

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

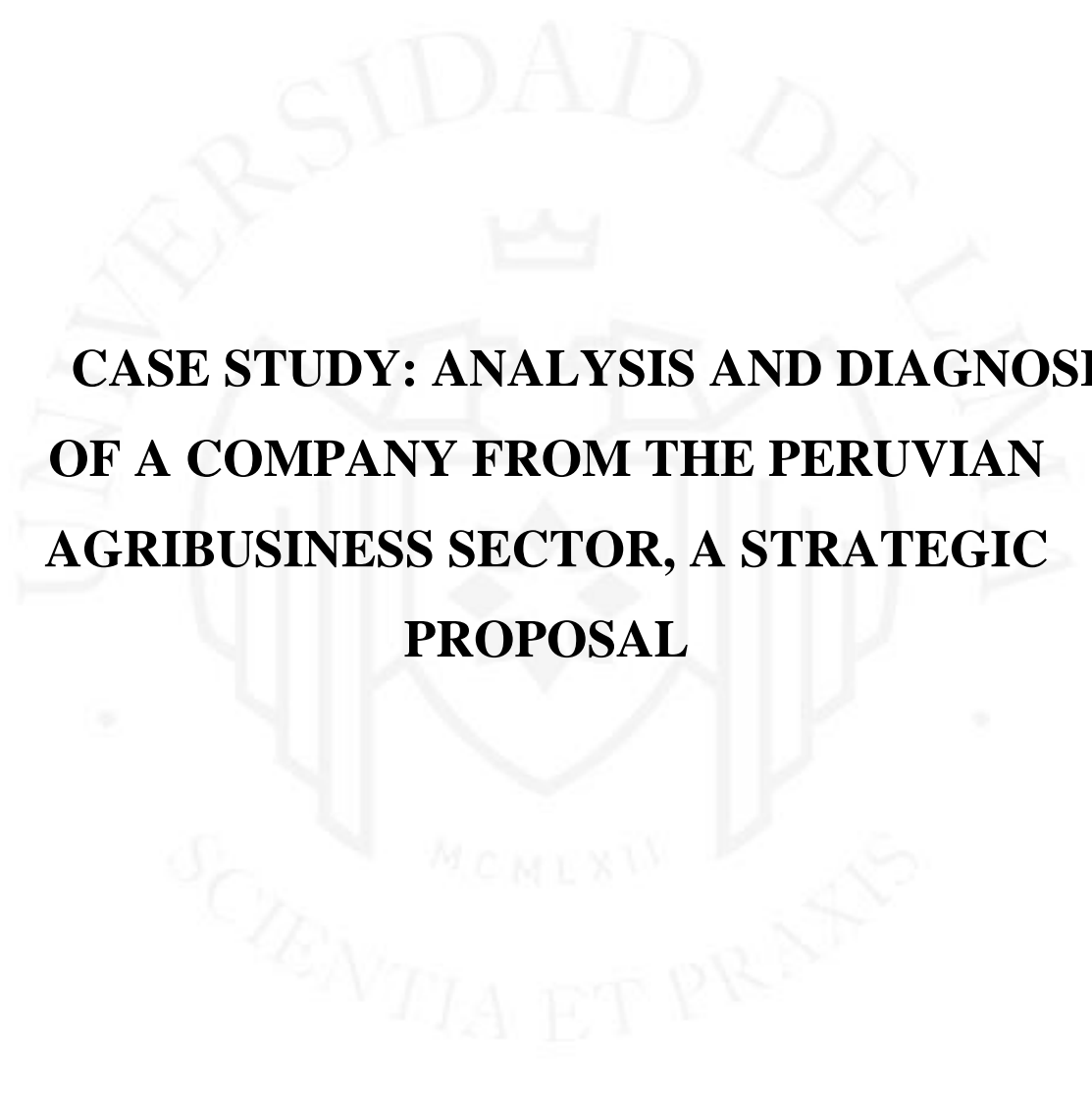
Alessandra Eileen Hamada Tengan

Código 20130606

Lima – Perú

Noviembre del 2019





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

TABLA DE CONTENIDO

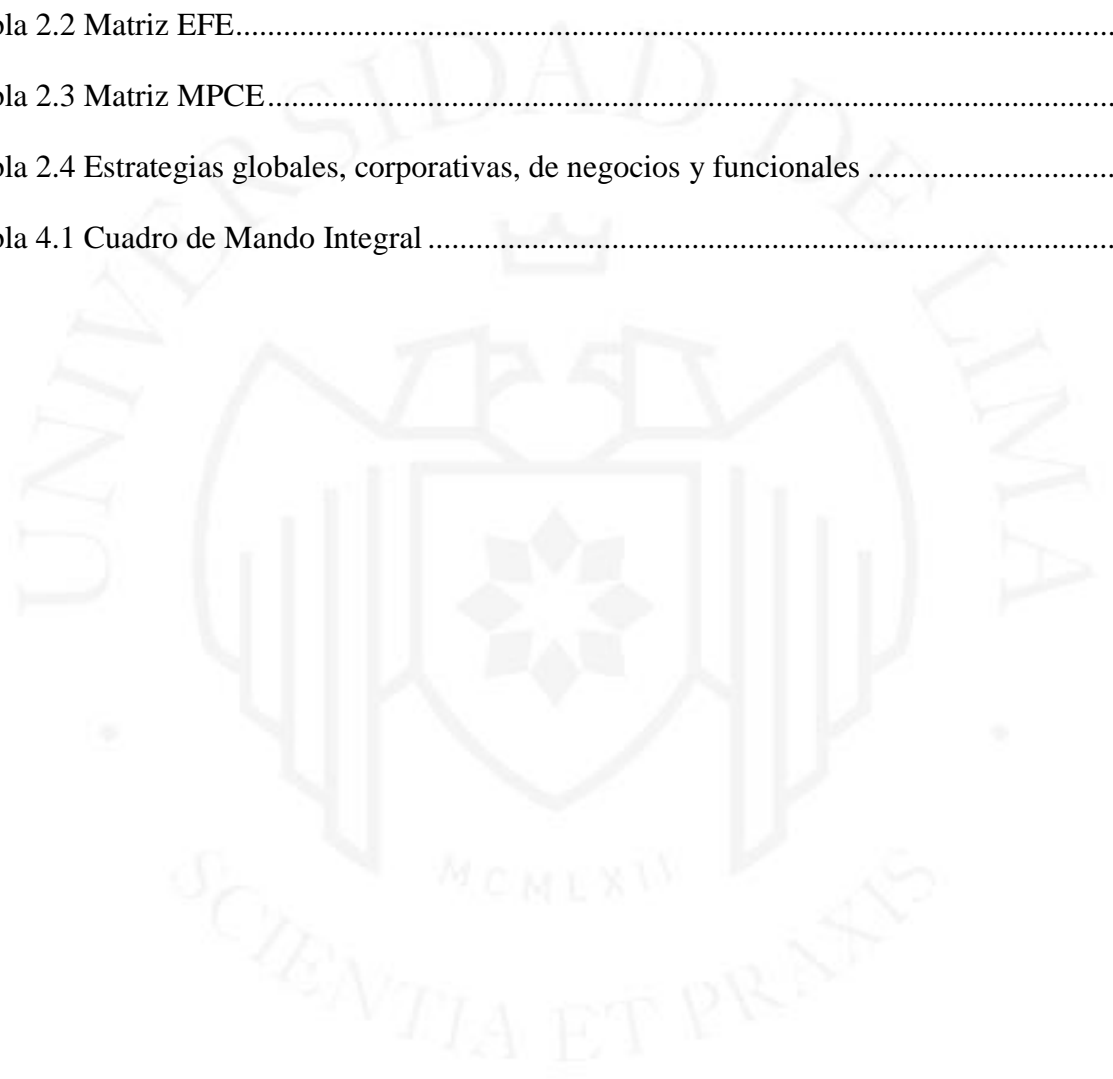
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	2
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor	6
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....	7
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....	9
1.2 Diagnóstico Externo	12
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)	13
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	16
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	17
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	19
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	19
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	20
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento).....	21
2.4 Matriz FODA y MPCE.....	21
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	24
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	25
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio(UEN) o creación de nuevas UEN	26
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	26
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa(Sustento).....	30
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	31

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	33
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	33
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión	34
CONCLUSIONES.....	35
RECOMENDACIONES.....	36
REFERENCIAS.....	37
BIBLIOGRAFÍA	39



