

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

Lucas Nicolas Larrea Thomas

Código 20120689

Lima – Perú

Noviembre de 2019





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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor	8
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	12
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	13
1.2 Diagnóstico Externo.....	15
1.2.1 Análisis PEST	15
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	17
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	24
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	25
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	25
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE	26
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas.....	27
2.4 Matriz FODA	28
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	29
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa	30

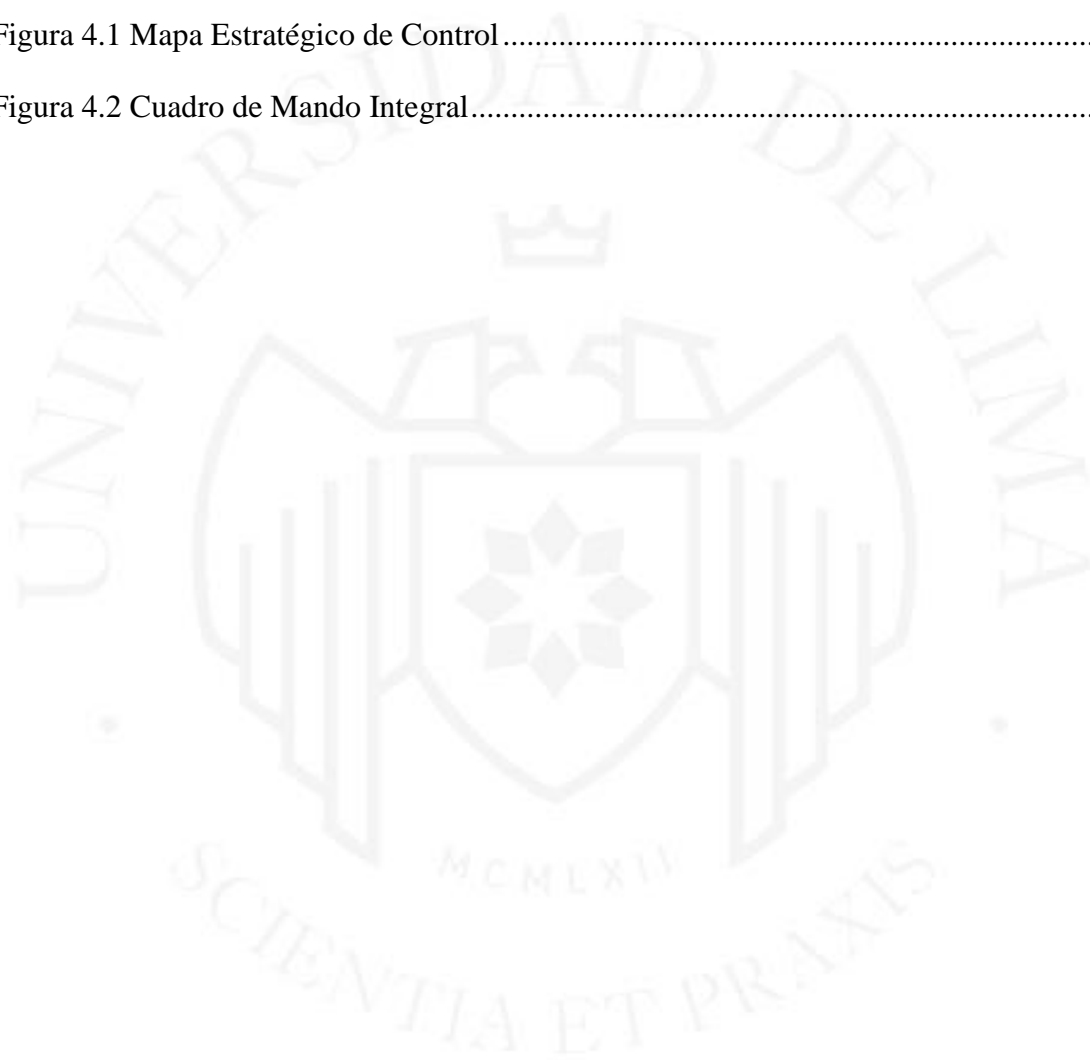
2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN.....	31
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales.....	32
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA		37
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	37
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	38
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		39
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	39
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión.....	39
CONCLUSIONES		41
RECOMENDACIONES		42
REFERENCIAS		44
ANEXOS		46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades.....	14
Tabla 1.2 Análisis PEST.....	16
Tabla 1.3 Oportunidades y Amenazas.....	24
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	25
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	26
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	28
Tabla 2.4 Componentes de la Declaración de Misión.....	29
Tabla 2.5 Código de Ética y Conducta.....	30
Tabla 2.6 Objetivos Estratégicos.....	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor	8
Figura 2.1 Matriz Estrategias Genéricas	27
Figura 3.1 Estructura Organizacional Propuesta	37
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control	39
Figura 4.2 Cuadro de Mando Integral.....	40



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ciclo de Conversión de Efectivo	47
Anexo 2: Tasa de referencia de la FED de EE.UU.,.....	48
Anexo 3: Tasa de Referencia del BCRP,.....	48
Anexo 4: FX Swap - Préstamo Rebajado	48



RESUMEN

El presente informe contempla una propuesta estratégica a la problemática establecida en el caso “Camposol”, elaborado por Harvard Business School. Se plantea el caso en el contexto del 2016, en el que Camposol debe evaluar mantener su desarrollo en un mercado con demanda y competencia creciente u optar por reorganizarse y resolver sus falencias y debilidades internas para posteriormente perseguir su crecimiento con una estructura empresarial más consolidada. La metodología a seguir en el presente informe parte de realizar diagnósticos a nivel interno y externo de la empresa, plantear las condiciones bajo las que Camposol debe desenvolverse, para posteriormente formular las estrategias y medidas apropiadas a seguir. Se finaliza el análisis estableciendo las herramientas convenientes de control de gestión, que incluyen un mapa estratégico y un cuadro de mando integral.

Se concluye determinando casi una disyuntiva entre las diversas oportunidades de mejora interna y las oportunidades de crecimiento del negocio, estas últimas abarcando desde adoptar un modelo de distribuidor hasta optando por invertir directamente en el extranjero, para lo cual se plantean una serie de recomendaciones a seguir.

Palabras clave: integración horizontal, agroexportador, arándanos, organigrama matricial, derivados financieros, Camposol.

ABSTRACT

The current report contemplates a strategic proposal to the problematic that Harvard Business School's case study named "Camposol" puts forward. The case study is set in 2016, in a context where the company Camposol has to decide between sustaining the growth they have experienced or choosing to reorganize internally. The company has grown quickly thanks to a rapidly growing market that is becoming increasingly competitive, while at the same time it must resolve its weaknesses and shortcomings in order to seize afterwards the growing opportunities at hand, with a well-rounded and established internal structure. This study's methodology will begin by setting up a diagnosis both internal and external to the firm. This will allow acknowledgment of the conditions in which the company must operate, in order to develop afterwards the appropriate strategies it should pursue. The analysis will end by setting different measurement and control tools like a strategic control map and a balance scorecard. This report concludes by almost setting a disjunctive between the many internal improvement opportunities and the business development alternatives the firm faces, which span from implementing a distributor's business model to directly investing offshore, for which a series of recommendations are established.

Key words: Horizontal integration, agribusiness, blueberries, matrix organizational chart, financial derivatives, Camposol.

INTRODUCCIÓN

La industria agroexportadora del Perú ha crecido considerablemente en los últimos años y más aún para ciertos productos no tradicionales como los aguacates, mangos y principalmente arándanos, siendo la empresa Camposol uno de los principales protagonistas de este crecimiento y formando parte de la “ola azul”. A raíz de esto, en el presente informe se busca analizar de manera integral el contexto industrial en el que se ha desempeñado Camposol. La casuística, que lleva el mismo nombre de la agroexportadora, inicia con una descripción del negocio, la organización de la empresa, su evolución a través del tiempo, la composición de sus líneas de negocio, y finalmente sitúa cronológicamente a Camposol en el 2016, con un abanico de oportunidades y alternativas de crecimiento por delante. Ante tal incertidumbre, complementada por las correspondientes fortalezas y falencias internas de la empresa, se plantea el desarrollo del presente informe.

A continuación, se iniciará por realizar un diagnóstico interno, analizando el mismo giro de negocio de la organización, como operan y se distribuyen sus unidades de negocio, identificando qué es exactamente lo que Camposol le ofrece a sus clientes y finalmente desarrollando las fortalezas y debilidades con las que parte Camposol ante el escenario planteado. Seguidamente, se procederá a realizar el diagnóstico externo, en el cual se analizarán los factores macroeconómicos y sociales que determinan el contexto en el que la empresa y sus competidores deben desenvolverse, las características que definen la competitividad de la industria misma, y finalmente las oportunidades y amenazas que esta ofrece. Una vez finalizado el diagnóstico integral, mediante diversas herramientas de análisis y en base a lo hallado, se procederá a formular las estrategias apropiadas aplicables para el contexto de Camposol, y posteriormente proponer las medidas y reestructuraciones requeridas para poner en marcha las estrategias formuladas. Por último, se concluirá identificando las medidas de control necesarias para las estrategias propuestas así como un análisis final de cuál es la ruta apropiada a tomar para Camposol, de cara al futuro.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

En este primer segmento del Capítulo I, se buscará plasmar y analizar el modelo de negocio de Camposol, particularmente cómo este se divide y varía de acuerdo a sus diversas UEN, y las fortalezas y debilidades que se derivan de cada una de ellas.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Para poder analizar el modelo de negocio de Camposol, se procederá a utilizar como herramienta el Business Model Canvas, el cual está compuesto de nueve aspectos fundamentales del negocio (Osterwalder, Pigneur, Smith, y Bernarda, 2014).

Asociaciones Clave: Camposol maneja asociaciones con diversos agentes las cuales resultan esenciales para la continuidad de las operaciones. Con respecto a la unidad de negocio de aguacates, inicialmente para la distribución de los mismos Camposol estuvo asociada con la distribuidora peruana Mission Produce (entre otras), la cual a su vez contaba con infraestructura apropiada (que Camposol carecía) para madurar aguacates en el mercado final. Posteriormente, Camposol optó por independizarse y utilizar menos intermediarios e incrementar la venta directa. Esta elección parcialmente fomentó la tendencia de consolidados minoristas (como Costco y Walmart) de establecer centros de maduración propios, a disposición de agroexportadoras como Camposol y resultando en un asociación crítica de cara al futuro. Cabe recalcar, que en caso Camposol hiciera negocios con ciertos minoristas que no contaban con la infraestructura indicada previamente, también mantenían acuerdos con terceros los cuales permitían el acceso y uso de sus instalaciones, en caso sea necesario (Bell y Kindred, 2016).

En cuanto a la unidad de negocio de mariscos, si bien Camposol no la comercializaba directamente, acopiaba productos de mar de terceros y los vendía, junto con su propia producción, a importadores. La asociación con los importadores se presentaba por el lado de la venta, dado que Camposol congelaba la mercadería para el envío y eran los mismos importadores quienes se encargaban de descongelarla y procesarla en sus propias instalaciones (Bell y Kindred, 2016).

Actividades Clave: Camposol maneja un modelo de negocio verticalmente integrado. Es decir, se encargan de toda la cadena de valor, la cual puede dividirse en bloques con sus respectivos subprocesos. El primer bloque se compone de los “Procesos de campo”, el cual a su vez se divide entre Siembra y Cosecha. Este primer bloque comprende el manejo y cuidado de las tierras y estanques, control de plagas, irrigación, recuperación de las tierras, cosecha de los frutos y vegetales plantados, así como el acopio de los productos marinos. El segundo bloque se compone por los “Procesos de Planta” los cuales abarcan la Producción y el Envasado. En esta etapa se procesan (y en ocasiones también se calibran, dependiendo el destino al que vayan a ser enviados) los frutos y vegetales, se congelan los productos marinos, se realiza el empaquetado y se alistan los productos para el envío. Finalmente, el tercer bloque abarca la “Comercialización y Postventa”, la cual se manifiesta en la exportación y entrega de la mercadería acordada a los minoristas (o a los importadores en el caso de los productos marinos), y establecer y mantener relaciones comerciales con los mismos. De esto último, particularmente se encarga la división comercial (Camposol Trading) a través de las diversas oficinas con las que cuentan a nivel mundial (Rotterdam, Miami y posteriormente, Shanghái) (Bell y Kindred, 2016; Camposol, 2016, 2017).

Recursos Clave: Los recursos clave que Camposol requiere para poder ofertar su propuesta de valor pueden ser clasificados en dos tipos: físicos y humanos. Los recursos físicos propios son los estanques de mariscos y las hectáreas en propiedad (incluyendo la maquinaria utilizada para en la siembra correspondiente en cada una) así como también las plantas de producción y procesamiento (con sus maquinarias respectivas de empaquetado de frutas y verduras, procesamiento de camarón, refrigeración, tecnología de calibración, etc.) Adicionalmente, otros recursos físicos clave pero no de propiedad de Camposol son la infraestructura de maduración de frutos y vegetales (propiedad de sus clientes minoristas, pero según asociación establecida es un recurso a disposición) y el transporte contratado (camiones) para trasladar los containers con la mercadería de las plantas de producción a los puertos correspondientes.

Con respecto a los recursos humanos, la mano de obra es un recurso fundamental dado que, por ejemplo, en el caso de los arándanos, toda la cosecha (y parte del proceso de empaquetado) es hecho a mano. Asimismo, son los mismos

trabajadores los que se encargan de agrupar los frutos empaquetados en pallets de madera para su posterior enfriamiento, previo al despacho (Bell y Kindred, 2016).

