte, ya que no se invirtió en la promoción de marca. Por esa razón, es que los competidores podrán ingresar al mercado si desarrollan una estrategia única y buena inversión en la marca.
- **Barreras legales**: No existen barreras legales establecidas por el Estado.
- **Acceso a la distribución**: Camposol en este punto utiliza terceros para transportar sus productos a los consumidores finales, por ello esto generaría una ventaja para los competidores al ingresar al mercado desarrollándose aún más en el área de distribución.
- **Acceso a la materia prima**: Al desarrollar el modelo integrado vertical Camposol muestra una gran ventaja competitiva frente a los competidores.
- **Know How**: Tras su larga trayectoria, tiene toda la experiencia de cómo se producen los productos y el conocimiento del desarrollo del mercado. Pero, en relación a su lado comercial tiene una desventaja, ya que carece de experiencia en dicho rubro.

3. **Poder de Negociación de Compradores**
    - **¿Compran por volumen?** Sí, los minoristas compran productos a un precio más accesible.
    - **¿El producto es diferenciado?** Alto, ya que en sus procesos de producción utiliza productos orgánicos, invierten en I&D, así mismo tiene una estrategia de negocio genérica de diferenciación ampliada.
    - **¿Costo de cambio?** Bajo, la forma de enganchar de Camposol, para que sus clientes minoristas se queden con la empresa, es a través de la producción orgánica. Por ello, los clientes tendrán un menor poder para cambiar de proveedor.
    - **Posibilidad que el comprador se integre verticalmente hacia atrás**: Bajo, según el caso, los minoristas ofrecen a Camposol solo sus plantas de maduración para los aguacates y centros frigoríficos para los arándanos. Por ello, es poco viable que se integren verticalmente hacia atrás.
    - **Comprador tiene información de costos**: Bajo, ya que la información de costos no la tienen los compradores. Es una oportunidad para mantener a los clientes interesados.

4. **Poder de Negociación de Proveedores**
    - **Cantidad de proveedores**: Es baja. Desde el punto de vista de la cadena de producción, Camposol es proveedor del proveedor. De ahí que, es una oportunidad para seguir desarrollándose y consolidando su cadena de valor.
    - **¿Diferenciación o estándar?** Diferenciación, porque lo que proveen no lo producen otros sino el mismo Camposol. Por ello, es una oportunidad para la organización de seguir fidelizando a los minoristas.
    - **Costo de cambio**: Bajo, la forma de enganchar de Camposol, para que sus clientes minoristas se queden con la empresa, es a través de la producción orgánica. Por ello, los clientes tendrán un menor poder para cambiar de proveedor.
    - **¿Representa el proveedor una amenaza de integración hacia adelante?** No, dado que Camposol es el mismo proveedor productor y distribuidor, es decir presenta un modelo vertical integrado.

5. **Amenaza de Productos Sustitutos**

- **¿Hay sustitutos?** Sí, como los alimentos saludables (otros frutos que no cultiva Camposol, Jugos naturales, Yogures naturales, y otros productos que contengan antioxidantes).
- **¿Cuál es el costo de cambio?** Bajo, es una amenaza, ya que los productos naturales que reemplazarían a lo que Camposol ofrece manejan precios parecidos. Es por esa razón, que no cuesta nada optar por otro producto sustituto.
- **¿Cuál es el precio?** Como se indicó en el costo de cambio, solamente si el precio del sustituto es mayor no convendría hacer el cambio. Sin embargo, si los precios son semejantes la decisión será más orientada al consumidor de qué producto adquirir.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Como se comentó anteriormente, así como se evalúa internamente una empresa para saber cuáles son sus fortalezas y debilidades, también existe el análisis externo que utiliza oportunidades y amenazas. En esencia, las oportunidades son aquellas situaciones que la empresa puede aprovechar para mejorar, ya sea por temas políticos, económicos, sociales o tecnológicos, pero que no tiene control directo.

En tanto que las amenazas, son variables también de las categorías mencionadas en la línea anterior, pero que pueden de cierta forma evitar que como empresa se pueda crecer y, en este caso, se debe buscar la forma de hacer frente a las amenazas para minimizar su impacto en el negocio.

Tabla 1.4

Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apertura de las Fronteras de China para el ingreso de los arándanos peruanos.	Mercado global presenta muchos competidores, cuya mayor proporción son sudamericanos.
Perú presenta una cultura gastronómica de fama mundial, lo cual beneficia a Camposol por la propuesta de valor que tiene.	
Incremento del precio de Materia Prima impulsado por un fuerte crecimiento económico.	Crecimiento nebuloso por una menor demanda de productos básicos (cobre, petróleo y oro), caída de inversión interna y conflicto político en las últimas elecciones presidenciales en el año 2016 cuyo presidente fue Pedro Pablo Kuczynski.
Intervención del gobierno en la elaboración del proyecto de irrigación de agua dulce, lo cual favoreció las condiciones para la agricultura.	
Al estar cerca del Ecuador y la Corrriente de Humbolt, se crean condiciones atmosféricas necesarias que favorecen a la cosecha y producción de frutas que normalmente no se podrían producir de no contar con estas variables.	
En los años noventa, Camposol y otros productores convirtieron áreas de desierto en el noroeste peruano en exhuberantes granjas transformando la región en un centro agrícola y económico.	Crisis financiera mundial generó la reducción de los precios de los espárragos y la demanda de exportación.
Apertura de nuevos mercados para las exportaciones peruanas en el año 2015 y 2016 favoreciendo al flujo de caja de la empresa.	Rendimiento espárragos disminuyó por efectos de El Niño.
Aguacates peruanos obtienen el acceso a Estados Unidos, principal importador mundial de aguacate.	
Mayor conciencia de los consumidores sobre los beneficios de la salud de los aguacates.	El Negocio de productos de mar tuvo una caída de precios a finales del año 2014.
Estados Unidos fue el mayor importador de fruta y tuvo un fuerte crecimiento de la demanda con el consumo per cápita de arándanos de 0.44 libras (2005) a 1.54 (2014).	
Valorización alta de los arándanos generando una mayor producción y consumo a nivel mundial en el año 2016.	Costos laborales en Perú no son muy atractivos, lo que no permite tener flexibilidad en las compensaciones económicas.
Crecimiento exponencial del uso de arándanos frescos y procesados en America del Norte en 13%, Europa en 32% y Asia en 49%, desde 2008 al 2014.	
Disponibilidad anual de bayas de buena calidad, buena reputación como aperitivo divertido y conveniente para los niños.	
Rápido crecimiento de la imagen de arándanos como alimento saludable y rica en antioxidantes.	Incremento de competidores en el mercado, debido a la expansión de la producción de arándanos.
Planificación en la expansión del proyecto de agua para un mayor acceso de este recurso hídrico.	
Proyección de crecimiento del PBI de 4.7% al año 2017 y una reducción constante de 0.2% hasta el año 2020 favoreciendo a un posible crecimiento para la empresa.	