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades de Camposol y UEN.....	12
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	19
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	20
Tabla 2.3 Matriz MPCE.....	23
Tabla 2.4 Estrategias globales, corporativas, de negocios y funcionales	29
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	34

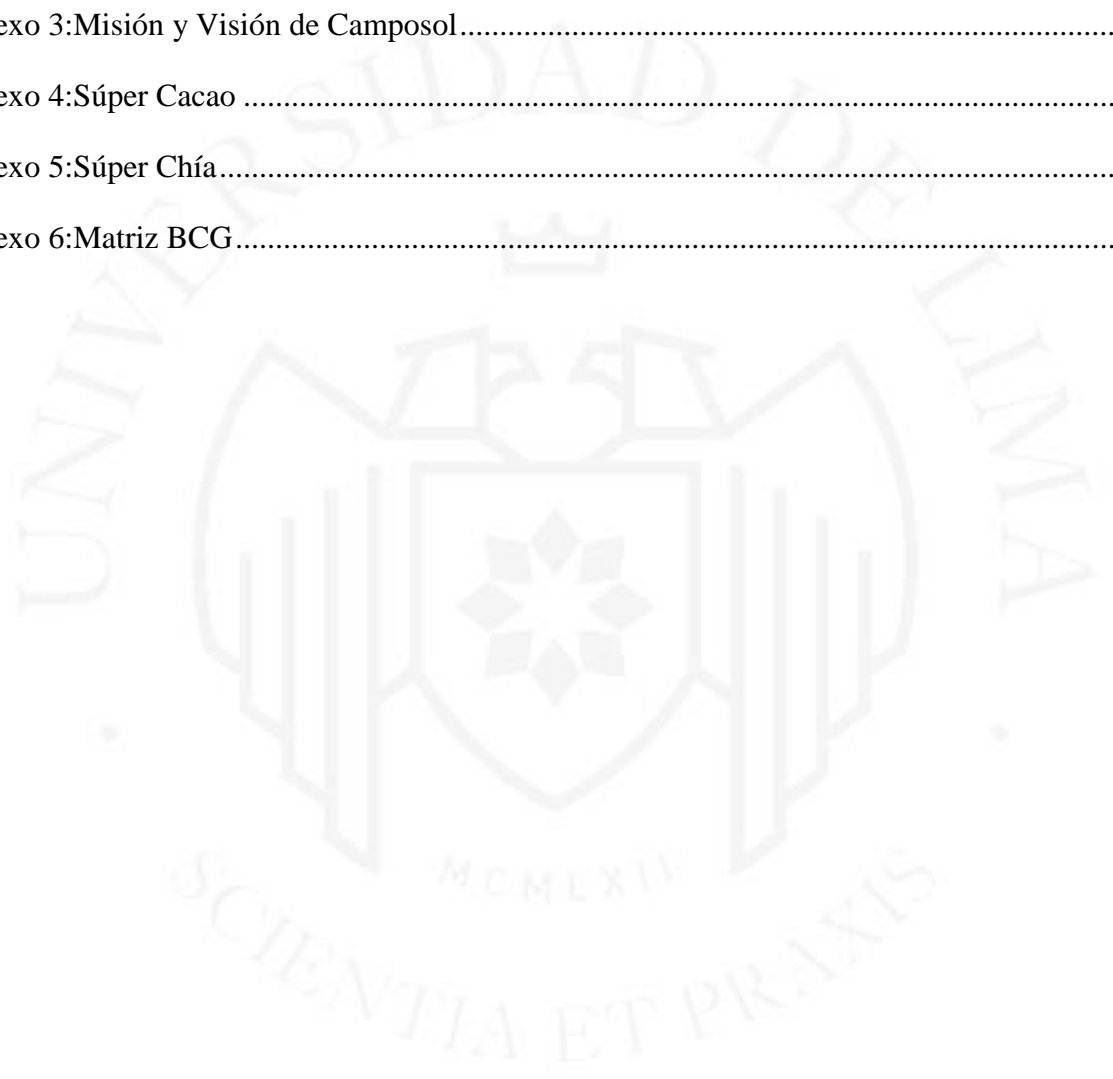


ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Ventas por Canal de Camposol	3
Figura 1.2 Grupos de Interés de Camposol.....	4
Figura 1.3 Lienzo de Modelo de Negocio	5
Figura 1.4 Cadena de Valor	7
Figura 1.5 Análisis PEST.....	15
Figura 2.1 Matriz de Estrategia Genérica	21
Figura 2.2 Matriz FODA.....	22
Figura 3.1 Rediseño de Estructura Organizacional.....	30
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control	33