Propuesta de Valor: Transversalmente a través de todas sus principales UEN, la propuesta de valor de Camposol es prácticamente idéntica. Inicia por su modelo de negocio verticalmente integrado, lo que le permite abastecer a sus clientes de un volumen y calidad de productos constante, de una misma variedad, y de manera continua. Igualmente, lo que diferencia a Camposol de sus competidores es que es un productor consolidado que puede otorgarle a sus clientes todo lo antes indicado, prácticamente de manera estandarizada y con confiabilidad, a comparación de otros productores que se encuentran fragmentados y cuyos productos cuentan con alta variabilidad en cuanto a calidad, variedad y volumen. Asimismo, Camposol invierte considerablemente en investigación y desarrollo para, de esta manera, poder ofrecerle a sus clientes productos y presentaciones innovadoras que le generan mayor valor a estos últimos (algunos ejemplos son el desarrollo de los arándanos orgánicos, la tecnología de calibración implementada en el procesamiento de frutas, secuenciación del ADN de árboles de aguacate, entre otros). Se puede resumir que la propuesta de valor de Camposol parte por un desempeño integral y superior al de sus pares.

Canales: Es posible considerar dos tipos de canales a través de los cuales Camposol opera: canales logísticos y canales comerciales. Por su lado, el principal canal logístico utilizado por Camposol para trasladar mercadería es por vía marítima. Tal y como detalla el caso, “la producción de Camposol fue enviada a los mercados finales por mar desde el puerto de Callao, a unos 500 km al sur de sus plantaciones, o desde Piura, la misma distancia hacia el norte”(Bell y Kindred, 2016, p. 9). Otro canal logístico, aunque considerablemente menos usado por su alto costo en comparación con el marítimo, es la vía aérea.

Con respecto a los canales comerciales, Camposol comercializa aguacates y arándanos a través de sus clientes minoristas (clientes como Publix, Costco, y Walmart en EE.UU; y Marks & Spencer y Tesco en Europa), utilizando sus marcas propias: Camposol y Sol Produce. Asimismo, como se mencionó previamente, mediante Camposol Trading se cuentan con oficinas propias en distintos mercados en los que opera a nivel mundial (Asia, Europa y Norteamérica) lo cual le facilita el contacto con sus clientes minoristas y consumidores.

Estructura de costos: El modelo de negocio de Camposol está más enfocado en generar el mayor valor posible para el cliente, en lugar de buscar generar un liderazgo en costos. En línea con esto, Camposol incurre en diversos costos directos para maximizar su propuesta de valor. Estos incluyen desde la compra de terrenos (hectáreas) para el desarrollo de su negocio, inversión en maquinaria y equipos de procesamiento y refrigeración (costos fijos), hasta los operarios y trabajadores (aproximadamente 14,000 en su apogeo, ubicados entre sus granjas y plantas (Bell y Kindred, 2016)) directamente involucrados en la producción y procesamiento de sus frutos y vegetales. Adicionalmente, un ejemplo de costos variables en los que incurren son los paquetes de almejas en los que se comercializan los arándanos (y sus equivalentes en el caso de aguacates, mariscos y otros). Sin embargo, dado el crecimiento que han tenido, a excepción de los aguacates cuyo volumen producido disminuyó ligeramente y su área de cultivo se mantuvo entre Enero-Septiembre 2015-2016, tanto los productos de mar como los arándanos incrementaron considerablemente su volumen producido y en menor proporción su área de cultivo (Bell y Kindred, 2016), sin duda Camposol ha podido explotar las economías de escala que se generan de la amplitud de sus operaciones. Por economías de escala se entiende como la disminución en el costo unitario de un producto generada por un incremento en el volumen absoluto producido, por periodo (Porter, 1998b). Esto se traduce en una mayor repartición y, consecuentemente, amortización de los costos fijos y variables existente, entre cada unidad producida.

Fuentes de Ingresos: La fuente de ingreso de Camposol es la venta de sus productos a los retailers con los que trabaja. Se debe destacar que una de las principales estrategias de ventas de Camposol para todas sus UEN, como bien menciona en el caso José Antonio Gómez Bazán (CEO de Camposol Trading), es “apuntar a las ventanas del mercado cuando la demanda y los precios son más altos” (Bell y Kindred, 2016, p. 2). Por ejemplo, en el caso de los arándanos:

Camposol podría hacer que su producción alcance su punto máximo de septiembre a abril, cuando la producción norteamericana cayó y la demanda estadounidense se cubrió principalmente con importaciones de Chile y Argentina. Vendiendo en esta temporada, la compañía podría obtener márgenes de utilidad bruta superiores al 70% (Bell y Kindred, 2016, p. 5).

Según indican los anexos de la casuística, se puede apreciar cómo lo manifestado anteriormente se plasma en la práctica al observar que los márgenes netos de la venta de arándanos llegan a sus niveles más altos precisamente entre el tercer y cuarto trimestre de cada año representado (primer trimestre del 2014 al tercer trimestre del 2016), alcanzando un nivel máximo del 80% de margen neto en el tercer trimestre del 2015 (Bell y Kindred, 2016).

Por otro lado, como resultado de una creciente conciencia ambiental, se ha generado cierta tendencia por parte de los consumidores, de aceptar y darle la bienvenida a prácticas eco amigable que balancean un consumo sano y sostenible (Su, Tsai, Chen, y Lv, 2019, p. 2). El concepto de consumo sostenible ha experimentado un rápido crecimiento en las últimas tres décadas y ha influenciado significativamente decisiones ecológicamente conscientes en varios segmentos de negocio, generando modificaciones en los procesos de manufactura y en los procesos operativos (Su et al., 2019, p. 4).

A raíz de lo indicado, actualmente Camposol maneja una cantidad creciente de arándanos orgánicos los cuales potencialmente le permitirán obtener mayores márgenes en el futuro cercano y alinearse con las tendencias del consumo global.

Relaciones con los clientes: Dada la magnitud que han alcanzado las operaciones de Camposol, esto le ha permitido tomar ciertas libertades y atender pedidos de sus clientes minoristas de dimensiones significativas, los cuales posiblemente no podría atender si se tratase de una agroexportadora más pequeña. Un ejemplo es la dinámica que maneja Camposol con el retailer Kroger, el cual hace pedidos de arándanos de volumen considerable, con muy poca anticipación, y exige la entrega de la mercadería en cada uno de los treinta centros de distribución que maneja en el mercado estadounidense.

Asimismo, Camposol es consistente con su producción, tanto en cuanto al volumen así como en cuanto a la calidad y variedad de la misma, lo cual le otorga confiabilidad y prestigio frente a sus clientes minoristas. Es por esto que pueden tomarse libertades, como lo hicieron en la exitosa temporada del 2015 con Walmart, con quien acordaron un precio fijo por un volumen fijo de aguacates para todo el año, sin importar la fluctuación del precio de los aguacates en el mercado.

Por último, gracias a la variedad de productos que manejan y el nivel de operaciones que han alcanzado, esto también les ha brindado cierto poder de negociación, el cual se puede apreciar en la gestión de sus productos orgánicos frente a sus clientes minoristas. Camposol usa este tipo de productos como palanca para negociar ya que, en línea con la tendencia social anteriormente mencionada, a sus clientes minoristas les interesa (y conviene) contar con este nicho de productos dentro de su portafolio dado que los márgenes son más altos.

Poder atender a clientes de este tipo, con pedidos de tal magnitud, es desafiante incluso para Camposol, pero gracias a sus capacidades y a su modelo de negocio verticalmente integrado, se encuentran continuamente abastecidos y lo que le permite efectivamente atenderlos y de esta manera, mantener la relación entre ambas partes continua y a largo plazo.

Segmentos del Mercado: Los segmentos de mercado a los cuales Camposol atiende varían según su UEN. En cuanto a la unidad de productos marinos (en su mayoría mariscos), se atiende el segmento de servicio de comida (food service) y hotelería, ambos principalmente concentrados en el mercado estadounidense y en menor cantidad en el mercado chino. Por otro lado, tanto la unidad de aguacates como la de arándanos, atienden segmentos de mercado con perfiles similares. Ambos frutos son considerados “súper alimentos” al ser ricos en antioxidantes y han ganado popularidad en los últimos años gracias a esta denominación, que los ha posicionado en el mercado con precios de nivel Premium. La demanda por aguacates y arándanos ha incrementado gracias a una mayor consciencia por parte de los consumidores finales con respecto a su alimentación y salud (así como también por ser socialmente responsables y eco amigables), y es precisamente a este tipo de consumidores a los que se dirigen estos frutos, siendo los principales mercados el estadounidense seguido por el europeo para ambos. Por otro lado, la entrada de los aguacates de Camposol al mercado chino es crecientemente atendida por demanda de jóvenes padres, de clase media y también, consciente de su salud (Bell y Kindred, 2016).

Se debe destacar que los arándanos son quizás más versátiles y pueden abarcar una mayor cantidad de presentaciones. Un segmento en el que quizás no comparten mucho ambos frutos es el de la industria cosmética ya que los arándanos son también utilizados para elaborar productos para el cuidado de la piel. Adicionalmente, los

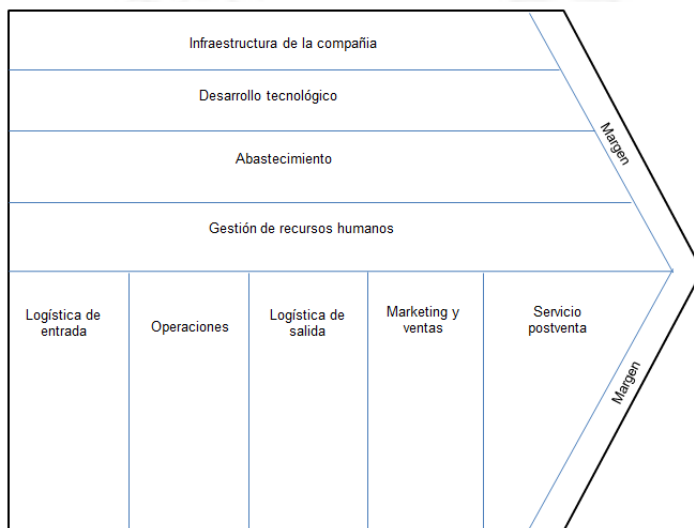
arándanos tienen mayor acogida entre los niños ya que son presentados como aperitivos saludables y divertidos (Bell y Kindred, 2016).

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor es un método de análisis sistemático por el cual se desagrega las actividades estratégicamente relevantes de una organización, para así poder entender el comportamiento de sus costos y las existentes y potenciales fuentes de diferenciación (Porter, 1998a). En el caso de Camposol, su cadena de valor se constituye de la siguiente manera:

Figura 1.1

Cadena de valor



Fuente: Porter (1998a)
Elaboración propia.

En cuanto a las Actividades Primarias, estas se establecen del siguiente modo:

Logística de Entrada: Estas comprenden el primer bloque de actividades clave: siembra y cosecha. La siembra implica, en el caso de los frutos y vegetales, el cultivo (la cría, en cuanto a los mariscos) mientras que la cosecha abarca la recolección y acopio de los frutos y vegetales maduros (similar proceso de acopio en el caso de mariscos). Este eslabón de la cadena de valor culmina con el transporte (por vía terrestre) de la mercadería a las plantas de producción y procesamiento.

Operaciones: En esta segunda instancia de la cadena de valor, Camposol se encarga de la recepción, producción, procesamiento y envasado de sus productos. Los frutos y vegetales son recibidos en las plantas, provenientes de las áreas de cultivo, donde son sometidos a controles de calidad (manuales y automatizados) mediante una cinta transportadora. Seguidamente, proceden a ser envasados y/o empaquetados (previamente congelados, en el caso de los mariscos) para ser cargados en pallets, culminando de esta forma el segundo eslabón de la cadena de valor.

Logística de Salida: La mercadería empaquetada es refrigerada y/o conservada a bajas temperaturas con la finalidad de preservar la integridad de la misma (temperatura medida constantemente a través de sensores térmicos), y es posteriormente transportada por vía terrestre a los puertos de donde partirán a su mercado final (en su mayoría, por vía marítima). Una vez realizada la exportación, de requerirlo, Camposol utiliza las instalaciones de maduración de sus clientes minoristas (o en su ausencia, de terceros con los que mantiene acuerdos), con lo cual, sus productos llegan listos para el consumo a las manos del usuario final.

Marketing y ventas: La venta a los clientes minoristas de Camposol es realizada de manera directa. Una estrategia que utiliza Camposol para fomentar las ventas es la promoción de sus productos orgánicos y utilizarlos como palanca para vender el resto de su portafolio. Dado que la producción de frutos y vegetales orgánicos es limitada, disponer de un suministro de orgánicos es muy atractivo para los minoristas. Al ser productos “exclusivos”, los consumidores tendrán mayor disposición a pagar un precio mayor (asimismo, los márgenes de utilidad son mayores en este tipo de productos). Según indica José Antonio Gómez en el caso (CEO de Camposol Trading):

Consideramos que orgánico es una herramienta para mantener nuestro negocio convencional en funcionamiento. Cuando tienes una cierta cantidad de volumen en orgánicos, especialmente arándanos, porque el suministro no es tan grande, los supermercados lo pensarán dos veces antes de comenzar a reducir tu volumen convencional porque quieren acceso a ese producto orgánico. Es el gancho (Bell y Kindred, 2016, p. 13).

Asimismo, Camposol también invierte en publicidad ATL y BTL (en periódicos y en exhibidores de sus frutos, respectivamente), la cual se ejemplifica a través de su

campaña en el mercado chino para promocionar el consumo de alimentos peruanos y educar al consumidor asiático a cómo incorporar elementos (frutos en este caso) de la gastronomía peruana en sus platos del día a día.