Fuente: David, F. (2013)
Elaboración propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

De acuerdo con Mora Valverde y Chacón Villalobos (2019), “La matriz de evaluación de factores internos Matriz EFI es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio” (p. 7).

Son todas aquellas variables internas de la empresa que representan fortalezas y debilidades, las cuales se ponderan y concluyen qué tan sólida es su posición interna. La respuesta será afirmativa si el promedio alcanzado de las variables con los pesos es mayor a 2,5.

Tabla 2.1

Matriz EFI

	Valor	Clasif.	V.Pond.
Fortalezas			
(F1) Principal productor agropecuario y de aguacate en Perú	0.04	4	0.16
(F2) Disposición de 5,300 hectáreas de plantaciones agrícolas.	0.04	3	0.12
(F3) Venta directa a minoristas a través de oficinas propias comerciales en Estados Unidos y Europa	0.03	3	0.09
(F4) Mayor empleador del Perú	0.04	3	0.12
(F5) Primer agronegocio en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas	0.06	4	0.24
(F6) Utilización de producción orgánica	0.05	4	0.20
(F7) Inversión en educación del consumidor	0.04	4	0.16
(F8) Alta inversión en Innovación y desarrollo	0.06	3	0.18
(F9) Calidad y volumen reconocido a nivel internacional	0.06	4	0.24
(F10) Certificaciones por excelencia de producción	0.05	4	0.20
(F11) Programas de sostenibilidad ambiental	0.06	4	0.24
(F12) Expansión en áreas de cultivo de arándanos	0.04	3	0.12
(F13) Utilización de riego por goteo	0.05	4	0.20
(F14) Empleo de sensores modernos para el envío a Estados Unidos	0.04	3	0.12
(F15) Desarrollo de sistemas agrícolas intensivos	0.04	3	0.12
(F16) Inversión en plantas procesadoras de camarón	0.04	3	0.12
Debilidades			
(D1) Limitada integración entre las unidades estratégicas de negocio	0.04	2	0.08
(D2) Cultura organizacional poco consolidada	0.06	2	0.12
(D3) Baja inversión en la promoción de marca	0.04	1	0.04
(D4) Ausencia de un servicio post-venta	0.04	2	0.08
(D5) No tiene propiedad de infraestructura de maduración	0.04	2	0.08
(D6) Incapacidad de suministro de gran volumen de camarones	0.04	1	0.04
TOTALES	**1.00**		**3.07**

Fuente: David, F. (2013)
Elaboración Propia

Camposol muestra una ventaja competitiva en calidad, eficiencia e innovación en sus productos frescos y congelados, por lo que presentan una mayor percepción en el puntaje (0.06). Asimismo, el control de riego por goteo genera una reducción en la utilización de agua. En cambio, su mayor debilidad es que la cultura organizacional es poco consolidada, lo que genera conflictos entre unidades estratégicas de negocio. Por tanto, Camposol es una empresa con una posición interna sólida (se encuentra con un puntaje de 3.07 superior al 2.5 promedio de la industria), tiene muchas fortalezas que lo diferencian de la competencia y está en la capacidad de hacer frente a sus debilidades.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Con relación a la matriz EFE, su forma de procedimiento es bastante similar a la matriz EFI, pero la diferencia radica en el análisis de las oportunidades y amenazas del sector.

Ahora bien, respecto de las ventajas de usar esta matriz es su facilidad de uso, de entendimiento, además que la información que se obtiene puede servir para otros análisis como la matriz FODA (Anggadwita et al., 2019, p. 3).

Tabla 2.2

Matriz EFE

	Valor	Clasif.	V.Pond.
Oportunidades			
(O1) Apertura de fronteras asiáticas	0.07	4	0.28
(O2) Cultura gastronómica peruana de fama mundial	0.06	4	0.24
(O3) Condiciones Atmosféricas positivas	0.06	3	0.18
(O4) Acuerdos comerciales para la exportación	0.06	4	0.24
(O5) Incremento en la conciencia de consumidores sobre la salud	0.07	4	0.28
(O6) Crecimiento fuerte en la demanda del consumo per cápita de arándanos en Estados Unidos	0.06	4	0.24
(O7) Disponibilidad de bayas (tipo de arándano) todos los meses del año.	0.06	3	0.18
(O8) Mayor crecimiento del valor e imagen de los arándanos	0.06	4	0.24
(O9) Gobierno promueve la expansión del proyecto de irrigación de agua	0.06	3	0.18
(O10) Incremento del precio de Materia Prima	0.05	3	0.15
(O11) Conversión de áreas de desierto en centros agrícolas y económicos	0.05	3	0.15
Amenazas			
(A1) Incremento de competidores sudamericanos en el mercado global	0.07	3	0.21
(A2) Caída de la inversión interna	0.04	2	0.08
(A3) Fenómenos naturales	0.05	1	0.05
(A4 Proyección de reducción constante en el PBI de 0.2% hasta el 2020	0.06	3	0.18
(A5) Caída de precios en el sector agropecuario	0.04	2	0.08
(A6) Crisis política producto de las últimas elecciones	0.04	2	0.08
(A7) Costos laborales en Perú son altos	0.04	2	0.08
TOTALES	**1.00**		**3.12**

Fuente: David, F. (2013)
Elaboración Propia

Los factores más importantes que determinarán el éxito de la industria es el incremento en la conciencia de los consumidores sobre la salud y la apertura de fronteras

asiáticas. El mayor interés en el consumo de productos de alto valor calórico y rico en antioxidantes genera una mayor demanda de productos frescos sin químicos que beneficien la salud. Por otro lado, en el Perú se ha proyectado la reducción constante del PBI durante los próximos 4 años el cuál generaría menor comercio, trabajo y el distanciamiento de inversionistas. En conclusión, Camposol está aprovechando eficientemente las oportunidades, además de responder al entorno mucho mejor que el promedio del sector (3.12) y hacer frente a las amenazas.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Según la propuesta de los autores Anampa, Door, Llamoja y Santa (2009), indican que el modelo de Michael Porter bajo el enfoque de posicionamiento para las empresas define diversas estrategias genéricas que consideran la ventaja competitiva y el tipo de segmento al cual se dirigen.

Es así que, según la matriz, se puede tener diferenciación, liderazgo en costo o nicho. En base a las características del negocio y hacia quién se dirige, se estará en la posición de afirmar cuál es la estrategia genérica de negocio.

Tabla 2.3

Estrategias genéricas

Factor	Sustentación
Diferenciación	**Alta**. Se preocupa por desarrollar alimentos de alta calidad, confiabilidad y consistencia con enfoque orientado al cliente. Por ello, realiza proyectos como la utilización de riego por goteo impulsado por la gravedad y producción orgánica, inversión en control de plagas naturales, crías y la secuenciación del ADN de los árboles de los frutos para estudiar cómo sus rasgos específicos interactúan con el entorno del crecimiento.
Segmentación	**Alta**. Posee diferentes segmentos de mercado como hombres, mujeres y niños que estén interesados en consumir productos beneficiosos para la salud, y cuyo estilo de vida se asocie a uno más sano.
Habilidades Distintivas	Innovación y desarrollo en plantas de empaque, productos de alta calidad y consistencia, Know How en el proceso productivo como las condiciones necesarias para la cosecha y la eficiencia superior tras la reutilización del agua.
Estrategia Genérica	En conclusión, es diferenciación ampliada por su alta diferenciación de producto y segmentación alta, además de habilidades distintivas que generan un valor agregado a la empresa.