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Detalle de Ventas de Camposol 2016	41
Anexo 2: Crecimiento de economías avanzadas y mercados emergentes	42
Anexo 3: Misión y Visión de Camposol.....	43
Anexo 4: Súper Cacao	44
Anexo 5: Súper Chía.....	45
Anexo 6: Matriz BCG.....	46



RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan estratégico para la empresa Camposol, la cual es una de las compañías peruanas líderes en exportación del sector agroindustrial con un variado portafolio de frutas, verduras y mariscos. Partiendo del supuesto que el año 2016 es la actualidad, se realizó el diagnóstico interno y externo obteniendo como resultado que la organización cuenta con fuerte posición interna y competitiva. No obstante, para poder aprovechar aún más sus puntos a favor y minimizar el impacto de sus elementos en contra, se propusieron estrategias a implementar dentro de las cuales, en el ámbito corporativo, la diversificación relacionada de súper granos como la chía y el cacao, es la que más le conviene a la compañía actualmente. Para ello, tanto la redefinición de sus unidades estratégicas de negocio como el rediseño de su estructura, son fundamentales para la eficaz implementación de todas las estrategias planteadas en la matriz FODA. Para concluir, se han propuesto indicadores claves que contribuyen con la creación de valor de la empresa y le permiten medir sus resultados y desempeño.

Palabras clave: Plan estratégico, Camposol, sector agroindustrial, fuerte posición interna y competitiva, diversificación relacionada de súper granos.

ABSTRACT

The main aim of this dissertation is to propose a strategic plan for Camposol, which is one of the leading Peruvian export companies in the agribusiness sector with a varied portfolio of fruits, vegetables and seafood. Based on the assumption that the year 2016 is current, the internal and external diagnosis was made, obtaining as a result that the organization has a strong internal and competitive position. However, in order to take advantage of their points in favor and minimize the impact of their elements against them, strategies were proposed to implement within which, in the corporate sphere, the related diversification of super grains such as chia and cacao, it is the best for the company at this moment. For this, both the redefinition of its strategic business units and the redesign of its structure are essential for the effective implementation of all the strategies proposed in the SWOT matrix. To conclude, key indicators have been proposed that contribute to the creation of company value and allow it to measure its results and performance.

Key words: Strategic plan, Camposol, agribusiness sector, strong internal and competitive position, related diversification of super grains.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones se desenvuelven y desarrollan dentro de industrias en constante dinamismo y globalización de modo que se ven forzadas a adaptarse a los cambios y a seguirse reinventando a lo largo del tiempo. Junto con ello, la inminente tendencia al consumo saludable como estilo de vida, empodera a un consumidor cada vez más informado y exigente, difícil de fidelizar.

Dentro de dicho contexto, Camposol, es una empresa peruana productora y exportadora del sector agropecuario que cuenta con gran trayectoria y experiencia comercializando frutas, verduras y mariscos. A pesar de su crecimiento permanente, en la actualidad, la compañía carece de un plan conciso que la ayude a aterrizar las acciones que debe implementar para seguir manteniendo su posición competitiva y mejorar su eficiencia.

Por ello, a lo largo de este documento, se propondrá un plan estratégico compuesto por cuatro capítulos en los que se buscará direccionar las operaciones de Camposol hacia objetivos nuevos y desafiantes. En primer lugar, se realizará el diagnóstico interno y externo de modo que al final de este capítulo se haya logrado detectar aquellos factores y elementos que puedan afectar o/y favorecer a la empresa. En el segundo capítulo, se procederá a formular estrategias derivadas del diagnóstico previo junto con el planteamiento de nuevos objetivos estratégicos que las respalden. Luego, se evaluará tanto la necesidad de un rediseño de estructura, como la manera idónea de implementar las estrategias propuestas. En el capítulo cuatro, es de vital importancia el establecimiento de indicadores clave que permitan y contribuyan a medir el desempeño y la generación de valor para con sus grupos de interés. Por último, este informe finalizará con la presentación de recomendaciones y conclusiones provenientes de todo el análisis e investigación realizada.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