Finalmente, se debe destacar también la relación de largo plazo que mantiene Camposol con sus principales clientes minoristas. Estas relaciones de cercanía son facilitadas a través de las diversas oficinas de Camposol a nivel mundial. Adicionalmente, Camposol puede tomarse la libertad de pactar un volumen fijo de mercadería a un precio fijo durante toda una temporada, lo cual de cara a sus clientes, los diferencia de sus competidores y facilita el compromiso de ambas partes, afianzando la relación comercial.

Servicio postventa: Mediante sus principales canales de diálogo (Servicio al Cliente y un buzón de correo electrónico), Camposol atiende las inquietudes y recomendaciones de sus clientes con respecto a sus productos. Según indica su Reporte de Sostenibilidad del 2016, una de las principales quejas que obtuvieron fue la calidad de sus arándanos frescos, los cuales enfrentaron problemas de deshidratación a lo largo de la cadena de valor. En respuesta a esto, Camposol optó por reforzar sus controles de clasificación y calidad de frutas así como mejorar el entrenamiento del personal del área correspondiente (Bell y Kindred, 2016).

Con respecto a las Actividades de Soporte, estas se componen de la siguiente manera:

Infraestructura de la compañía: Esta comprende, según indica Hill, Jones, y Schilling (2015), “el contexto completo donde tienen lugar todas las demás actividades para crear valor: la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la compañía” (p. 93). En el caso de Camposol, la estructura organizacional está configurada entorno a sus unidades estratégicas: Camposol Seafood, Camposol Fruits & Vegetables y Camposol Trading. Si bien, por ejemplo, en el caso de Camposol Seafood y Camposol Fruits & Vegetables, ambas poseen áreas funcionales a nivel de división (como operaciones, finanzas y RR.HH), a nivel organizacional Camposol cuenta con gerencias específicas (por ejemplo, Administración y Finanzas liderada por María Couturier, Recursos Humanos y Desarrollo liderada por Guillermo Defilippi y Asuntos Legales y Corporativos liderada por Alejandro Arrieta, entre otros) que abarcan el

planeamiento y ejecución de las estrategias de la organización de manera integral y transversal.

Con respecto a la cultura de Camposol, como bien indicó Manuel Salazar (ex CEO de Camposol), “tenemos una cultura de hacerlo, pero también debemos ver cómo lo hacemos. Como es típico para las compañías que han crecido muy rápido, no siempre es de manera ordenada” (Bell y Kindred, 2016, p. 12). Esto indica que la cultura de la compañía es de ser proactiva y eficaz, pero no necesariamente eficiente, producto del rápido crecimiento que ha experimentado.

Desarrollo Tecnológico: Camposol invierte de manera continua y considerable en desarrollo e investigación, lo que le permite no solo innovar y expandir su oferta de productos, sino mejorar procesos y efectivamente agregar valor a sus productos finales. Esto se ejemplifica mediante las inversiones realizadas en el manejo y control de plagas, en la infraestructura de calibración de frutos por tamaño, en el uso de tecnología in-vitro para la mejora genética de sus cultivos (Camposol, 2016b), así como también en el siguiente proyecto de la empresa:

“Un proyecto en curso incluyó la secuenciación del ADN de los árboles de aguacate con la esperanza de estudiar cómo los rasgos específicos interactuaban con el entorno en crecimiento”(Bell y Kindred, 2016, p. 9).

Abastecimiento: Esta actividad, como bien describe su nombre, consiste en aprovisionar a Camposol de los recursos físicos necesarios para que todos los procesos de su cadena de valor, fluyan sin dificultad ni problemas de desabastecimientos. Esta actividad abarca desde el suministro interno de equipos y maquinaria adecuada para el procesamiento y producción (los procesos indicados en las actividades primarias bajo Operaciones, por ejemplo), hasta incluso la compra de hectáreas para el desarrollo del negocio propio de Camposol. Esta última, por ejemplo, es de alta importancia para el negocio ya que es aquí donde se inicia el primer eslabón de la cadena de valor.

Gestión de recursos humanos: Es una actividad de soporte fundamental dado que Camposol, en su auge, empleó aproximadamente 14,000 trabajadores de campo y alrededor de 1,000 empleados corporativos. Asimismo, Camposol les otorga diversos beneficios sociales a sus empleados de campo (transporte, cuidado de niños, viviendas subsidiadas, atención médica, entre otros) y los remunera por encima del mercado

informal, lo cual fomenta la formalización y retención del talento humano (esta última considerada un problema consistente dada la escasez de mano de obra).

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

A nivel general, la ventaja competitiva de Camposol se establece por una innovación superior de procesos. Su modelo de negocio verticalmente integrado le permite una flexible y completa gestión de su cadena de valor, de principio a fin. Camposol opera a través de tres unidades estratégicas de negocio:

Camposol Fruits & Vegetables: Liderada por Pedro Morales Garcés, se dedica al “desarrollo, cultivo, producción y venta de frutas y vegetales frescos y congelados”(Camposol, 2017, pp. 10-11). La ventaja competitiva de Camposol Fruits & Vegetables parte nuevamente de la gestión completa de la cadena de valor, lo cual le permite brindarle a sus clientes y consumidores finales una calidad superior en sus frutas y verduras así como también una superior innovación y capacidad de satisfacción al cliente. Sus arándanos orgánicos son un válido ejemplo dado que son relativamente nuevos en el mercado (y de momento, escasos), la calidad del fruto es de nivel Premium y esto se traduce en un producto (fruto) final que le genera mayor valor al cliente.

Camposol Seafood: A cargo de Jorge Ramírez Rubio (también CEO del grupo), la UEN se encarga estrictamente de la “producción y venta de langostinos”(Camposol, 2017, pp. 10-11). La ventaja competitiva de esta unidad yace en la calidad y eficiencia superior, dada que a través de sus sistemas agrícolas intensivos, pueden gestionar de mejor manera los diversos factores que están presentes durante la producción de los mariscos (como oxigenación, temperatura, entre otros), y de esta manera obtener mayores rendimientos que los que obtendrían mediante metodologías tradicionales (estanques).

Camposol Trading: Gestionada por José Antonio Gómez Bazán, la unidad se encarga de la comercialización de los productos, tanto a nivel local como internacional y a establecer (y mantener) relaciones comerciales de largo plazo con sus clientes, a través de sus distintas oficinas alrededor del mundo. La ventaja competitiva de Camposol Trading se define por una superior calidad y capacidad de satisfacción al

cliente, dado que a través de sus oficinas internacionales pueden atender con mayor velocidad y en menor tiempo los pedidos y requerimientos de los clientes lo cual se plasma en una mayor calidad de servicio. Como indica Gómez Bazán:

Queremos aprovechar esta oficina en China, junto con nuestras oficinas en los Estados Unidos y Europa, para ofrecer el mejor servicio posible a los supermercados en términos de disponibilidad de producto, empaque, tiempo para completar pedidos, servicio al cliente, todo lo relacionado con el activo que tenemos. Queremos poder levantar el teléfono y resolver cualquier problema que tengan en un corto periodo de tiempo (Bell y Kindred, 2016, p. 14).

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



Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades

	Fortalezas	Debilidades
Camposol	<ul style="list-style-type: none"> • Siendo Camposol propiedad de la familia Dyer, optan por la gestión profesional empleando a directores ejecutivo independientes, en lugar de miembros de la familia. • Primera agroindustrial del Perú en someterse al Pacto Mundial de Naciones Unidas, sometiéndose a la publicación de reportes de sostenibilidad auditados. • Mejora en el ciclo de conversión de efectivo, liderada principalmente por una considerable reducción de inventarios y de cuentas por pagar comerciales (a/a). (Ver Anexo 1) • Caída de casi 13% del ratio de deuda-capital (a/a). • Modelo de negocio verticalmente integrado permite una completa gestión de la cadena de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares de certificaciones locales e internacionales son contradictorios y complicados. • Gasto de aproximadamente \$1MM por año únicamente en transportar a sus trabajadores a los campos. • No cuentan con infraestructura propia para la maduración de frutos. Dependen de asociaciones con terceros. • Fricción interna entre equipos comerciales y de producción. • Geográfica y productivamente, Camposol está bastante concentrado en una sola área. • Equipo de gestión no confía en la total dependencia de Camposol de la producción peruana. • Camposol ha experimentado un rápido pero desordenado crecimiento. La vinculación y gestión entre unidades de negocio no es la mejor, al igual que en el aspecto administrativo. • La logística del proceso de exportación no es óptima, dado que su mercadería en ocasiones debe esperar días en el puerto de embarque por un barco. • Camposol está expuesto a diversos riesgos no mitigados, como riesgo cambiario y de tasa de interés, entre otros. (Camposol, 2016a)
Camposol Fruits & Vegetables	<ul style="list-style-type: none"> • Como práctica de la empresa, se prueban hasta 20 nuevos tipos de cultivos continuamente. Esto les permite innovar y renovar su oferta y es lo que los llevo a los arándanos Biloxi. • Tienen la capacidad de generar gran volumen de frutas y verduras, con una calidad y variedad de producción estable y continua. • Nueva tecnología para calibrar frutos de acuerdo a su tamaño, les permite diferenciarse y vender a precios más altos y con mejores márgenes. • Buena ubicación de hectáreas de producción. No están expuestos a heladas, inundaciones y/o sequias. Cuentan con propio sistema de irrigación. • Camposol puede lograr que su producción de arándanos llegue a su auge en el periodo que la producción estadounidense es más baja (septiembre-abril), lo cual le permite obtener mejores márgenes de venta. • Beneficios y sueldos de los trabajadores de campo son más atractivos que los del sector informal. (Rango inferior de sueldo aproximado: \$400 vs \$50) 	
Camposol Seafood	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas agrícolas intensivos, permite mayor medición y control sobre producción de mariscos y en última instancia, mayores rendimientos que bajo métodos tradicionales. 	
Camposol Trading	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con diversas oficinas comerciales alrededor del mundo. Permite tener cercanía con clientes actuales y facilita el contacto con los potenciales. 	

Fuente: Bell y Kindred (2016); Camposol (2016a)
Elaboración propia.

1.2 Diagnóstico Externo

Para culminar el diagnóstico estratégico, en este segundo segmento del Capítulo I se complementará lo expuesto anteriormente con un análisis integral del contexto en el que Camposol se debe desenvolver, partiendo por un análisis PEST, luego identificando la dinámica competitiva del sector y finalmente determinando las oportunidades y amenazas que este último exhibe.

1.2.1 Análisis PEST

En el análisis PEST a continuación, se están considerando factores locales (del entorno y mercado peruano) así como factores internacionales, dado que Camposol opera a nivel transnacional.