Fuente: Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A (2015)
Fuente: Elaboración propia

2.4 Matriz FODA

Según Trejo, E., Trejo, N y Zúñiga (2018) "…es una herramienta que permite generar una imagen de la situación actual…" (p. 9) de una empresa. Se va incluir las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas.

Esta forma de análisis, además, permite formular estrategias combinando cada uno de los componentes del mismo.

Figura 2.1

Matriz FODA

	FORTALEZAS - F	**DEBILIDADES - D**
	(F1) Principal productor agropecuario y de aguacate en Perú (F2) Disposicón de 5035 hectáreas de plantaciones (F3) Venta directa a minoristas a través de oficinas comerciales en US y Europa (F4) Mayor empleador del Perú (F5) Primer agronegocio en unirse al Pacto Mundial (F6) Utilización de producción orgánica (F7) Inversión en educación del consumidor (F8) Alta inversión en Innovación y desarrollo (F9) Calidad y volumen reconocido a nivel internacional (F10) Certificaciones por excelencia de producción (F11) Programas de sostenibilidad ambiental (F12) Expansión en áreas de cultivo de arándanos (F13) Utilización de riego por goteo (F14) Inversión en plantas procesadoras de camarón (F15) Desarrollo de sistemas agrícolas intensivos (F16) Empleo de sensores modernos para el envío a USA	(D1) Limitada integración entre las unidades estratégicas de negocio (D2) Cultura organizacional poco consolidada (D3) Baja inversión en la promoción de (D4) Ausencia de un servicio post venta. (D5) No tiene propiedad de infraestructura de maduración (D6) Incapacidad de suministro de gran volumen de camarones
OPORTUNIDADES - O	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
(O1) Apertura de fronteras asiáticas (O2) Cultura gastronómica peruana de fama mundial (O3) Condiciones Atmosféricas (O4) Acuerdos comerciales para la exportación (O5) Incremento en la conciencia de consumidores sobre la salud (O6) Crecimiento fuerte en la demanda del consumo per cápita (O7) Disponibilidad de bayas todos los meses del año (O8) Mayor crecimiento del valor e imagen de los arándanos (O9) Gobierno promueve la expansión del proyecto de agua (O10) Incremento del precio de Materia Prima (O11) Conversión de áreas de desierto en centros agrícolas y económicos	**O1 + O3 + F9: <u>Desarrollo de Mercado</u>** Ingresar a mercados internacionales con sus mismos productos aprovechando la demanda de productos beneficiosos para la salud. **O1 + O4 + F3: <u>Comercialización internacional</u>** Aprovechar los acuerdos comerciales con Estados Unidos, China, Europa para hacer más fácil el ingreso de los productos. **O2 + O3 + O7 + O8 + F9 + F10: <u>Diferenciación</u>** Se diferencia en condiciones atmosféricas únicas, famosa cultura gastronómica, frutos disponibles todo el año de buena calidad y volumen reconocido a nivel internacional y certificaciones por excelencia de producción. **F14 + O9: <u>Tecnologías nuevas</u>** Gran potencial de Camposol de invertir en procesadoras para aprovechar los esfuerzos del gobierno en proyectos de agua y el fuerte cultivo de camarones en el sector agropecuario.	**D5 + O6: <u>Inversión en infraestructuras</u>** de maduración de las frutas para aprovechar la demanda creciente de arándanos y el mayor consumo per cápita de frutos frescos. **O5 + D3: <u>Publicidad</u>:** La empresa está aprovechando la tendencia a lo saludable debería sacar publicidad que muestre sus productos promocionando en la línea de lo sano. **D4 + O8: <u>Estrategia del CRM</u>**: a raíz de un mayor crecimiento del valor de los arándanos se puede aprovechar esto para generar un servicio post venta con los arándanos.
AMENAZAS - A	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
(A1) Incremento de competidores en el mercado (A2) Caída de la inversión interna (A3) Fenómenos naturales (A4) Caída de precios en el sector agropecuario (A5) Proyección de reducción constante en el PBI de 0.2% hasta el 2020 (A6) Crisis política en últimas elecciones (A7) Costos laborales en Perú son altos	**F8 + A1: <u>Innovación</u>** Utilizar la capacidad de la empresa para invertir en grandes equipos para contrarrestar la competencia de competidores en el mercado global con productos de alta calidad. **F6 + F13 + A3: <u>Seguridad y Salud</u>** Al utilizar productos orgánicos que reemplazan los químicos tóxicos se reduce el índice de riesgo durante un fenómeno natural.	**D3 + A1: <u>Motivación</u>** Cooperar internamente con las diferentes áreas de trabajo para lograr un equilibrio de lineamientos y contrarrestar a la competencia mundial.

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Según proponen López y Ortega (2016), la misión "es el conjunto de acciones inmediatas para el desarrollo de tácticas concretas que permitan alcanzar objetivamente el plan establecido como estratégico" (p. 271). Dicho, en otros términos, es lo que ofrece la empresa, quién es, cómo es en el hoy, en el presente. De modo que, se detalle de la siguiente manera la misión de Camposol hoy como "Ofrecer alimentos de alta calidad y saludables a nuestros clientes, comprometiéndonos con la confiabilidad y consistencia de nuestros productos. Pensando siempre en mejorar"

Los mismos autores, luego se refieren a la visión como aquella a lo que la empresa desea llegar a ser. La visión tiene un componente a futuro, responde a la pregunta qué se quiere lograr o cómo se ve el negocio de aquí a unos 5 años. Es por ello, que se detalla la siguiente visión para Camposol en base a las debilidades como una propuesta de mejora a futuro "Ser el proveedor peruano de mayor confiabilidad y consistencia de alimentos frescos y congelados ofreciendo un servicio completo a nuestros clientes en todo el año".