Según Hill, Jones y Schilling (2015), el análisis interno es aquel que brinda a la empresa información sobre cómo ella logra generar valor para el cliente y a su vez alcanzar los rendimientos deseados gracias a las capacidades, recursos y habilidades distintivas que se desarrollan a lo largo de todos sus procesos. De igual manera, este diagnóstico le permite identificar las fortalezas y debilidades que podrían contribuir con el aumento y/o disminución de su rentabilidad (p.82). A lo largo de este capítulo, se presentará el modelo de negocio, la cadena de valor, las ventajas competitivas y, por último, las fortalezas y debilidades que presenta Camposol.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

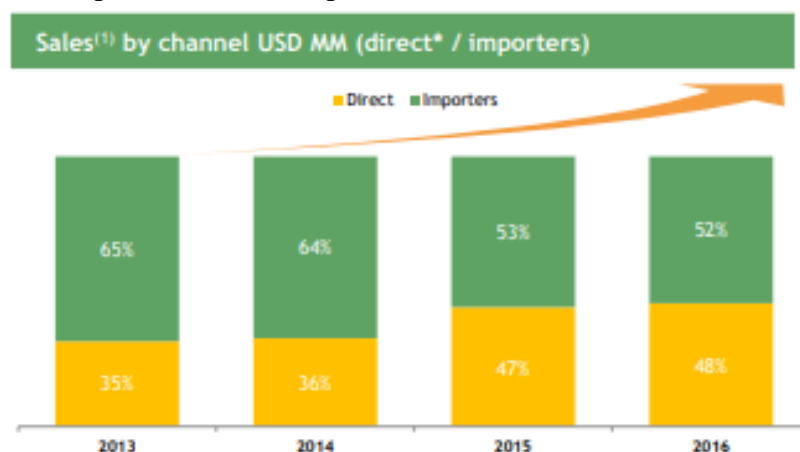
Dentro de los diversos conceptos que definen qué es un modelo de negocio, Magretta (como se citó en Ferreira, 2015) lo describe como “historias que explican cómo la empresa trabaja”. Por otro lado, Osterwalder y Pigneur (2010) proponen la importancia de nueve módulos que representan la secuencia mediante la cual la compañía logra generar valor e ingresos. A continuación, se utilizará dicha teoría con la finalidad de presentar el modelo de negocio de Camposol de una manera más integral.

La empresa maneja dos segmentos de mercado que son: los minoristas y los importadores. Camposol logra llegar a los minoristas más importantes de los mercados de Asia, Europa y América del Norte, gracias a su unidad de negocio de Trading la cual representa aproximadamente el 55% de sus ventas totales; mientras que lo restante lo vende a través de importadores y corredores. Debido a que específicamente se dirige ambos segmentos, a los cuales requiere satisfacer necesidades levemente distintas en cuanto a los alimentos que les provee, el mercado de Camposol es segmentado.

Asimismo, la compañía cuenta con dos tipos de canales: el canal directo y el indirecto. Como ya se mencionó líneas arriba, la empresa les vende a los minoristas de manera directa a través de su unidad estratégica de negocio llamada Trading y, por otro lado, cuenta con un canal indirecto mediante el cual logra llegar a otros clientes mediante los importadores.

Figura 1.1

Ventas por Canal de Camposol



Nota: La empresa ha ido incrementando sus ventas por el canal directo y muestra una tendencia creciente a futuro

Fuente: Camposol (2016)

En cuanto a la propuesta de valor, la empresa cuenta con un alcance global y una cartera de clientes líderes a quienes logra ofrecer una variedad de Frutas, Verduras y Mariscos de alta calidad. De igual manera, Camposol cuenta con certificaciones internacionales, integración vertical, constante inversión en investigación y desarrollo y un compromiso con el desarrollo sostenible que la diferencian de la competencia y le permiten generar mayor valor a lo largo de toda su cadena. Por ello se puede decir que la empresa brinda los siguientes elementos: accesibilidad, estatus, reducción de costes y riesgos, precio, personalización y novedad.