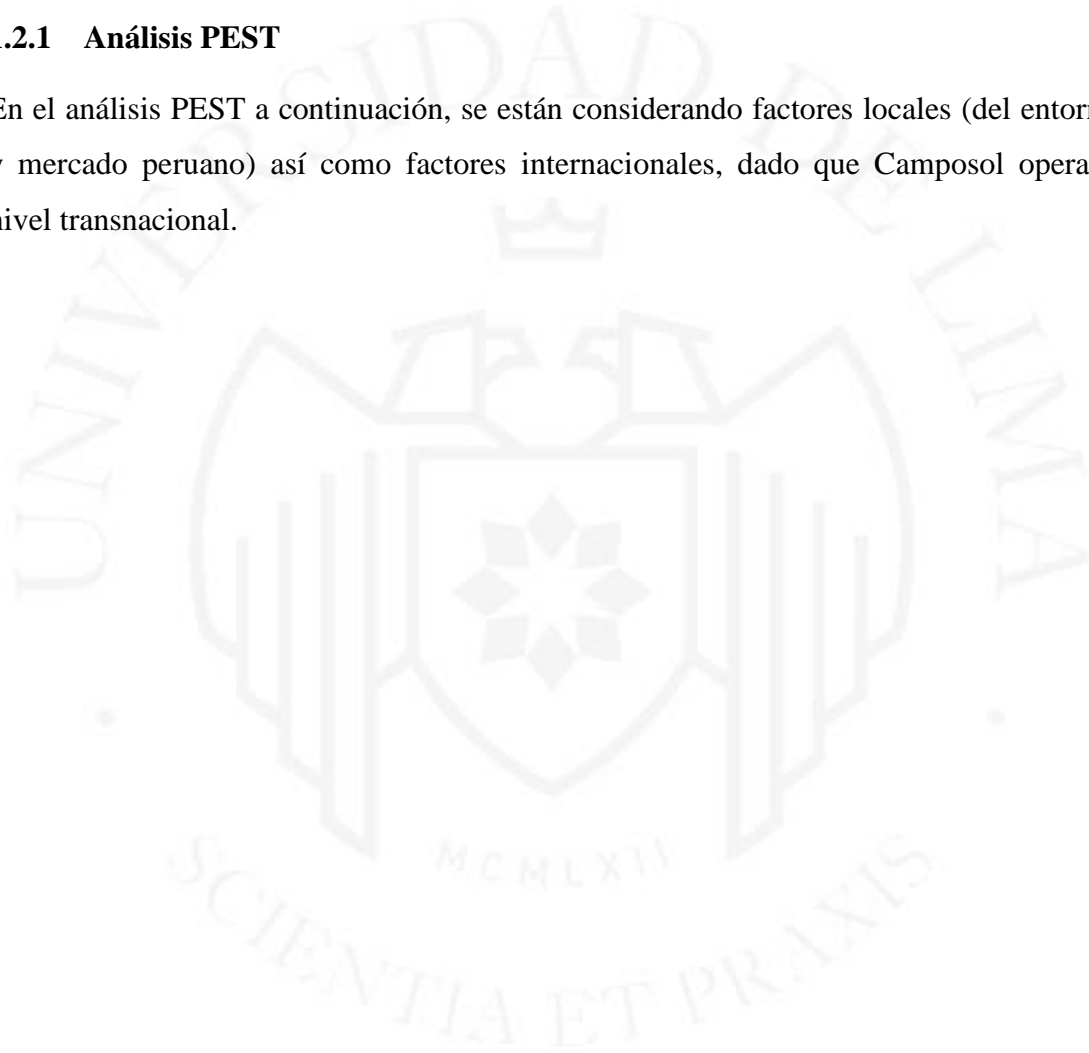


Tabla 1.2

Análisis PEST

	Corto Plazo (Menos de 1 año) 2016-2017	Mediano Plazo (de 1 a 3 años) 2017-2019	Largo Plazo (de 3 años a más) 2019-2021
P	Pedro Pablo Kuczynski asume la presidencia del Perú en julio del 2016. Oposición tiene mayoría parlamentaria	Posiblemente el mandato este entorpecido por la oposición mayoritaria en el congreso. Se entrampan proyectos y dificulta gobernabilidad.	Con suerte, se logran concesiones con la oposición y se concretan las principales reformas antes de las elecciones generales del 2021.
	El republicano Donald Trump, gana las elecciones en EE. UU reemplazando al demócrata Barack Obama. El partido republicano gana la mayoría en el Senado como en la Cámara de Representantes.	Siendo Trump del partido opuesto, muchas de sus reformas contradicen lo propuesto por Obama, lo cual genera cierta ineficiencia en el país (reformas tributarias, sociales, comerciales). Debe enfrentar elecciones congresales del 2018.	Trump llega al final de su mandato y posiblemente se prepara para buscar la reelección en las elecciones generales del 2020.
E	Se incrementó la tasa de referencia de la FED de EE. UU del rango 0.25%-0.5% al 0.5%-0.75%, ante una menor necesidad de contar con estímulo monetario (Bloomberg L.P, 2019a). (Ver Anexo 2)	Se espera que se mantenga el incremento de tasas, (rango 1%-1.5%) en línea con un mayor dinamismo y crecimiento estable de la economía americana.	Se mantiene la senda de alza de tasas (rango 2%-2.5%), justificada por un continuo crecimiento del empleo y del consumo doméstico.
	Tasa de interés de referencia del BCRP se mantiene en 4.25% desde principios del 2016 (Bloomberg L.P, 2019b). (Ver Anexo 3)	Se espera un posible ajuste a la baja en la tasa, en línea con una política monetaria más expansiva ante una inflación decreciente.	Se mantiene o reduce la tasa ante un desempeño económico del país inferior al de su potencial, en línea con el complicado panorama político.
S	Se firmó el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP). Tras la elección del presidente Trump, EE.UU se retira del acuerdo.	El acuerdo se mantiene vigente entre el resto de países firmantes, pero disminuye su competitividad ante la ausencia de EE.UU.	El acuerdo se mantiene vigente. Miembros beneficiados por comercio sin aranceles.
	El crecimiento del PBI del Perú fue de 3.90% para el 2016, superando lo esperado (INEI, 2017).	Se espera que se mantenga el crecimiento continuo, posiblemente excediendo el nivel del 2016.	El crecimiento se estabiliza ante una coyuntura más desafiante a las de periodos previos.
T	Índice de desempleo por encima del 6% (INEI, 2016).	Se proyecta ligero incremento en línea con menor inflación.	Ligera caída en el desempleo, alineado con reducción de tasa de interés y aumento de inflación.
	Incrementa la conciencia social por el medio ambiente, la sostenibilidad y el consumo saludable.	Al pasar de ser una simple moda a una corriente social, las empresas empiezan a adaptar su oferta y procesos.	Se masifica esta tendencia, afectando desde el estilo de vida hasta el consumo de la sociedad.
T	El acceso a Internet se ha democratizado y facilitado.	Se masifican los sistemas de comunicaciones portátiles e inteligentes.	Internet es indispensable para la sociedad y al alcance de todo el mundo
	El uso de data en los negocios es aún incipiente, pero con mucho potencial.	Se empieza a implementar como un recurso adicional para las empresas.	El uso de data se vuelve indispensable en la gestión de negocios.

Fuentes: Bell y Kindred (2016); Bloomberg L.P (2019a, 2019b); INEI (2016, 2017)

Elaboración propia.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Para analizar las fuerzas competitivas del sector agroexportador de productos no tradicionales, se está empleando el modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1998b).

Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes:

- **Estructura competitiva de la industria:** La agro-exportación de productos no tradicionales en el Perú se puede calificar como una industria fragmentada dada la gran cantidad de participantes. Si bien hay un cierto número de compañías que se pueden considerar las más grandes y principales agro-exportadoras del mercado peruano, ninguna de ellas tiene la potestad de determinar los precios de venta de los productos en el mercado. Por ejemplo, en el 2016, Camposol abarcó aproximadamente el 38% de la participación de mercado de las exportaciones de arándanos, seguidos por Tal S.A con 29%, Hortifrut-Tal S.A.C. con 16%, Hass Perú con 3%, y así sucesivamente (PROMPERÚ, 2018). A pesar de los números de este ejemplo que demuestran el liderazgo de Camposol, dada la gran cantidad de competidores existentes en la industria (y consecuentemente, opciones para los minoristas), aun así no tendrían la capacidad de ellos mismos determinar el precio de venta, dado que, ante una subida considerable de precios, sus clientes minoristas probablemente optarían por emplear a alguno de sus competidores en lugar de Camposol.
- **Demanda en la industria:** La demanda por productos agrícolas no tradicionales ha aumentado continuamente en los últimos años en línea con una creciente tendencia de mayor consciencia y consumo saludable a nivel global. Tomando el caso de los arándanos y aguacates como ejemplo, las exportaciones peruanas de ambos frutos aumentaron de 2016 a 2017 en 49.9% y 46.4%, respectivamente (PROMPERÚ, 2018). Gracias a esto, la rivalidad que se genera entre los competidores existentes disminuye, dado que, no deben pelear por mantener su participación en un mercado decreciente. Cada competidor puede expandirse sin que su crecimiento sea a costa de otro.

- **Factores de diferenciación:** Los commodities son productos no especializados producidos en masa (Davenport, 2018) , además de ser en su mayoría bienes fungibles y genéricos (como por ejemplo, el oro, el azúcar, entre otros). Si bien las agro exportaciones no tradicionales no califican como commodities, aun así las oportunidades para diferenciar los productos en la industria agroexportadora son escasas. Estas se limitan a las diferencias de calidad, tipo, presentación y origen. Esto aumenta la rivalidad entre competidores ya que, dejando de lado las escasas oportunidades de diferenciación, el siguiente factor de distinción viene a ser el precio.

- **Costo de cambio:** En cuanto a los clientes minoristas, el costo de cambio puede considerarse de medio, dado que pueden manejar relaciones y acuerdos específicos de suministro con las agroexportadoras. Tomando como ejemplo a Camposol, como se indicó anteriormente, la empresa pactó un volumen fijo de aguacates a un precio fijo con Walmart para toda la temporada del 2015. Siempre y cuando los competidores no tengan la capacidad ni la potestad de garantizar acuerdos de similar naturaleza, la rivalidad entre los mismos disminuirá.

Por otro lado, de cara a los consumidores finales, el costo de cambio es relativamente bajo ya que, nuevamente, la diferenciación entre los productos ofertados por los distintos competidores de la industria es mayormente baja, con lo cual, salvo casos específicos, temporales y de producción limitada (como lo son los arándanos orgánicos), la rivalidad aumentará ya que lo que definirá la elección del consumidor será principalmente el precio.

- **Barreras de salida:** Principalmente definidas por factores económicos, son relativamente altas dada las grandes inversiones requeridas para operar, como por ejemplo en terrenos (hectáreas de producción), maquinaria y equipos, plantas de procesamiento, entre otros. Asimismo, el costo potencial al que ascenderían las liquidaciones del personal (tomando de ejemplo a Camposol, han llegado a emplear a más de 14,000 trabajadores a la vez) en caso algún competidor decidiera salirse

de la industria, sería considerablemente alto. Las barreras de salida altas aumentan la rivalidad de la industria, ya que se hace difícil para los competidores desenvolverse del negocio, quedando virtualmente atrapados.

- **Estructura de costos:** Puede considerarse de media a alta, lo cual consecuentemente aumenta la rivalidad. Nuevamente, la maquinaria y equipo al igual que las plantas de procesamiento, implican costos fijos que se amortizan según el volumen de producción. Actualmente, la industria se encuentra en constante crecimiento pero cuando esta alcance la madurez y la demanda empiece a disminuir, los competidores recurrirán a reducir sus precios para aumentar su volumen de ventas y de esta manera cubrir sus costos. Esto iniciará una potencial guerra de precios y generará una contracción en los márgenes de las empresas participantes.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores:

- **Economías de escala:** Según lo indicado por Hill et al., (2015), se pueden identificar por lo menos dos fuentes de economías de escala en el mercado agroexportador. Quizás la principal es la ventaja generada por la distribución de costos fijos entre un volumen de producción en constante crecimiento. Adicionalmente, los descuentos por cantidad de los que gozan los competidores al momento de comprar, por ejemplo, envases tipo almeja para los arándanos, sin duda son considerables frente al valor total al que ascendería comprar cada envase de manera individual. El gran volumen de compra es lo que permite obtener este tipo de descuentos (p. 49). Al existir economías de escala en la industria, se reduce la amenaza de ingreso de nuevos competidores ya que, para que un nuevo competidor pueda ingresar a la industria, necesariamente deberá realizar una gran inversión para poder gozar desde un inicio de economías de escala. De lo contrario, si optara por ingresar a la industria a pequeña escala, se le hará muy difícil enfrentar al resto de competidores ya que en cuanto a su estructura de costos, se encontrarán en desventaja.

- **Lealtad a la marca:** Como se mencionó previamente, los productos son difíciles de diferenciar y son en esencia homogéneos (un aguacate tipo Hass producido por Danper o por Camposol es probablemente, indistinguible), siendo la presentación del producto mismo posiblemente una de las mejores oportunidades para construir una marca y diferenciar los productos. Cabe recalcar, que seguramente exista cierto grado de lealtad por parte de los clientes minoristas a las agroexportadoras por las capacidades que estas puedan tener y los acuerdos comerciales que sostengan con ellos, mientras que por el lado de los consumidores finales, como indicó Francesca Carnesella (Gerente de Mercadeo, Comunicaciones y Sostenibilidad) con respecto a los aguacates:

Nuestros aguacates son muy buenos, pero no creemos que la diferenciación vendrá de tener mejores aguacates; es difícil de hacer en esa categoría... Así que estamos tratando de encontrar algo más allá del gusto y la apariencia, como ser ambientalmente amigables y socialmente responsables (Bell y Kindred, 2016, p. 13).

En otras palabras, la lealtad a la marca por parte de los consumidores finales, se genera por el valor agregado que le otorgan los competidores a los productos. Aun así, esto se encuentra en una fase incipiente.

Debido a una moderada a baja lealtad a las marcas por todo lo expuesto anteriormente, la amenaza de ingreso de nuevos competidores incrementa dado que no costaría tanto esfuerzo que los clientes y especialmente los consumidores finales, se decidan por comprar otra marca al momento de la compra.

- **Política gubernamental:** Actualmente, no existe ningún tipo de subsidio, restricción o política específica que limite la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado agroindustrial. Al no haber barrera legal, la amenaza incrementa.
- **Inversiones de capital:** Las inversiones de capital son considerables en la industria ya que para montar tal nivel de operaciones, se requieren un mínimo indispensable de recursos de alto valor (siendo los más valiosos

los terrenos donde se llevara a cabo la actividad agrícola y las plantas de procesamiento y producción). Esto disminuye la amenaza de ingreso de nuevos competidores ya que no cualquiera tiene la capacidad ni dispone de tal nivel de inversión necesario para ingresar a la industria.

- **Acceso a canales de distribución:** Cualquier competidor nuevo en la industria deberá pelear con los actuales por los canales de distribución. Tomando de ejemplo a la relación de Camposol con Walmart, cualquier competidor que desee interponerse en esa relación comercial debe, como mínimo, poder cumplir con el volumen que Camposol provee, tener el compromiso de cumplir con las órdenes pedidas y a la velocidad requerida. Cabe recalcar, que si un competidor sí puede cumplir con lo indicado, posiblemente desencadene una guerra de precios (y en consecuencia, menores márgenes de rentabilidad) ya que los competidores actuales pelearán por mantener sus relaciones comerciales y canales de distribución, mientras que los nuevos lo harán por reemplazarlos.
- **Reacción de competidores actuales:** Si bien quizás puedan generarse determinadas reacciones de retaliación por parte de los competidores actuales (como campañas, promociones, etc.) , considerando que es una industria fragmentada, las acciones del resto de competidores no tendrán un trascendente impacto en el precio.

Amenaza de productos sustitutos:

- No existen sustitutos directos a las frutas, verduras y mariscos que se comercializan en la industria agroexportadora. Asimismo, se puede considerar como una baja amenaza ya que, para los clientes minoristas la alternativa a trabajar con agroexportadoras sería autoabastecerse, es decir, incursar en el negocio agrícola, lo cual posiblemente no sea una opción factible. Se aplica de igual manera para los consumidores finales.