Ahora con respecto a las políticas, se entienden como directrices que rigen la forma en la que los colaboradores se comportan. Por ejemplo, una política podría ser que todos los colaboradores los días viernes vayan en vestimenta informal o que en horario de verano se trabaje hasta las 03:00 pm., por mencionar algunos ejemplos. De ahí que en base al análisis de la cadena de valor se plantea las siguientes políticas para Camposol:

- Orientación al cliente: Trabajaremos con los más altos estándares de desempeño para nuestros clientes.
- Eficiencia: Aspiramos a la excelencia y buscaremos el máximo nivel de éxito.
- Respeto: Ejerceremos como una empresa global con ética e integridad.
- Calidad: Nos comprometemos con la consciencia preventiva y mejora continua.
- Trabajo en equipo: Apostamos por la igualdad y diversidad donde prevalezcan los objetivos del grupo.
- Orientación a lo socialmente responsable: Nos comprometeremos a cuidar al medio ambiente y ser socialmente responsable en el desarrollo de nuestras operaciones.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

¿Qué se entiende por objetivos estratégicos? Son aquellos enunciados con verbos en infinitivo, medibles, desafiantes, realistas y con un período de tiempo establecido, siguiendo la metodología SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time inbound), que son claves para la empresa. Por ejemplo, lograr un crecimiento en ventas de 3% anual. Por ello, en base a los resultados financieros de años anteriores, análisis de la industria, reporte de contrataciones de personal e indicadores de logística se han desarrollado los siguientes objetivos estratégicos para compañía:

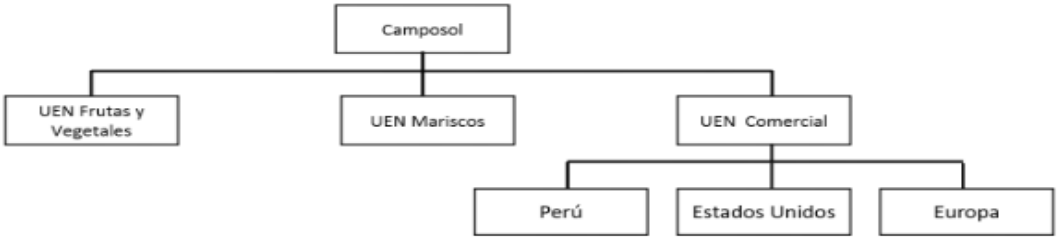
- **Incrementar la confiabilidad en el consumidor en un 4% para el año 2020**. A raíz de que la marca de Camposol no está muy consolidada, se plantea implementar mejoras tales como la inversión en marketing para incrementar el conocimiento de la marca en los consumidores y cumplir la estrategia genérica de negocio que es Diferenciación Ampliada generando mayor confiabilidad esto se va a cuantificar a partir de una encuesta de percepción del consumidor.
- **Incrementar ventas de Camposol en 6.54% para el 2018**. El cálculo se hizo en base a una regresión lineal simple considerando los años 2014 y 2015 que se obtuvieron de los Estados Resultados Integrales. De esta manera podrá crecer y lograr un mayor posicionamiento en el mercado. Se medirá este objetivo mediante el reporte de ventas.
- **Disminuir el índice de rotación de personal en 1% anual**. Cada año la empresa calculará este índice y debe buscar disminuirlo en al menos 1% cada año a fin de retener talento y no perder dinero en un nuevo proceso de reclutamiento, selección e inducción. La gerencia de RRHH será uno de los principales responsables del cumplimiento de este objetivo.
- **Lograr una eficiencia logística de al menos 95% desde el puerto hasta el destino final al año**. Lo cual favorecería a uno de los elementos de la ventaja competitiva de Camposol: la calidad superior. Mayor eficiencia genera mayor calidad y en consecuencia confiabilidad. Este objetivo se medirá a través de controles de calidad periódicos por cada pedido solicitado.

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

La estructura organizacional describe a la empresa, cómo está formada o dicho de otra forma cuál es el esqueleto de la organización. Una buena estructura permite una mejor coordinación y control.

Figura 2.2

Segmentos de Negocio actuales de Camposol



Fuente: Bell y Kindred (2016)
Elaboración propia

Figura 2.3

Rediseño de Segmentos de Negocio de Camposol

Fuente: Bell y Kindred (2016)
Elaboración propia

Camposol ha desarrollado tres unidades estratégicas de negocio (UEN) como Frutas y Vegetales, Mariscos y Trading. Dentro del análisis de la organización, se ha observado una serie de cambios reflejados por los factores económicos que afectaron directamente la categoría de productos enlatados y, que, en su momento, competían en el mercado mundial.

El propósito de Camposol es ofrecer el mejor servicio relacionado a la disponibilidad del producto, empaque y tiempo de entrega; de modo que el rediseño del negocio será a través de la UEN Comercial con la creación de una oficina en China - Shanghái para aprovechar la demanda saludable en la clase media, así como la alta demanda de productos naturales. Además, de que el mercado chino es bastante atractivo y novedoso.

Aun cuando se esté agregando esta UEN, las demás seguirán funcionando, de acuerdo a lo establecido en el organigrama de la empresa vigente.

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

Se realizarán las siguientes propuestas estratégicas en base al análisis interno y externo de la empresa Camposol y así aprovechar al máximo cada fortalezas y oportunidades contrarrestando las debilidades de la compañía y amenazas del mercado.

Tabla 2.4

Estrategias de ambiente global, corporativas, de negocios y funcionales para Camposol

Estrategia de Ambiente Global	***Presión por adaptarse a lo local***: **Alto**. Camposol ingresa a los mercados internacionales, a través del cumplimiento de estándares ambientales y sanitarios. Por ejemplo, Camposol busca ingresar al mercado de China, pero previamente se analizó al consumidor asiático considerando su gusto por el tamaño, color y apariencia como atributos más relevantes que el sabor de los frutos.
	Presión por reducir los costos: **Bajo**. La estrategia genérica es diferenciación ampliada, por ello es fundamental resaltar la inversión constante en innovación y desarrollo (I&D) en los procesos de producción, a través de proyectos y nuevas tecnologías para su planta de empaque que podría calibrar la fruta por tamaño; el desarrollo sostenible que genera la reutilización de agua; nuevas formas de desarrollar un control de plagas naturales no tóxicos para el ser humano y el medio ambiente.
	Frente a lo antes expuesto, se puede mencionar que Camposol, utiliza una estrategia multinacional.
Estrategias corporativas (continuación)	***Integración vertical hacia adelante***: Camposol realiza actividades de distribución directamente a sus oficinas, no existen intermediarios, ya que esto les permite un contacto directo con el cliente.
	Integración vertical hacia atrás: Camposol desarrolla su propio proceso de campo y de planta. Lo cual prescinde de proveedores habituales en una cadena de suministro.
	Diversificación relacionada: ya que la empresa tiene una UEN de frutas y vegetales, además de otra de congelados (mariscos, por ejemplo). Ambas pertenecen o están asociadas con comida o alimentos, de ahí que sea relacionada.