Poder de negociación de proveedores:

De acuerdo a las pautas propuestas por Michael Porter, el poder de los proveedores se da (Hill et al., 2015, p. 56):

- **Cuando el producto que venden no tiene muchos sustitutos y es vital para la industria:** Para las agroexportadoras, un insumo vital vendrían a ser las plantas y semillas necesarias para desarrollar la producción agrícola. Sin bien quizás no hayan sustitutos, ambas son bastante accesibles y es posiblemente un hecho que muchas agroexportadoras se hayan integrado verticalmente hacia atrás en este aspecto (trabajan con sus propias semillas y plantas).
- **Cuando la industria no significa un cliente importante para los proveedores:** Depende del tipo de proveedor. En caso el caso de, por ejemplo, los proveedores de envases tipo almeja para los arándanos, posiblemente la industria agroexportadora sí signifique un cliente importante, ya que debe representar un considerable volumen de sus ventas (considerando el volumen de arándanos exportados y vendidos), lo cual les resta poder de negociación. Sin embargo, en el caso de los proveedores de maquinaria y equipos, estos probablemente también atiendan a otro tipo de clientes e industrias (minería, construcción, etc.) por lo cual, sus ventas están más diversificadas y pueden darse el lujo de negociar más.
- **Cuando los proveedores amenazan con integrarse hacia adelante:** Teniendo en cuenta el giro y la escala del negocio (y la inversión que conllevaría), difícilmente los proveedores (ya sean de envases, semillas, maquinaria, etc.) opten por integrarse hacia adelante. Su poder de negociación disminuye a causa de este aspecto.
- **Cuando las compañías no pueden amenazar con integrarse hacia atrás:** Las agroexportadoras sí son más capaces (financiera y operativamente) de integrarse hacia atrás, lo cual pelagra el negocio de los proveedores y reduce su poder de negociación.
- **Cuando el costo de cambio de proveedor es demasiado alto:** Dependiendo del tipo de proveedor y de los contratos que puedan mantener con las agroexportadoras (contratos de leasing, por ejemplo, en el caso de las maquinarias y equipos o quizás un tipo de semilla específica y de poca disponibilidad), este aspecto puede otorgarse mayor control a los proveedores para poder negociar con las agroexportadoras.

Este aspecto está sujeto al tipo de relación comercial que exista entre ambas partes.

Poder de negociación de compradores (minoristas y consumidores finales):

De acuerdo a las pautas propuestas por Michael Porter, el poder de los compradores se da (Hill et al., 2015, p. 55):

- **Cuando los compradores pueden elegir a quien comprarle:** Sí tienen el poder de hacerlo debido a la gran cantidad de competidores en la industria, lo cual aumenta su poder para negociar.
- **Cuando los compradores adquieren grandes volúmenes:** Esto aplica para los minoristas. Los principales (Publix, Kroger, Costco) adquieren considerables volúmenes por lo que tienen la potestad de potencialmente negociar el precio con las agroexportadoras.
- **Cuando un alto porcentaje del volumen de pedidos depende de los compradores:** El grueso de la producción agrícola es destinado a la exportación, por lo que el poder de negociación para los compradores aumenta ya que son su principal medio de venta.
- **Cuando el costo de cambio para el comprador es bajo:** Si bien existe un gran número de competidores en la industria, no todos tienen las mismas capacidades por lo que no se podría clasificar el costo de cambio como bajo para los minoristas. Está sujeto a la escala de operaciones que maneja el minorista.
- **Cuando los compradores tienen la capacidad de adquirir un mismo insumo de distintos proveedores:** Nuevamente, sí tienen la facultad de hacerlo pero está sujeto al volumen y la escala de operaciones que busque mantener el minorista. Esto restringirá su espectro de elección de proveedores y consecuentemente su poder de negociación.
- **Cuando los compradores amenazan con integrarse hacia atrás:** Si bien es probable que los minoristas más grandes tengan la capacidad para hacerlo, es difícil y poco probable que lo hagan. Son negocios totalmente distintos y demandaría una gran inversión. Esto reduce su poder de negociación.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Tomando en consideración el diagnóstico externo previo, se pueden determinar las siguientes oportunidades y amenazas:

Tabla 1.3

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Demanda por productos agrícolas no tradicionales en continuo crecimiento. Particularmente, el mercado chino cuenta con alto potencial y su demanda aumenta velozmente.	Desarrollar una marca reconocida, para ciertos productos de la industria, sitúa un gran reto dada la propia naturaleza del producto y la limitada oportunidad de “hacer marca” (un sticker en el fruto).
La evolución e implementación corporativa de herramientas de tecnología innovadoras (como los sistemas ERP, por ejemplo), les brinda la posibilidad a las empresas de automatizar sus procesos, contar con una cadena de valor más integrada y finalmente, reducir sus costos a través de un mejor planeamiento y control de recursos.	En el mercado de aguacates, la vasta producción mexicana puede generar fluctuaciones en la cotización del fruto a nivel internacional mediante shocks de oferta positivos y negativos.
Acuerdo TPP facilita y aumenta las posibilidades de los competidores de la industria de ingresar a nuevos mercados internacionales y expandir su negocio.	Demanda por arándanos en EE.UU es cubierta con importaciones de Chile, Perú, México, Argentina y Uruguay. Esto vuelve más competitivo el mercado de EE.UU.
Condiciones climatológicas en el Perú son favorables para el desarrollo de la actividad agrícola ya que combina terrenos muy bien iluminados solarmente, corrientes de agua fría y la ausencia de tener que enfrentar heladas.	Fenómenos meteorológicos (como el fenómeno de El Niño) son inevitables y afectan la producción de productos marinos y espárragos en la industria agroexportadora.
En línea con una mayor conciencia de la sociedad por la salud y el impacto ecológico-ambiental de los alimentos, se puede explotar el concepto de “super food” a nivel global, y así, obtener mayores márgenes y precios de venta por este tipo de frutos Premium.	Al tratar con mercados tan diversos a nivel global, competidores pueden recibir pagos de sus clientes en diversas divisas, lo cual puede provocarles un descalce cambiario.
Los productos orgánicos tienen un gran potencial dado que se obtiene una mayor rentabilidad por ellos y se puede expandir su producción potencialmente a otros frutos, no limitándose a solo arándanos orgánicos. Adicionalmente, debido a que actualmente son escasos, son útiles para negociar con minoristas.	En su mayoría, las empresas competidoras del sector encuentran expuestas a las fluctuaciones de los precios de sus productos. Esto causa que tengan que asumir menores ingresos si la cotización internacional de los frutos que comercializan cae.
Con un crecimiento del PBI mejor al esperado, una tasa de referencia del BCRP estable y un electo presidente (PPK) pro-inversión y pro-mercado, el panorama económico del mercado peruano se muestra favorable.	La escasez de la mano de obra en el sector agroexportador genera dificultades para que los competidores puedan retener a sus trabajadores, a pesar de los beneficios que estos puedan brindarles. Una potencial fuga de talento o desabastecimiento de personal puede complicar la continuidad de las operaciones.

Fuente: Hill et al. (2015)

Elaboración propia.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La siguiente matriz permite plasmar y otorgarle valor numérico a las principales fortalezas y debilidades con las que cuenta Camposol.

Tabla 2.1

Matriz EFI

	Peso	Calificación	Ponderación
FORTALEZAS			
F.1. Camposol prueba continuamente nuevas variedades de cultivos.	0.10	4	0.40
F.2. Beneficios de los trabajadores de Camposol más atractivos que sector informal.	0.05	3	0.15
F.3. Tecnología de calibración genera diferenciación y brinda mayores márgenes.	0.07	4	0.28
F.4 Modelo de negocio verticalmente integrado permite gestión total de cadena de valor.	0.15	4	0.60
F.5 Capacidad de generar gran volumen productivo con una calidad y variedad estable.	0.07	4	0.28
F.6 Buena ubicación de hectáreas de producción.	0.10	4	0.40
DEBILIDADES			
D.1 Exposición a diversos riesgos no mitigados (cambiarío, tasa de interés, etc).	0.12	1	0.12
D.2 Gasto de aproximadamente \$1MM por año en transporte de trabajadores.	0.07	2	0.14
D.3 Rápido pero desordenado crecimiento de la empresa.	0.05	2	0.10
D.4. Alta concentración geográfica y productiva.	0.10	1	0.10
D.5 No cuentan con infraestructura propia para la maduración de frutos.	0.05	2	0.10
D.6 Total dependencia de la empresa de la producción peruana.	0.07	1	0.07
	1.00		2.74

Fuente: Bell y Kindred (2016); David (2003)
Elaboración propia.

El puntaje obtenido en la Matriz EFI es de 2.74. Al ubicarse por encima de 2.5, se puede afirmar que la posición interna de Camposol es relativamente sólida, aunque aún cuenta con espacio para mejorar. La fortaleza con mayor peso (y su fortaleza mayor) en el análisis previo es el modelo de negocio integrado de Camposol, ya que repercute en toda su cadena de valor y la continuidad de sus operaciones, mientras que la debilidad más importante es la exposición de la empresa a diversos riesgos no mitigados, que pueden tener impacto directo en sus estados financieros.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La matriz a continuación permite cuantificar las oportunidades y amenazas del entorno donde se desenvuelve Camposol, y como este último las enfrenta.

Tabla 2.2

Matriz EFE

	Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
O.1 Acuerdo TPP aumenta posibilidad de expandirse a nuevos mercados.	0.06	4	0.24
O.2 Condiciones climatológicas favorables en el Perú para la actividad agrícola.	0.08	3	0.24
O.3 Demanda por productos agrícolas no tradicionales en continuo crecimiento.	0.11	4	0.44
O.4 El concepto de "super food" tiene potencial para ser explotado.	0.15	3	0.45
O.5 Mayor conciencia de la sociedad por la salud y el impacto ecológico-ambiental.	0.08	3	0.24
O.6 Panorama económico favorable (PBI en constante crecimiento, estable tasa de referencia del BCRP y un presidente pro-mercado).	0.06	3	0.18
AMENAZAS			
A.1 Fluctuaciones en el tipo de cambio de divisas.	0.10	1	0.10
A.2 Fluctuaciones en el precio a nivel internacional de los productos producidos y comercializados.	0.08	1	0.08
A.3 Fenómenos meteorológicos.	0.08	2	0.16
A.4 "Hacer marca" con los frutos y vegetales es difícil.	0.05	1	0.05
A.5 Escasez de mano de obra en el sector.	0.07	3	0.21
A.6 Varios países compiten por cubrir la demanda estadounidense de arándanos.	0.08	3	0.24
	1.00		2.63

Fuente: Bell y Kindred (2016); David (2003)
Elaboración propia.

El puntaje obtenido en la Matriz EFE es de 2.72. Nuevamente al ubicarse por encima de 2.5, implica que Camposol aprovecha relativamente bien las oportunidades presentes en su entorno y enfrenta de manera satisfactoria las amenazas existentes. La oportunidad con mayor peso y que Camposol aún no explota del todo es el potencial de explotar el concepto de "super food", ya que la creciente tendencia de consumo saludable y conciencia ambiental se alinea con varios de los productos de su portafolio. Por otro lado, las fluctuaciones en el tipo de cambio de divisas son la amenaza con mayor peso y la que peor Camposol enfrenta, dado que al operar con incluso tres

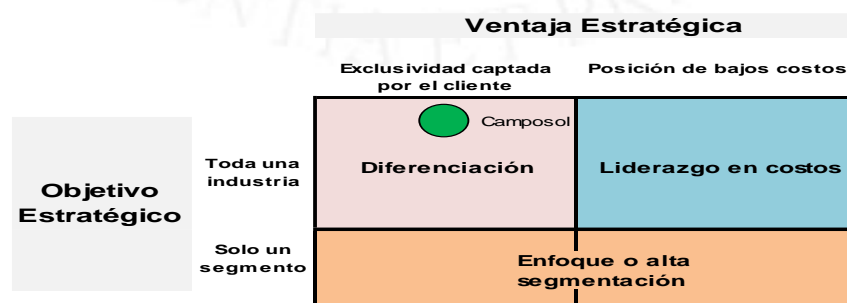
monedas (Euros, Dólares y Soles), el riesgo no es mitigado en lo absoluto. Camposol aún pueden mejorar su desempeño en ambos frentes.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

La estrategia genérica que emplea Camposol es la diferenciación. Se define como diferenciación la habilidad de proveer al comprador un valor superior y único en términos de calidad, características especiales, y/o servicio post-venta (Porter, 1998c). Como objetivo estratégico, Camposol no pretende limitar su portafolio de productos a un único segmento, sino atender a toda una industria. Asimismo, su ventaja estratégica es una innovación superior de procesos a través su modelo de negocio verticalmente integrado. En constante coordinación y retroalimentación entre su división comercial y de Investigación y Desarrollo, permite que Camposol tenga un mejor desempeño a través de su cadena de valor y consecuentemente le ofrezca a sus clientes productos finales diferenciados. Por ejemplo, en el caso de los aguacates, Camposol maneja un proyecto en el cual se busca secuenciar el ADN de los árboles de aguacate, con lo cual podrían en última instancia optimizar la producción y brindarle al cliente un fruto de mayor calidad, continuamente. Este es uno de los factores que diferencia a Camposol, ya que definitivamente otros productores de aguacates no recurrirían a estas metodologías ni entrarían en tanto detalle para mejorar su producción. Como bien indica su Reporte de Sostenibilidad del 2017, la misión de Camposol es “brindar de la mano de nuestros clientes, alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo” (Camposol, 2017, pp. 8-9).

Figura 2.1

Matriz Estrategias Genéricas



Fuente: Porter (1998c)
Elaboración propia.

2.4 Matriz FODA

Tomando las mismas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas utilizadas para elaborar previamente las respectivas matrices EFI y EFE, la siguiente matriz FODA permite alinear los factores utilizados y determinar las mejores estrategias a seguir bajo cada escenario.