(continúa)

(continuación)

Estrategia a nivel negocios	***Desarrollo de nuevos mercados***: Camposol, busca incrementar su expansión a nivel internacional a través de oficinas propias, en Estados Unidos y Europa. Por ello, es que la empresa ha analizado en ingresar al mercado asiático (china) donde se ha incrementado potencialmente la demanda de productos saludables compuesto por vitaminas y antioxidantes que ayudan al rejuvenecimiento de la piel.
	Penetración de mercado: Para hacerle frente a la competencia Camposol deberá aumentar la inversión en campañas de marketing, a través de las redes sociales, dando a conocer su propuesta de valor y fortaleciendo la relación directa con los consumidores.
Estrategias a nivel funcional	***Recursos Humanos***: • Crear estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento como reclutamiento 2.0, programas de reconocimiento, desarrollo de líderes, capacitaciones salarios acorde al promedio del mercado y línea de carrera. Con ello, Camposol podrá atraer y formar a los colaboradores con las áreas más fuertes y ofreciéndoles oportunidades de desarrollo acorde a sus necesidades específicas dentro de la organización. • Desarrollar sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo para la identificación de peligros y prevención de riesgos (IPERC).
	Marketing: • Incrementar la inversión en campañas de marketing para promocionar la marca y los productos, a través de las redes sociales en las horas donde hay más tráfico online con mensajes que respalden su interés en estilos de vida saludable. • Transformar los canales digitales de atención al cliente por redes sociales y páginas web, a través de robots para absolver dudas y utilizar herramientas de retroalimentación en tienda u online post venta. • Implementación de un Customer Relationship Management (CRM) para fidelizar a los clientes.
	Operaciones: • Implementar un sistema de trazabilidad basado en tecnologías de identificación por radiofrecuencia (RFID) que controle de manera automática los procesos productivos de campo, de planta y de comercialización post-venta. • Establecer el uso de Nubes que simplifique y optimice los recursos agrícolas mediante sensores en materiales y equipos. • Desarrollo de un ERP para el ahorro en tiempo y costos, así como la automatización de los procesos internos de la empresa.
	I + D: • Realizar un centro de investigación para ofrecer a los minoristas (clientes) nuevas variedades de productos todo el año, con procesos productivos más sostenibles y saludables a los consumidores. • Continuar con el desarrollo de un sistema de gestión de calidad alimentaria para identificar y controlar los peligros biológicos, químicos y físicos que puedan dañar la inocuidad de los alimentos.
	Finanzas: • Mejorar la rentabilidad de la empresa a través de buenas políticas comerciales para simplificar los costes innecesarios en la empresa. • Implementar indicadores de gestión como ROI para evaluar qué tan eficiente son los gastos en ventas y administrativos.

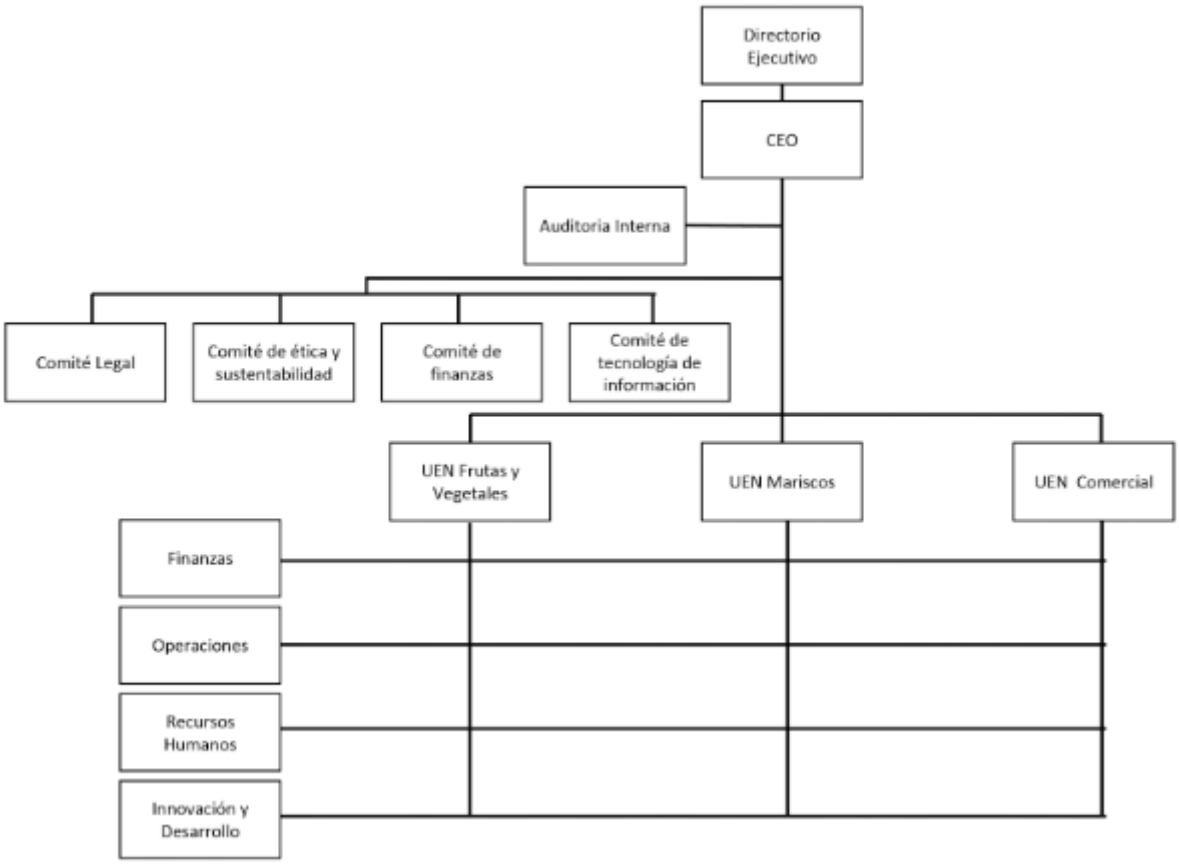
Fuente: Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A (2015)
Elaboración propia

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1

Estructura Organizacional



Fuente: Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A (2015)
Elaboración propia

La estructura matricial se ajusta de manera óptima con las actividades que está realizando Camposol, dado que:

- Camposol muestra una desventaja competitiva al desarrollar un organigrama en desorden, donde se ha detallado varias áreas de apoyo con poca o ninguna relación directa con las principales
- Incrementa la comunicación efectiva entre unidades de negocio principales y de apoyo, dado que sus Core Business son muy similares y que, a través de un Business Partner se logrará una alineación estratégica entre cada UEN para lograr los objetivos de la compañía.
- Se fortalecerá una cultura organizacional más consolidada, debido a los cambios que se han realizado en la industria; es decir, la producción orientada al mercado generó años atrás fricción entre las áreas de producción y comerciales de la empresa. Por ello, es positivo implementar esta estructura para agilizar los procesos, compartir información y recursos, y así enriquecer a todo el talento de la empresa.
- Se invertirá eficientemente, a través de cada UEN identificando cuales son las necesidades de promoción de marca para lograr un contacto directo con el consumidor y hacerlo vivir una experiencia que lo acerque al producto y a la marca.
- Identificar con mayor seguridad la demanda de cada zona donde se ofrece el producto. Por ello, se propone la apertura de una oficina en China-Shanghái para satisfacer la demanda de la zona y ofrecer un buen servicio Post-Venta.

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

- Creación de estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento: con la finalidad de captar a personas idóneas al puesto; formar a los colaboradores, a través de programas de actualización profesional y técnica; y conservar a los key people por medio del desarrollo de línea de carrera y de líderes para puestos funcionales.
- Implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud (IPERC) en el trabajo para la protección de peligros y prevención de riesgos en los

colaboradores, clientes y proveedores que trabajen directa o indirectamente con la organización.