Tabla 2.3

Matriz FODA

	Fortalezas:	Debilidades:
Oportunidades	<p>F4+F5+O4+O5: <u>Penetración de mercado:</u> Sustentado por su gran capacidad de producción y su modelo de negocio transversal, Camposol está en posición de poder explotar el concepto de “super food” en línea con las tendencias actuales de consumo saludable y conciencia medioambiental. Esto implicaría una mayor inversión en publicidad y marketing en los mercados donde actualmente opera, para fomentar el consumo de su marca y oferta de productos.</p> <p>F4+O1+O6: <u>Desarrollo de mercado:</u> Aprovechando el panorama económico y los acuerdos comerciales internacionales, Camposol puede expandir su oferta actual de productos a nuevos mercados de alto potencial y atender las necesidades de clientes/consumidores con perfiles distintos (como lo hicieron con China).</p>	<p>D4+D6+O6: <u>Invertir en Propiedad, Planta y Equipos:</u> Invertir principalmente en la adquisición de terrenos productivos a nivel internacional (con características climatológicas similares a las del Perú), en los cuales Camposol pueda desarrollar la actividad agrícola y de esta manera disminuir el riesgo de concentrar geográficamente toda su producción en un solo país. Podrían evaluar países cercanos como Chile, Colombia, Uruguay o Argentina.</p> <p>D3+O3+O6: <u>Invertir en gestión y control interno:</u> Ante una creciente demanda de los productos que comercializan, en conjunto con un panorama económico favorable, los ingresos de Camposol sin duda aumentarán. Este capital adicional disponible podrá ser destinado para ordenar administrativamente la empresa y de esta forma consolidar procesos y eliminar ineficiencias, lo cual les beneficiara en el largo plazo.</p>
Amenazas	<p>F1+F3+A4+A6: <u>Desarrollo de productos:</u> Aprovechar la práctica de Camposol de constantemente probar nuevos cultivos, en conjunto con su modelo de negocio integrado, y desarrollar nuevas variedades de frutos y vegetales (orgánicos) que los diferencien y destaquen de sus competidores.</p> <p>F2+A5: <u>Inversión y desarrollo de programas de compensación:</u> Fortalecer y difundir los sistemas de compensación y beneficios sociales (subsidios para viviendas, transporte, seguro médico, etc.), lo cual permita retener y fidelizar la escasa mano de obra disponible.</p>	<p>D1+A1+A2: <u>Utilizar derivados financieros:</u> Implementar el uso de derivados financieros para cubrirse ante la exposición de los diversos riesgos que enfrentan.</p> <p>D4+D6+A3: <u>Integración horizontal:</u> Evaluar la absorción de una agroexportadora de un mercado cercano con lo cual pueden iniciar sus operaciones productivas fuera del Perú y no depender únicamente de la producción nacional, expuesta a fenómenos como El Niño.</p>

Fuentes: Bell y Kindred (2016); Camposol (2017); David (2003); Hill et al. (2015)
Elaboración propia.

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

De acuerdo al Reporte de Sostenibilidad del 2017, Camposol define su visión de la siguiente manera: “Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo” (Camposol, 2017, pp. 8-9).

Tomando en cuenta que una declaración empresarial de visión debe responder a la interrogante “¿Qué queremos llegar a ser?” (David, 2003), Camposol hace un buen trabajo estableciendo a qué es a lo que aspira la organización, cómo le gustaría llegar a ser considerada, y cómo alcanzaría esta aspiración (“con productos diferenciados”). Por lo tanto, su declaración de visión no necesitaría ningún ajuste.

Por otro lado, la misión es definida en el mismo reporte de la siguiente forma:

Brindar de la mano de nuestros clientes, alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo. Esto lo logramos a través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de nuestra gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos y creando valor sostenible para nuestros accionistas (Camposol, 2017, pp. 8-9).

La declaración de misión debe contar con nueve componentes básicos que engloban todo el negocio de la organización (David, 2003). A continuación, se contrasta si la misión de Camposol expresada anteriormente, cumple con los componentes requeridos.

Tabla 2.4
Componentes de la Declaración de Misión

Componentes de la Declaración de Misión	Camposol
Clientes	consumidores de todo el mundo
Productos o servicios	alimentos saludables con productos diferenciados
Mercados	todo el mundo
Tecnología	Esto lo logramos a través de la excelencia operativa, la innovación
Concepto propio	y creando valor sostenible para nuestros accionistas.
Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos
Filosofía	y el desarrollo de nuestra gente,
Preocupación por imagen pública	
Interés en los empleados	

Fuentes: Camposol (2017); David (2003)
Elaboración propia.

Se comprueba que la misión original de Camposol ha sido nuevamente bien elaborada, cumpliendo satisfactoriamente con los componentes básicos requeridos, por lo que no requeriría ninguna modificación.

Por otro lado, Camposol cuenta con políticas de responsabilidad social, en línea con estándares internacionales (como la ISO2600), que aspiran lograr la sostenibilidad del negocio y ser un pilar adicional que contemplar ante la toma de decisiones de carácter: económico, social y medioambiental (Camposol, 2016b).

Finalmente, sus operaciones se rigen de acuerdo a su propio Código de Ética y Conducta, el cual establece los siguientes criterios:

Tabla 2.5

Código de Ética y Conducta

<u>Prohibición del trabajo infantil:</u> Camposol prohíbe el empleo de personas menores a los 18 años.	<u>Programación de trabajo:</u> Garantizar el cumplimiento de las leyes laborales aplicables
<u>Prohibición de la depravación de libertad y del trabajo forzoso:</u> Camposol prohíbe la explotación o cualquier forma de trabajo forzoso.	<u>Sostenibilidad:</u> Uso apropiado de recursos en sus operaciones, priorizando la energía y el agua.
<u>Seguridad y salud en el trabajo:</u> Proveer un ambiente seguro, sano e higiénico para el desempeño del trabajo y tomar las medidas necesarias, a través de sistemas de información, para detectar riesgos potenciales y prevenir cualquier tipo de accidente.	<u>Medio ambiente:</u> Operar bajo las normas aplicables y sus compromisos medioambientales (monitoreo de emisiones, manejo de desechos, entre otros)
<u>Libertad de afiliación a sindicatos:</u> Respetar y no interferir en el derecho de sus trabajadores de afiliarse a la actividad sindical.	<u>Salario:</u> Proveer a sus trabajadores de la adecuada compensación y beneficios sociales que cumplen con la normativa vigente.
<u>Prohibición de la discriminación:</u> Igualdad de oportunidades sin importar raza, color, género, religión, capacidades físicas, edad, nacionalidad, entre otros.	<u>Medidas disciplinarias:</u> Trato de todos los empleados con respeto y dignidad. El uso de cualquier castigo/abuso físico o psicológico no es practicado ni tolerado.

Fuentes: Camposol (2016b)
Elaboración propia.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Tomando en cuenta la visión y misión de Camposol, se pueden plantear los siguientes objetivos estratégicos:

Tabla 2.6

Objetivos Estratégicos

Ser la empresa líder en el ámbito de investigación y desarrollo para la tecnología alimentaria para el 2020.
Alcanzar la producción de 30,000 TM anuales de arándanos para el 2022.
Internacionalizar terrenos de cultivo para el 2020.
Conversión del 50% de las 1,336 hectáreas a estanques agrícolas intensivos para la producción de productos de mar para el 2024.
Alcanzar una reducción del 10% en la captación de agua para el riego de cultivos, para el 2020.
Lograr un incremento acumulado en las ventas de mínimo 25% para el 2020.
Llegar a cubrir el 30% de vacantes disponibles de la empresa con promociones internas para el 2020.

Fuentes: Bell y Kindred (2016); Camposol (2017)
Elaboración propia.

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

Se puede proponer redefinir la UEN de Camposol Fruits & Vegetables, dado que actualmente los productos que ocupan un mayor volumen de producción y de las ventas de la empresa son frutos (arándanos, aguacates, mandarinas, mangos, entre otros), mientras que las alcachofas y los espárragos, actualmente ya no representan volumen de producción ni algún tipo de ingreso por ventas debido a que su producción ha sido descontinuada. Si bien puede considerarse como un detalle insignificante, finalmente la división de Camposol Fruits & Vegetables viene a ser únicamente de frutas (y para el futuro cercano lo seguirá siendo) por lo que debería llevar la denominación de Camposol Fruits. Eventualmente, si se retomara la producción de vegetales, dependiendo la escala a la que lleguen las operaciones y si se considera necesario, se podría evaluar crear una UEN adicional de Camposol Vegetables, con lo cual serían en total cuatro UEN. De lo contrario, en caso la producción represente un volumen marginal, se podría nuevamente seguir gestionando bajo Camposol Fruits & Vegetables.

Otra alternativa a proponer sería consolidar las UEN de Camposol Fruits & Vegetables y Camposol Seafood en una sola: Camposol Foods. En conjunto con Camposol Trading, serían únicamente dos UEN las que quedarían formadas. La

motivación para perseguir la consolidación se daría por generar eficiencias y por organizar por giro de negocio a Camposol. De esta manera, una UEN se puede dedicar únicamente a gestionar todo el portafolio de alimentos de la empresa, mientras que la otra se encargaría del desarrollo de relaciones con clientes actuales y potenciales a nivel internacional.

Sin embargo, cabe recalcar que esta alternativa sería un reto dado que tanto Camposol Fruits & Vegetables como Camposol Seafood, son unidades bien constituidas y con sus propias particularidades. Consolidarlas significaría una reestructuración organizacional de toda la empresa para poder evitar redundancias (en las áreas funcionales, por ejemplo), y asegurar sinergias entre los departamentos que en última instancia se definan.

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

Estrategias Globales: Se propone para Camposol la adopción de una estrategia transnacional en el ámbito global. Esto se debe a que sí existe presión por reducir costos, dado que en su mayoría, la oportunidad de diferenciación frente a los competidores en los alimentos que la empresa produce y comercializa es limitada (existe gran comoditización). Asimismo, Camposol también adapta localmente su oferta de productos. Un claro ejemplo es el mercado chino, para el cual mediante el uso de tecnología y maquinaria especial, se calibran los frutos (arándanos) por tamaño ya que es una preferencia estética del consumidor chino promedio. Esta diferenciación significa un precio de venta mayor, al igual que los ingresos para la compañía. Adoptar una estrategia transnacional no es fácil ya que se pretende alcanzar dos objetivos contradictorios: reducir costos y a la vez diferenciar productos de acuerdo al mercado, lo cual eleva los costos nuevamente.

Estrategias Corporativas: Siendo Camposol una empresa de perfil corporativo y considerando su capacidad financiera se proponen las siguientes estrategias:

- Integración Horizontal: Camposol es totalmente capaz de adquirir a alguno de sus competidores si se considera pertinente (sea a nivel local o internacional), lo cual le permitiría aumentar su participación de

mercado, el alcance y escala de sus operaciones y gradualmente consolidarse en la industria. Camposol podría utilizar la adquisición de algún competidor como un medio para ingresar a nuevos mercados o a través de inversión extranjera directa, que es la apropiación directa de instalaciones de ensamblaje o producción basadas en el exterior (Kotler y Keller, 2009).

- Integración vertical (hacia adelante): Camposol podría optar por independizarse de sus clientes minoristas y establecer sus propios canales de distribución. Cabe recalcar que esta integración implicaría una gran inversión y adoptar un negocio relativamente nuevo para la empresa, que es la distribución y venta a nivel minorista. De ser exitosa la integración, le otorgaría incluso un mayor poder y control sobre su cadena de valor totalmente integrada desde la producción hasta el mismo consumo.
 - Alianzas estratégicas: Alternativamente a la integración vertical, Camposol actualmente ya emplea alianzas estratégicas con algunos de sus clientes minoristas (Walmart, por ejemplo). Sin embargo, desarrollar alianzas adicionales (principalmente en nuevos mercados o en los que se tiene poca experiencia, como China) a través de Camposol Trading, les permitiría mantener relaciones a largo plazo de proveedor-cliente, generando un compromiso bilateral y en última instancia, ambas partes se verían beneficiadas (por ejemplo, Camposol puede utilizar la infraestructura de maduración de sus clientes y a cambio les ofrece nuevas variedades de frutos recientemente desarrolladas).

Estrategias de Negocios: En línea con las oportunidades y fortalezas analizadas anteriormente, se plantean las siguientes estrategias a nivel de negocios:

- Penetración de Mercado: Esta estrategia pretende aumentar la participación de Camposol en los mercados en los que ya se encuentran (existentes). Para lograrlo, Camposol invertiría en campañas de publicidad y marketing para difundir y promover su oferta de productos, aprovechando que esta última se alinea con la tendencia reciente de consumo saludable y mayor conciencia medioambiental.

- Desarrollo de Mercado: Camposol podría expandir su oferta actual de productos a nuevos segmentos de mercado (perfiles de clientes), sea a nivel nacional o internacional. Esto implicaría nuevamente cierta inversión, principalmente en investigación de mercados, para evaluar la factibilidad y acogida que tendrían los productos de la empresa, atendiendo un nuevo segmento de mercado.