- Realizar dinámicas grupales entre las áreas comercial y producción, a fin de potenciar el trabajo en equipo. Se sugiere sea outdoor; es decir, fuera de la empresa.
- Implementación de Canales Digitales: para un mayor posicionamiento de la marca en el mercado, a través de redes sociales como Facebook, Blogs y Página Web donde se muestre los atributos de la calidad de los productos ofrecidos y programas de responsabilidad social que brindan un valor agregado.
- Uso de una plataforma online para quejas, reclamos, sugerencias o contacto con el cliente. Con ello, se podrá mejorar la rapidez en la respuesta al cliente y fidelizarlos.
- Implementación de estrategias de CRM para generar un servicio post venta, a través de un mejor crecimiento en el valor de los arándanos.
- Realizar una campaña publicitaria promocionando sus productos (la marca), tomando como referencia la tendencia a lo saludable.
- Implementación de sensores Radio Frequency Identification (RFID) para los consumidores a fin de brindarles un detalle completo acerca del producto desde el campo hasta el punto de venta final donde adquirió el producto. Con ello, Camposol podrá cumplir con la demanda de frutos frescos de los minoristas más sofisticados, en el nuevo mercado propuesto de China.
- Establecimiento de las nubes para obtener flexibilidad y extraer las ventajas cuando las temporadas de cosecha como arándanos, aguacates entre otros frutos de Camposol son muy generosas, además de reducir mermas en la producción.
- Utilización de un ERP: Para automatizar los procesos internos, a través de ahorro en tiempo y costos.
- Uso de una aplicación amigable con el consumidor final que innove la forma de comunicación de ambas partes.
- Construcción de un centro de investigación para ofrecer a los minoristas una variedad de productos con procesos más sostenibles y saludables

- Desarrollo de un sistema de gestión de calidad alimentaria para identificar y controlar los peligros biológicos, químicos y físicos de los alimentos.
- Invertir en procesadoras, mediante tecnologías nuevas, aprovechando los esfuerzos del gobierno en proyectos de agua y los cultivos de camarones del sector agropecuario.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa, a través de buenas políticas comerciales (ciclo operativo y ciclo efectivo) para simplificar los costes innecesarios en la empresa.
- Implementar indicadores como ROI para evaluar qué tan eficiente son los gastos en ventas y los administrativos.
- Invertir en infraestructura de maduración de frutas, a fin de aprovechar la demanda de arándanos y el mayor consumo per cápita de productos frescos
- Creación de una estructura matricial para la organización de las unidades estratégicas de negocio y sus categorías. Y así, alcanzar un incremento en la comunicación, un mejor clima laboral y un mayor acceso a sus clientes minoristas.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

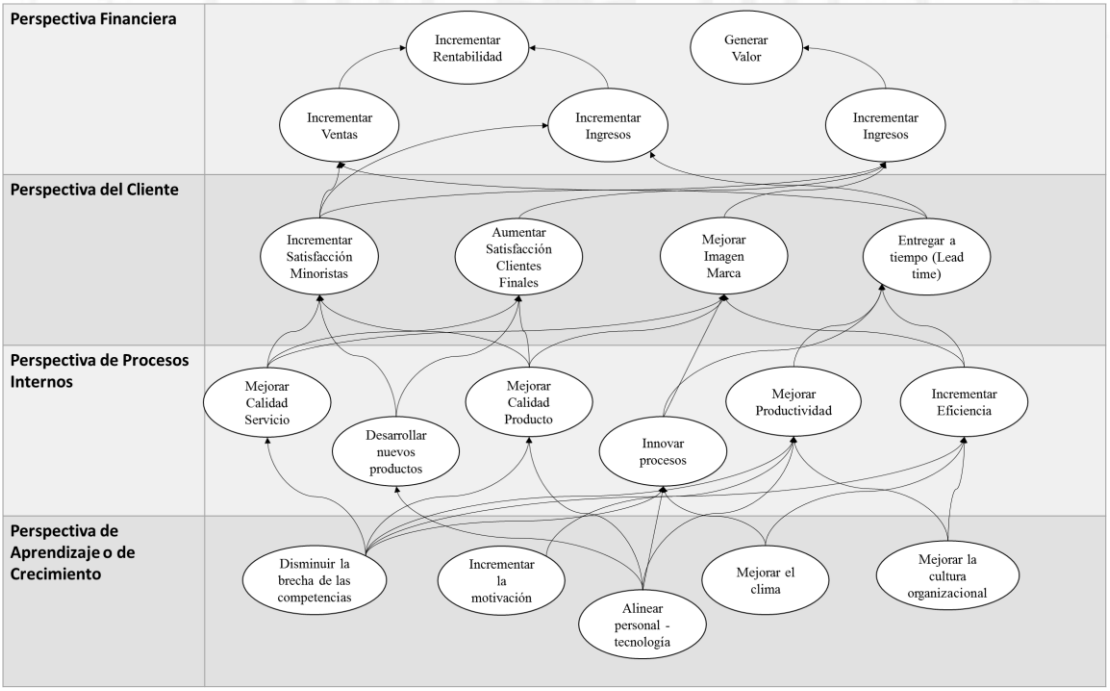
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico de control según Kaplan y Norton (2009), "...proporciona una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia…" (p. 34)) "...proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balance Scorecard…" (p. 82)

Desde un punto de vista gráfico, analiza en base a las perspectivas de aprendizaje, procesos internos, del cliente y financiera sus conexiones y de qué forma mejorando algún elemento contribuye a la mejora total de la estrategia. Suele ser uno de los fines de cualquier empresa tener rentabilidad y generar valor.

Figura 4.1

Mapa estratégico de control



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2009)
Elaboración propia

Existe una gran diferencia entre Rentabilidad y Generar Valor, dado que lo primero es el fin por el cual cualquier organización nace en la industria, pero lo segundo es más relevante a razón que la tendencia es no solo enfocarse en dinero sino más allá de lo económico, como es el caso de la Responsabilidad Social Empresarial que, en efecto, ofrece un valor agregado no solo a la empresa, sino a sus productos.

Asimismo, según el Mapa Estratégico de Control un ejemplo sería la mejora de la cultura organizacional genera una mayor eficiencia en los procesos internos lo cual implica mejorar la imagen de la marca y, en consecuencia, se incrementan los ingresos y a la larga se genera valor.

Otro ejemplo, podría ser la reducción de la brecha de competencias; es decir, que éstas se aproximen al 100% mejorando, la calidad del servicio, lo cual va a incrementar la satisfacción de los clientes minoristas y, por último, lograr una mayor rentabilidad para la empresa.

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

Kaplan y Norton (2009) señalan que “El Balance Scorecard proporciona relaciones causales explícitas a través de mapas estratégicos y objetivos desdoblados” (p.120).