Estrategias Funcionales: Finalmente, a nivel funcional, se propone implementar y reforzar las siguientes estrategias y medidas:

- Finanzas: Implementar el uso de derivados financieros. Considerando el nivel de operaciones de Camposol es extraño que aún no los implementen en su gestión. Utilizar derivados financieros implica sofisticar la organización y ofrece oportunidades interesantes y útiles. Como se describió anteriormente, hacer uso de derivados financieros con fines de cobertura mitiga los riesgos a los que se expone Camposol, como lo es el riesgo de tasa de interés y el riesgo cambiario. Tomando el riesgo cambiario como ejemplo, se debe considerar que la moneda funcional de Camposol es el dólar (Camposol, 2016a) y actualmente también manejan otras divisas (euros, soles, potencialmente yuanes en el caso de China). Implementar contratos Forwards permite establecer con anticipación un determinado tipo de cambio al cual Camposol venderá los Euros que recibe como pagos, por ejemplo, con lo cual podrá proyectar sus flujos con certeza desde el día del pacto del Forward, y no tendrá que preocuparse por la fluctuación y/o volatilidad en el tipo de cambio y el impacto directo que este podría tener en su Estado de Resultados dado que ya estará cubierto. Asimismo, los derivados ofrecen alternativas atractivas para los financiamientos de corto y largo plazo. Mediante un FX Swap ligado a un financiamiento, coloquialmente conocido como “préstamo rebajado o mejorado”, Camposol podría acceder a tasas de financiamiento menores a las que actualmente maneja (sujeto a las condiciones del mercado). Como Camposol trabaja con dólares, lo que tendría que hacer es tomar un financiamiento en soles, convertirlo a dólares en Spot, y pactar un contrato Forward que calce con

el vencimiento de su financiamiento en soles. Al vencimiento, se liquida el Forward, Camposol vende dólares, recibe soles y con eso la empresa paga su financiamiento inicial. El ahorro financiero generado frente a un financiamiento tradicional proviene de la tasa implícita que se genera entre los dólares que Camposol recibe al inicio del financiamiento y los que convierte a soles al final. (Ver Anexo 4)

- Operaciones: Evaluar la implementación de un sistema ERP. Estos son sistemas computarizados, diseñados para procesar las transacciones de una organización y facilitar un planeamiento, producción y respuesta del cliente, de manera integral y en tiempo real (O’Leary, 2000). Uno de los principales beneficios es la generación de eficiencias y la accesibilidad de información, dado que consolida datos de diversas áreas de la empresa y los pone a disposición de todos sus miembros. Camposol tendría que evaluar si sería útil y factible contar con una herramienta de este tipo y si la inversión para implementarlo vale la pena, dado que este tipo de sistemas suelen tener un alto costo.
- RR.HH: Promoción de programas sociales. Considerando el contexto de la fuerza laboral en la industria agroexportadora, sería propicio de Camposol mostrarse como un empleador atractivo ante el escaso talento laboral disponible. Para lograr esto, podrían optar por difundir los programas sociales que ofrecen como el Programa Nacional Yachay, el cual en conjunto con el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, permite que las personas laborando en el sector informal tengan la oportunidad de ingresar a trabajar a Camposol con la condición única que sus hijos vayan al colegio (Camposol, 2017).
- Marketing: Construcción de una marca cohesiva de consumo. Por marca se entiende como el nombre, símbolo, diseño o la combinación de estos elementos intangibles que pretenden identificar los bienes y servicios de un vendedor y diferenciarlo de los de su competencia (Schewe y Hiam, 1998). Camposol cuenta con dos marcas (Camposol y Sol Produce), aunque estas no cuentan con una estrategia cohesiva para enfrentar la mayor competencia a raíz del crecimiento del mercado de arándanos. Es por esto que, de la mano de campañas de publicidad (en coordinación

con sus clientes minoristas, y quizás aprovechando el concepto de “superfoods” y la reputación culinaria peruana) Camposol debería construir su marca buscando reflejar y difundir la calidad de sus productos, y todo lo que hay detrás de ellos (su cadena de valor integrada, I+D, certificaciones y auditorías, producción sostenible, entre otros) que demandan una fuerte inversión y tienen como fin brindarle al cliente un producto del más alto estándar, por lo cual el cliente debería estar al tanto.

- Investigación y Desarrollo (I+D): Mantenerse a la vanguardia de la innovación. Fieles a sus prácticas y a través de su Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación, Camposol debe continuar y priorizar el descubrimiento y desarrollo de nuevas variedades de frutos, los cuales no solo buscan expandir la oferta de Camposol sino también optimizar la calidad de los que ya se encuentran en su portafolio actual (cultivos in vitro, banco de semillas, control de plagas, entre otros). La investigación y desarrollo ha sido un factor importante del crecimiento y de la diferenciación de Camposol, por lo que no se debe ser descuidada ahora que la empresa está bien establecida, sino más bien repotenciada (Camposol, 2017).

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

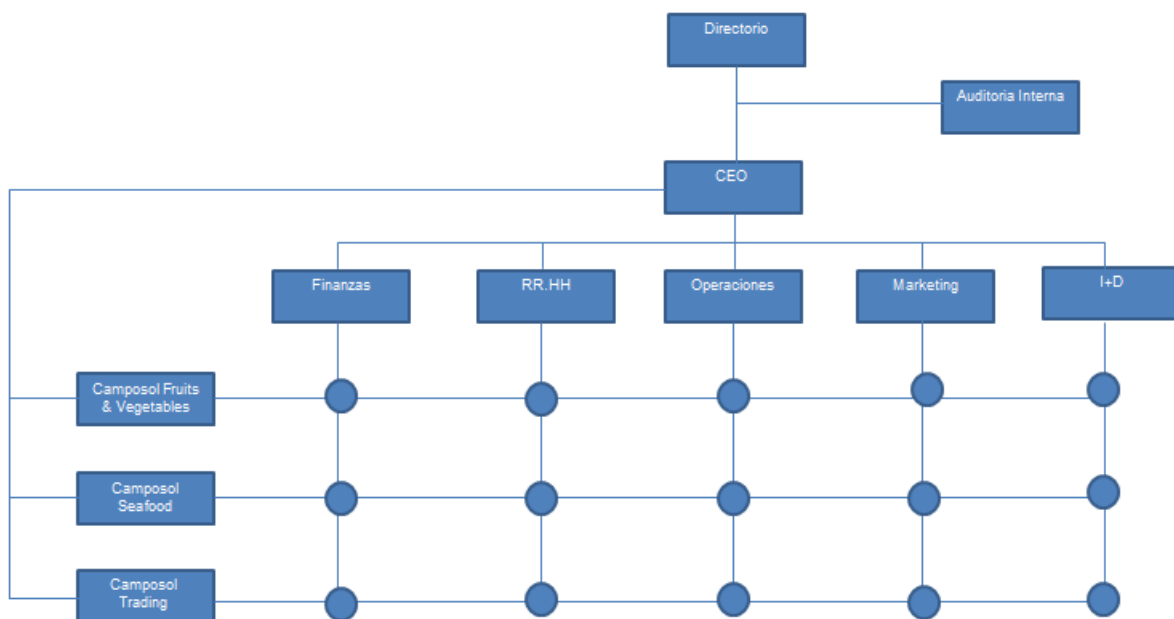
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa

Actualmente la estructura organizacional de Camposol está dividida por UEN (Fruits & Vegetables, Seafood y Trading) y dentro de cada unidad se engloban las áreas funcionales. Es oportuno mencionar que la actual estructura es válida, está bien diseñada y sobre todo, que funciona correctamente, por lo que en principio no se plantearía un rediseño.

Sin embargo, en caso debiese existir un cambio, se podría plantear una estructura organizacional matricial, como la que se aprecia a continuación.

Figura 3.1

Estructura Organizacional Propuesta



Fuentes: Franklin (2009); Hill et al. (2015)
Elaboración propia.

Con este tipo de estructura organizacional, se consolidarían las áreas funcionales que se repiten en cada UEN en una sola, la cual cumpliría con las funciones propias de cada área para las tres UEN. Asimismo, tanto los recursos como el poder para tomar decisiones deberán ser compartidos y gestionados tanto por el área funcional como por

la unidad de negocio en conjunto, en aras de priorizar los objetivos estratégicos de Camposol. Lo beneficioso de esta estructura innovadora es que es menos burocrática y más horizontal, lo cual permite un flujo bilateral, transversal y dinámico de información y recursos, con el objetivo de crear sinergias entre las distintas áreas involucradas. Cabe recalcar que sin duda sería un reto implementar este esquema organizacional ya que demandaría una reestructuración interna total dado que se plantea esta estructura en un contexto en el que existe presión por reducir costos pero a la vez presión por adaptar localmente los productos de Camposol para diferenciarse (Franklin, 2009; Hill et al., 2015).

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

Tomando en cuenta la estructura organizacional propuesta, para poder implementar una estrategia transnacional, Camposol debe empoderar a sus diversas oficinas a nivel mundial. Esto permitirá que estas sean proactivas y tomen iniciativas como respuesta al mercado local en el que se ubican (y especializan). Por lo tanto, el flujo de recursos dejaría de ser unilateral (de la matriz a cada oficina subsidiaria) y se convertiría en multilateral, ya que lo que se busca es la descentralización y la interacción entre oficinas subsidiarias, resultando en una gestión más dinámica y de rápida respuesta que permita aprovechar las oportunidades de corto plazo que puedan ofrecer los mercados (incrementos en demanda, escasez de oferta, etc.). En línea con lo indicado anteriormente, el siguiente cambio sería la descentralización del proceso productivo. Actualmente, toda la producción de Camposol está concentrada en el Perú, y esto representa un gran riesgo operativo en caso exista alguna catástrofe. Camposol deberá priorizar mitigar el riesgo de concentración de su producción evaluando entrar a otros mercados a través de una inversión extranjera directa, posiblemente en modalidad de una integración horizontal (adquiriendo algún productor y consecuentemente sus terrenos, o directamente comprando terrenos por su cuenta para el desarrollo de su actividad agrícola fuera del terreno nacional). Finalmente, otro cambio a realizar ya a nivel funcional y a corto plazo sería complementar lo estipulado con el desarrollo de las hectáreas actualmente disponibles en el Perú, con cultivos de arándanos para así poder mantener el crecimiento que momentáneamente ha generado la “ola azul”.

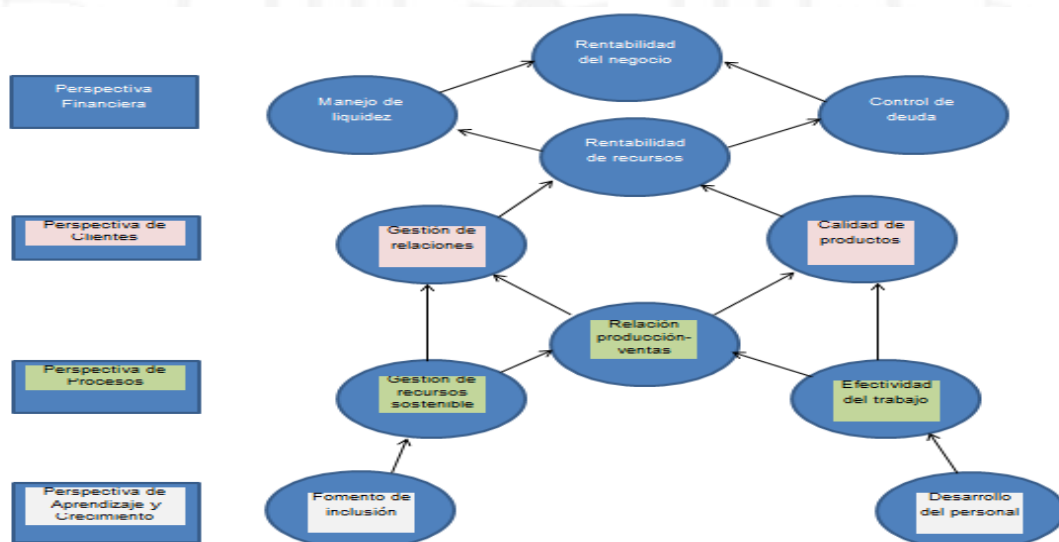
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Analizando el mapa estratégico de abajo hacia arriba, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se establecen los cimientos organizacionales, como lo son la cultura interna, el trabajo en equipo y el desarrollo profesional. Una adecuada gestión en esta perspectiva, da paso a la perspectiva de procesos. En esta prima la gestión sostenible de recursos y la efectividad y eficiencia del trabajo que se plasma en la oferta de un producto y servicio de calidad para el cliente y a raíz de esto, el desarrollo de la relación entre ambas partes. El éxito en la perspectiva de clientes mejora la rentabilidad de los recursos invertidos, lo cual habilita y facilita el control de la deuda y liquidez de la empresa, con un objetivo final de incrementar la rentabilidad del negocio sosteniblemente (Kaplan y Norton, 2004).

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2004)
Elaboración propia.

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

Tomando en cuenta lo expuesto en el inciso anterior, se procede a elaborar el cuadro de mando integral a continuación.

Figura 4.2

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Indicador	Frecuencia de medición	Objetivo	Cálculo	Unidad de medida	Meta
Financiera	ROA	Mensual y Anual	Medir la rentabilidad generada sobre los activos en posesión.	Utilidad Neta 2016 / Activos Totales 2016	%	Mayor o igual al 3% anual
	ROE	Mensual y Anual	Medir la rentabilidad generada sobre el capital.	Utilidad Neta 2016 / Patrimonio Total 2016	%	Mayor o igual al 5% anual
	Capital de Trabajo	Mensual y Anual	Disponibilidad de fondos para las operaciones del día a día.	Activos Corrientes 2013- Pasivos Corrientes 2013	\$(en miles)	Superior o igual a \$50,000 (en miles)
	Ratio Corriente	Mensual y Anual	Calcular si los activos corrientes logran cubrir los pasivos corrientes de la empresa.	Activos Corrientes Abril 2015 / Pasivos Corrientes Abril 2015	Ratio	Superior o igual a 1.5
	Ratio Deuda-Capital	Mensual y Anual	Medir la proporción de deuda de la empresa contra el capital propio.	Deuda total Junio 2014 / Patrimonio total Junio 2014	Ratio	Inferior o igual a 2.2
Clientes	Efectividad resolución de reclamos	Mensual y Anual	Medir la eficiencia en cuanto a resolución y atención de reclamos.	Reclamos recibidos 2016 / Reclamos atendidos 2016	%	Mayor o igual al 95%
	Calidad de producción de aguacates	Mensual y Anual	Cuantificar la calidad de la producción de aguacates	Producción defectuosa aguacates 2015 / Producción total aguacates 2015	%	Inferior al 5%
Procesos	Efectividad ventas-producción	Mensual y Anual	Medir eficiencia de ventas contra producción.	Volumen Vendido 2015 / Volumen Producido 2015	%	Mayor o igual al 90%.
	Variación Horas-Hombre trabajadas	Anual	Variación entre las horas-hombre trabajadas de un año al otro.	(Horas hombre trabajadas 2017 / Horas hombre trabajadas 2016) - 1	%	No menor a -2%.
	Reutilización de agua	Anual	Medir el uso y trato del agua para su posterior reúso en sistemas de riego.	M3 de agua reutilizada / M3 de agua total utilizada	%	Mayor o igual al 70%.
Aprendizaje y Crecimiento	Empleo personal femenino	Anual	Medir el porcentaje de mujeres empleadas.	Numero de empleadas mujeres 2015 / Número de empleados total 2015	%	No menor al 40%
	Capacitación de personal	Semestral	Medir la eficiencia de capacitación brindadas por área.	Número de empleados del área capacitados / Número de empleados del área.	%	Mayor o igual al 75%.