A partir de los objetivos planteados en el BSC que, previamente han sido clasificados según las perspectivas, se debe colocar el indicador; es decir, cuál será la fórmula a emplear a fin de cuantificar el objetivo.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral (CMI) de Camposol

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Sustento
Perspectiva Financiera	Incrementar la rentabilidad en al menos 3% anual	Margen Bruto o Margen Neto (Año actual) / Margen Bruto o Margen Neto (Año anterior -1)	Principal objetivo de todo negocio. Se analizarán los márgenes de la empresa por año viendo su crecimiento o decrecimiento. Se coloca 3%, pues va acorde al crecimiento del país.
	Incrementar el ROE en al menos 3% al 2017	Utilidad Neta/Patrimonio*100	Ello a fin de disponer de mayor capital y de valor como empresa mediante acciones, por ejemplo. La idea es que año a año el ROE vaya creciendo siguiendo una tendencia positiva.
	Aumentar el ROI en al menos 4% al 2017	Beneficio - Gasto / Gasto * 100	La inversión en activos fijos como la planta de embalaje debe ser aprovechada y traducida a un beneficio para la empresa.
Perspectiva Clientes	Alcanzar como mínimo un 90% de satisfacción por parte de los clientes de forma trimestral	Número de reclamos por trimestre / total de ventas realizadas por trimestre * 100	Como empresa, Camposol debe apuntar a tener la mayor satisfacción posible es decir 100%; sin embargo, es propicio tener un ratio de al menos 90% como límite inferior, pues una cantidad menor indicaría menos calidad y un cambio a otro competidor o a un producto sustituto. Se mediría de forma trimestral, ya que es un período de tiempo razonable como para ir controlando el indicador.
	Mejorar la percepción de la marca Camposol a mediano plazo	# encuestas que efectivamente concluyen una mejor percepción de la marca por parte del consumidor / # total de encuestas aplicadas al mercado real	La encuesta es un instrumento clave a la hora de cuantificar percepciones. De esta manera, se puede medir de forma rápida y confiable cuánto realmente los consumidores de la empresa valoran la marca. Sin embargo, es un proceso que tomará algo de tiempo en percepción a la marca, de ahí que se coloque a un mediano plazo; un intervalo que oscilaría entre 2 a 3 años.

(continúa)

(continuación)

Perspectiva Procesos	Incrementar en un 10% la reutilización de agua de riego por año	%Variación (año actual) / % Variación (Año anterior - 1)	Muestra la eficiencia respecto del recurso hídrico en cuanto a su reutilización. Hay que recordar que Camposol es ambientalmente amigable, por lo que este indicador es clave. Observando cómo ha ido variando en puntos porcentuales se podrá afirmar si se cumplió o no con el objetivo.
	Reducción del consumo de agua en al menos 15% anual	%Variación (año actual) / % Variación (Año anterior - 1)	Siguiendo el enfoque ecológico, el tema del agua es muy sensible. No se está en condiciones de desperdiciar este recurso tan valioso. Es por ello, que la empresa debe buscar siempre en optimizarlo. Empezar con una reducción de 15% es un buen camino.
Perspectiva Aprendizaje	Reducir el número de accidentes laborales a cero por mes	Número de accidentes laborales por mes	En toda buena organización, se debe contribuir a proteger a los colaboradores. Los accidentes ocurren, pero ahorraría mucho a la empresa prevenirlos usando el IPERC. Además, una empresa que tenga accidentes, sean mortales o no, es mal vista en el mercado y contravendría con su reputación.
	Incrementar el número de capacitaciones a los Key people o High Potential al mes	# Capacitaciones de Key people o High Potential al mes / # total de capacitaciones al mes	Si los colaboradores están capacitados, podrán realizar un mejor proceso, satisfacer a los clientes y contribuir a la eficiencia financiera. Es un enfoque en cascada. Pero, hay que priorizar, no se puede capacitar a todo el personal, sino a aquellos cuyo desempeño y potencial sean altos. RRHH es responsable de ofrecer esta información mediante la matriz de McKensey de las 09 cajas del talento.
	Promover a al menos 30% de las mujeres dentro de la fuerza laboral al 2019	Total de mujeres promovidas / Total de mujeres colaboradoras * 100	Contribuiría al empoderamiento de las mujeres y a un enfoque de igualdad de oportunidades. Ellas tienen que saber que pueden lograr lo que se propongan y la empresa debe apoyar la idea. Del total de mujeres al menos el 30% debe ser promovida.

Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (2009)
Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Los factores analizados en la cadena de valor como la planta de empaque, la investigación y desarrollo y ser el mayor empleador del sector son algunos elementos que se encuentran en la matriz EFI indicando que la empresa tiene una sólida posición interna con un promedio de 3,07 superior Al 2,5 de la industria.
- Tras El análisis externo, se concluye que Camposol está preparada para aprovechar las oportunidades de la industria y hacer frente a las amenazas con un promedio de 3,12.
- Camposol es el primer agronegocio peruano en formar parte del Pacto Mundial de Las Naciones Unidas. Es una fortaleza importante, pues, de aprovecharla bien, los consumidores valorarían más a la marca.
- Camposol utiliza una estrategia multinacional al tener poca presión en disminuir costos y alta adaptación a lo local. Asimismo, las estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, diversificación relacionada, integración vertical y horizontal son vigentes y la empresa las aplica.
- Para asegurar el correcto cumplimiento de los objetivos de la empresa, se ha realizado el modelo de Kaplan y Norton del mapa estratégico con sus perspectivas financiera, satisfacción del empleado, procesos internos y aprendizaje. Asimismo, se muestra la relación que tienen cada uno de los factores por perspectiva mediante el uso de flechas.
- Del modelo de las 5 Fuerzas de Porter, se concluye que la industria agroindustrial es fragmentada, hay alta rivalidad, en donde la amenaza de productos sustitutos es una de las fuerzas que más debe prestar atención, pues una mala estrategia podría hacer perder cash flow.
- Camposol usa, según la matriz de la estrategia genérica de negocio, diferenciación ampliada por su enfoque hacia la calidad, una gran eficiencia en sus operaciones y dirigida a un amplio segmento de consumidores.
- Tras un análisis compacto de la empresa. se concluye que la empresa por sus capacidades y fortalezas es rentable y genera valor.

RECOMENDACIONES

- Camposol SA, debería implementar un robot en la Página Web, así como en sus redes sociales para mejorar el índice de respuesta de los consumidores interesados en los productos que ofrece la organización y resolución de consultas y/o quejas sobre la atención recibida, después de la compra de los alimentos.
- Seguir apostando por la inversión en innovación y desarrollo sobre la investigación de productos nuevos para incrementar las categorías de negocio de Camposol.
- Seguir con las estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento, dado que ofrece una gran oportunidad para el desarrollo profesional de los clientes internos de la organización.
- Se recomienda que Camposol actualice su organigrama en la sección de la Unidad Estratégica Comercial, una oficina más la cual sería el China (Shanghái), adicionalmente de la de Estados Unidos, Europa y Perú.
- A la organización le conviene la utilización de herramientas de calidad como el Diagrama de Pareto, la Espina de Pescado o el Diagrama de Ishikawa, PDCA (o Plan, Do, Check, Act) o el Diagrama de Dispersión para determinar cuáles son los problemas de la empresa, priorizarlos y resolverlos de forma inteligente.
- Desarrollar productos cuyos precios sean igual o menor a los de los productos sustitutos, a fin de que los consumidores no decidan por productos de la competencia directa o indirecta.
- Realizar un análisis de diagnóstico interno y externo cada 6 meses, a fin de ver los cambios necesarios dentro de la propuesta de valor de la empresa, así como estar preparada para aprovechar las oportunidades y responder mejor a las amenazas.
- Hacer un Benchmarking con algunos competidores y ver en qué se está teniendo puntos fuertes y en qué otros, los débiles. La idea es determinar estrategias a partir del análisis.
- Se recomienda siempre tener en cuenta la ética y valores en la toma de decisiones empresariales, ya que ello favorece a la buena reputación de la empresa y a una mayor valoración de los clientes y consumidores.