Fuentes: Bell y Kindred (2016); Camposol (2017)

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- La industria agroexportadora peruana ha experimentado un rápido crecimiento, liderada en gran parte por la producción y comercialización de arándanos ante una progresiva demanda internacional en línea con las tendencias sociales de consumo saludable, conciencia por el medio ambiente y beneficios generales de las “super foods”. Sin embargo, a raíz de lo indicado, en aras de cubrir la demanda internacional, la competitividad de la industria se ha visto incrementada.
- Camposol se encuentra bien posicionada en la industria. Cuenta con un gran respaldo financiero, un sólido modelo de negocio verticalmente integrado y complementado por excelentes prácticas de investigación y desarrollo que constantemente la diferencian, ubicándola a la vanguardia de la innovación de sus productos y procesos. Adicionalmente, se evidencia que la empresa es más que capaz de integrarse hacia adelante y adoptar un modelo de distribuidor. Sin embargo, en un contexto económico relativamente favorable, aunque con bastante incertidumbre, ciertas falencias internas pueden limitar a la compañía a aprovechar con éxito las oportunidades que puedan existir en el mercado.
- No se debería catalogar a Camposol únicamente como una compañía de arándanos ya que si bien actualmente es el producto más rentable de su portafolio, no es sostenible estructurar la compañía entera en torno a este único fruto dado que nuevamente se estaría concentrando el riesgo. Asimismo, cuando “la ola azul” alcance la madurez de la industria, la compañía enfrentaría problemas ante una demanda decreciente.
- Existen numerosas oportunidades de mejora a nivel interno para aumentar la sofisticación operativa y de gestión, mejorando la competitividad de cara al futuro.
- Los productos que complementan el portafolio de la empresa también generan atractivos ingresos para la compañía, por lo que la estrategia para la gestión de la compañía debe ser integral.

RECOMENDACIONES

- En el corto plazo, el desarrollo de hectáreas disponibles con cultivos de arándanos permitirá sostener el crecimiento de la empresa y poder atender mayor demanda internacional. Sin embargo, esta medida no es sostenible para mitigar el riesgo operativo que enfrenta la empresa. Se recomienda priorizar la desconcentración del área de producción, que actualmente se ubica íntegramente en el Perú. Mediante una inversión extranjera directa, posiblemente en forma de integración horizontal, expandir el área de producción a nivel internacional sería favorable para Camposol.
- Teniendo en cuenta sus objetivos estratégicos, Camposol debería sopesar primero fortalecer sus capacidades productivas y comerciales antes de considerar adoptar un modelo de distribuidor. Asimismo, deben apuntar a mantener la diferenciación que los caracteriza, empoderar sus marcas de consumo y extender sus relaciones comerciales hacia clientes y segmentos de mercado potenciales.
- Evaluar la consolidación y/o reestructuración de sus UEN, principalmente independizando a Camposol Fruits del negocio de los vegetales (que actualmente representan un volumen mínimo) o consolidando Camposol Seafood y Camposol Fruits & Vegetables en una sola unidad de negocio: Camposol Food.
- Valorar la potencial adopción futura de una estructura organizacional matricial, en aras de dinamizar la interacción entre las oficinas subsidiarias a nivel mundial y la casa matriz, permitiendo mejorar su respuesta de corto plazo ante los picos que pueda presentar el mercado.
- Monitorear periódicamente el crecimiento y madurez del mercado de arándanos, que si bien se encuentra actualmente en continuo crecimiento, sería ventajoso para Camposol adelantarse al periodo en que existan indicios de una disminución de la demanda para así tomar las medidas necesarias en el momento oportuno.

- Implementar, bajo una gestión responsable, el uso de derivados financieros de acuerdo a sus necesidades y a su exposición a los diversos tipos de riesgo que enfrentan. La adopción de derivados en la gestión representa una mayor sofisticación para la empresa, que ya cuenta con un perfil corporativo, y le ofrece oportunidades interesantes para múltiples fines.



REFERENCIAS

- Bell, D. E., y Kindred, N. (2016). Camposol. *Harvard Business Review*, (516–111), 33.
- Bloomberg L.P. (2019a). Federal Funds Target Rate - Upper Bound. 01/11/2016 to 30/12/2016. [Tasa de interés de Fondos Federales - Límite Superior. Del 01/11/2016 al 30/12/2016]. Recuperado de *Bloomberg Terminal*.
- Bloomberg L.P. (2019b). Peru Central Bank Reference Rate. 01/01/2016 to 31/10/2016.[Tasa de interés de referencia del Perú. Del 01/01/2016 al 31/10/2016]. Recuperado de *Bloomberg Terminal*.
- Camposol. (2016a). *2016 Annual Report Content*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2016.pdf
- Camposol. (2016b). *2016 Sustainability Report*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2016.pdf
- Camposol. (2017). *2017 Sustainability Report*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Davenport, T. H. (2018). When jobs become commodities. *MIT Sloan Management Review*, 59 (2), 16-17, 3. Recuperado de <http://sloanreview.mit.edu/x/59211>.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9ª ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Franklin Fincowski, E. B. (2009). *Organización de Empresas* (3ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (11ª ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- INEI. (2016). Perú: Evolución de los indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2007-2016. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf
- INEI. (2017). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2016. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos*

- intangibles en resultados tangibles* (3^a ed. rev; E. G. 2000, ed.). Barcelona: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2009). *Marketing Management* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- O’Leary, D. E. (2000). *Enterprise Resource Planning Systems: Systems, life cycle, electronic commerce and risk* (1 st). Cambridge: Cambridge University Press.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., y Bernarda, G. (2014). *Value Proposition Design* (1st ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M. E. (1998a). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction* (1st ed.). New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998b). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction* (1 st.). New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1998c). *The competitive advantage of nations: with a new introduction* (1st ed.). New York: Free Press.
- PROMPERÚ. (2018). *INFORME ANUAL 2017 - DESENVOLVIMIENTO DEL COMERCIO EXTERIOR AGROEXPORTADOR*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento o agroexportador 2017.pdf](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20agroexportador%202017.pdf)
- Schewe, C. D., y Hiam, A. W. (1998). *The portable MBA in marketing* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Su, C.-H., Tsai, C.-H., Chen, M.-H., y Lv, W. Q. (2019). U.S. sustainable food market generation Z consumer segments. *Sustainability (Switzerland)*, 11(13). <https://doi.org/10.3390/su11133607>



ANEXOS

Anexo 1: Ciclo de Conversión de Efectivo

Cifras en miles de US\$. Se asumen periodos de 365 días.	2015	2014
CXC Comerciales	40,709	45,994
Ventas	289,329	267,554
Días CXC	51.36	62.75

Inventario	50,841	95,236
Costo de Ventas	208,849	184,389
Días Inventario	88.85	188.52

CXP Comerciales	34,355	48,315
Costo de Ventas	208,849	184,389
Días CXP	60.04	95.64

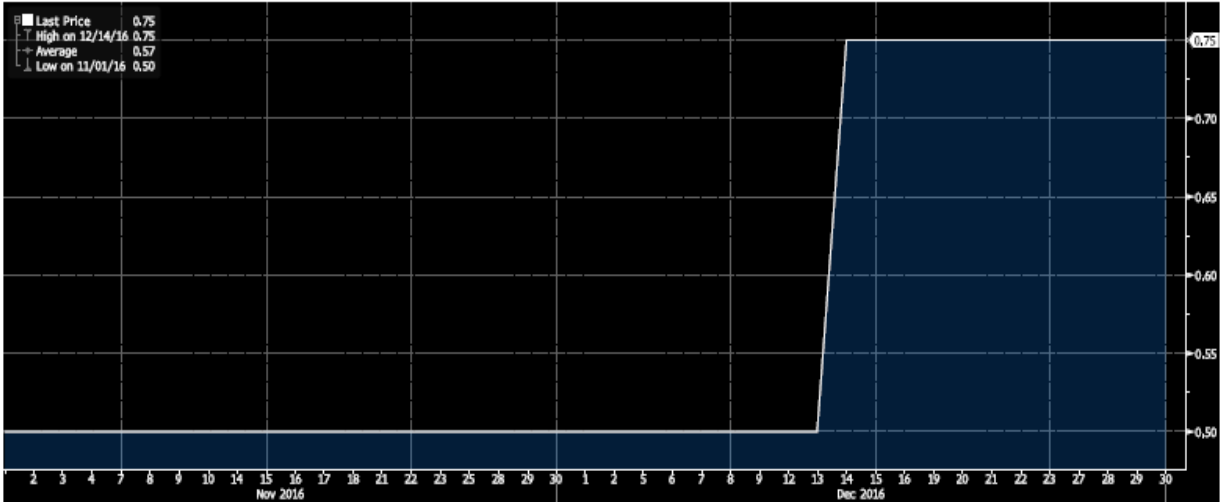
Ciclo Conversión de Efectivo	80.17	155.63
-------------------------------------	--------------	---------------

Fuente: Bell y Kindred (2016)
Elaboración propia.

Anexo 2: Tasa de referencia de la FED de EE.UU, Periodo Noviembre-Diciembre 2016

Bloomberg

FDTR Index (Federal Funds Target Rate - Upper Bound)



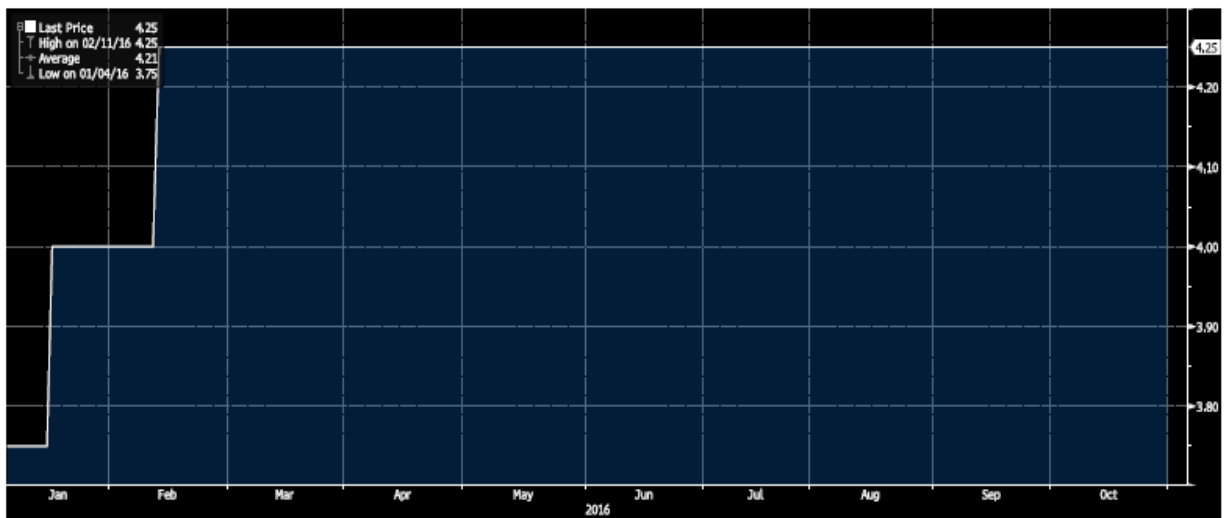
Fuente: Bloomberg L.P (2019a)



Anexo 3: Tasa de Referencia del BCRP, Periodo Enero-October 2016

PRRRONUS Index (Peru Central Bank Reference Rate)

Bloomberg



Fuente: Bloomberg L.P (2019b)



Anexo 4: FX Swap - Préstamo Rebajado

Monto a prestarse (USD)	500,000
Plazo (días)	90

Préstamo Rebajado USD a 90 días		
Operaciones a pactar hoy	Cliente toma pagaré a 90 días en PEN	Pagaré PEN 1,690,000.00
	Cliente compra USD con Soles del pagaré (Banco Vende)	TC Spot 3.3800
	Cliente pacta FWD para vender USD a 90 días (Banco Compra)	TC FWD 3.3927

Flujos		
Hoy	A. Cliente toma pagaré y recibe PEN *	PEN 1,690,000.00
	B. Con los PEN del Pagaré, Cliente compra USD en spot (TC = 3.38)	USD 500,000.00
	C. Cliente pacta FWD a 90 días para vender USD 502,334 a un TC FWD =	3.3927
Al vencimiento	D. Cliente debe pagar PEN 1,690,000 del pagaré + 3.42% =	PEN 1,704,267.80
	E. Cliente necesita PEN para Pagaré. Entonces vende USD con el FWD (TC = 3.3927)	USD 502,333.77
	F. Interés implícito para Cliente entre B y E (en USD)	1.88%
	vs. Pagaré regular en USD a 90 días	2.64%
	Ahorro	0.76%
	Ahorro USD	934.21

Nota: Cuadro elaborado en base a información interna obtenida del Banco de Crédito del Perú (BCP).
Elaboración propia.