REFERENCIAS

American Economic Association. (13 de agosto de 2017). *JEL Classification System / CanLit Subject Descriptors*. Recuperado de https://bit.ly/344tHFr

Anampa Mesías, K., Door Matos, C., Llamoja Vicente, R. y Santa Gadea Pasco, M. (2009). Plan de Negocios para determinar la viabilidad del desarrollo de un asistente virtual de ventas (Chatbot): Caso Gamarra (tesis de maestría). Recuperado de https://bit.ly/2LV4mo1

Anggadwita, G., Kijima, K., Novani, S., Raynaldi, M. y Turipanam, D. (2019). Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village. *American Journal of Agricultural Economics*, 92(2), 3-4. http://dx.doi.org/10.12695/ajtm.2019.12.1.4

Bell, D. y Kindred, N. (2016). Camposol (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: https://hbsp.harvard.edu/tu/5bb64ea3

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14.ª ed.). México: Pearson.

Frynas, J. G. y Mellahi, K. (2015). *Global Strategic Management* [Versión PDF]. Recuperado de https://bit.ly/2Niqs6C

Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos: un enfoque integral* (11.ª ed). México, D.F.: Cengage Learning.

Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* [Versión PDF]. Recuperado de https://bit.ly/2WhctSJ

López Morales, S. y Ortega Ridaura, I. (2016). Presencia de la expansión internacional en la misión y visión de las principales empresas privadas y estatales de América Latina. *Estudios Gerenciales*, 32, 269-277. http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.06.005

Mora Valverde, D. y Chacón Villalobos, A. (2019). Definición del enfoque organizacional para una oficina de proyectos agropecuarios en un centro de investigación académica. *e-Agronegocios*, 5(2), 6-7. https://doi.org/10.18845/rea.v5i2.4453

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* [Versión PDF]. Recuperado de https://bit.ly/2gooPF7

Porter, M. E. (1997). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (1.ª ed). México: Continental.

Trejo, E., Trejo, N y Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. Revista de Planeación y Control Microfinanciero, 2(4), 8-22. Recuperado de https://bit.ly/2H5C7pL

BIBLIOGRAFÍA

Agroexportaciones no tradicionales se multiplicaron por 13 tras Ley de Promoción Agraria. (25 de octubre de 2018). Gestión. Recuperado de https://bit.ly/2BLLy7Y

Blueberries Consulting. (24 de enero de 2018). Resumen del mercado global del arándano. Recuperado de https://bit.ly/2MQjbMf

Demanda interna impulsará crecimiento de la economía. (10 de enero de 2019). El Peruano. Recuperado de https://bit.ly/34aivHF

El Exportador. (12 de abril de 2017). Estados Unidos, el consumo de arándanos continuará en expansión. Recuperado de https://bit.ly/2MRTdbx

Fondo Monetario Internacional: Perú, Chile y Colombia crecerán por encima de 3% en el 2019 y el 2020. (29 de julio de 2019). El Comercio. Recuperado de https://bit.ly/2NgDCkv

Fresh Plaza. (29 de marzo de 2019). Resumen del mercado global del aguacate. Recuperado de https://bit.ly/32R7meD

Incertidumbre política en Perú reduce expectativas de crecimiento económico, según analistas. (20 de marzo de 2018). Gestión. Recuperado de https://bit.ly/32OWFJu

Informe de Sostenibilidad Camposol. (2015). Recuperado de https://bit.ly/34hjVQL

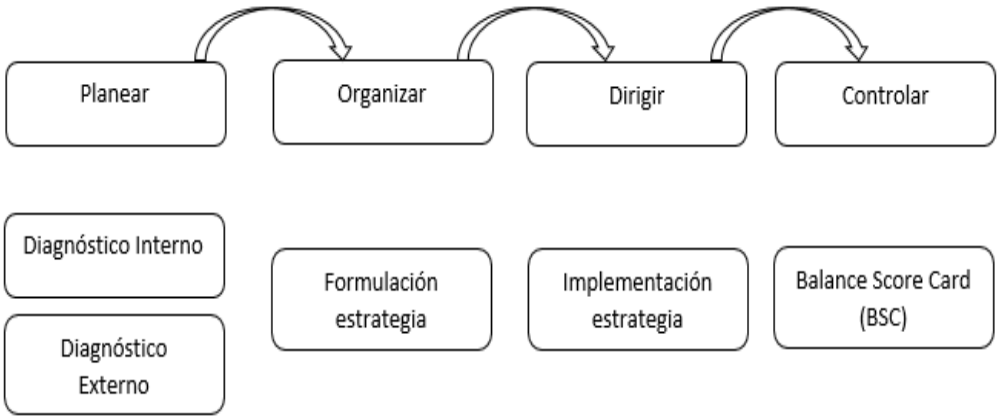
Informe de Sostenibilidad Camposol. (2016). Recuperado de https://bit.ly/2Nlx4Br

Informe de Sostenibilidad Camposol. (2017). Recuperado de https://bit.ly/32ObYlw

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (25 de abril de 2019). Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019-2022. Recuperado de https://bit.ly/2Win7Zh

ANEXOS

Anexo 1: Modelo del Balanced Score Card

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES (con periodicidad de medición)
PERSPECTIVA FINANCIERA	Objetivo 1	Indicador 1.1
		Indicador 1.2
	Objetivo 2	Indicador 2.1
		Indicador 2.2
	Objetivo 3	Indicador 3.1
		Indicador 3.2
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Objetivo 1	Indicador 1.1
		Indicador 1.2
	Objetivo 2	Indicador 2.1
		Indicador 2.2
	Objetivo 3	Indicador 3.1
		Indicador 3.2
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Objetivo 1	Indicador 1.1
		Indicador 1.2
	Objetivo 2	Indicador 2.1
		Indicador 2.2
	Objetivo 3	Indicador 3.1
		Indicador 3.2
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE	Objetivo 1	Indicador 1.1
		Indicador 1.2
	Objetivo 2	Indicador 2.1
		Indicador 2.2
	Objetivo 3	Indicador 3.1
		Indicador 3.2

Anexo 2: Proceso de Administración Estratégica