La relación con sus clientes se considera de asistencia personal para otros minorista e importadores y de asistencia personal exclusiva para sus key partners los cuales son clientes importantes como Walmart, Costco, Publix, Kaufland, Edeka, entre otros; que, debido a sus posiciones en mercados estratégicos y rentabilidad, influyen relevantemente en el desarrollo de la empresa.

Aparte de su unidad de Trading, Camposol cuenta con otras dos unidades de negocio: la de Frutas & Verduras y la de Mariscos, dentro de las cuales, tan solo tres de sus varias líneas de productos representan más del 50% de los \$ 276.7.5 millones de dólares de ventas obtenidas en todo el 2016: arándanos, mariscos y aguacates (ver Anexo 1). Con respecto a su estructura de costos la empresa se encuentra verticalmente integrada lo cual le permite ahorrar en costos y obtener economías de escala. Los costos operativos, los salarios y beneficios a colaboradores,

los impuestos y los gastos financieros son aquellos que conforman la estructura de costes de Camposol.

Las actividades clave vendrían a ser la investigación y desarrollo, operaciones, distribución, marketing y ventas y finalmente el servicio postventa (detalladas posteriormente en la cadena de valor). Mientras que las asociaciones clave las mantiene con sus cinco grupos de interés que son la comunidad, los colaboradores, los clientes, el ambiente y el gobierno e instituciones.

Figura 1.2
Grupos de Interés de Camposol

STAKEHOLDER	CHANNEL OF DIALOGUE	MAIN EXPECTATIONS
 COMMUNITY	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue Panel • Community Relations • Annual Monitoring • Survey of Perceptions and Image 	<ul style="list-style-type: none"> • Health Care • Greater Access to Education for Young People • Generation of Employment and Dynamization of the Economy
 WORKERS	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue Panel • El Camposolno Magazine • Open Door Policy • Satisfaction Surveys 	<ul style="list-style-type: none"> • Employment Generation • Good Working Environment • Company Growth
 GOVERNMENT AND INSTITUTIONS	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue Panels • Periodic Meetings 	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance with Laws and Regulations • Increasing Industry Management Standards
 CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue Panels • Periodic Meetings • Satisfaction Surveys 	<ul style="list-style-type: none"> • Products with Quality Standards • Fair Price • Deadlines
 ENVIRONMENT <small>(including stakeholders)</small>	<ul style="list-style-type: none"> • Environmental Impact Studies 	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance with Environmental Laws and Regulations • Impact Reduction

Nota: Para cada grupo de interés se plantean metas a cumplir para seguir agregando valor
Fuente: Camposol (2016)

La compañía posee recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos. En primer lugar, Camposol cuenta con terrenos de cultivo, plantas de producción, plantas de envasado, oficinas comerciales y otros activos fijos gracias a la integración vertical que maneja. Dentro de los recursos intelectuales, se toma en cuenta la marca, patentes, investigación y desarrollo, estudios de mercado, base de datos de clientes de clase mundial, etc. La empresa al tener cerca de 14000 empleados le da suma importancia al talento humano de modo que les ofrece salario económico y emocional para retenerlo y mantenerlo motivado. Por último, Camposol cuenta con los recursos económicos como efectivo (capital) y líneas de crédito en institutos financieros para poder solventar sus gastos.

Figura 1.3

Lienzo de Modelo de Negocio

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de Mercado
<u>Grupos de interés:</u> a. Comunidad b. Colaboradores c. Clientes d. Medio Ambiente e. Gobierno e Instituciones	1. I&D 2. Operaciones 3. Distribución 4. Marketing y ventas 5. Servicio Postventa	Alcance global y cartera de clientes líderes a quienes ofrece un portafolio variado de Frutas, Verduras y Mariscos de alta calidad. Certificaciones internacionales, integración vertical, constante inversión en investigación y desarrollo y un compromiso con el desarrollo sostenible que le permiten generar mayor valor a lo largo de toda su cadena	<u>Asistencia Personal:</u> para otros minorista e importadores <u>Asistencia Personal Exclusiva:</u> para sus key partners que, debido a sus posiciones en mercados estratégicos y rentabilidad, influyen relevantemente en el desarrollo de la empresa	<u>Mercado segmentado:</u> - Minoristas: presentes en mercados importantes de Europa, Asia y América del Norte - Importadores: revenden los productos de Camposol
	<u>Recursos Clave</u> - <u>Físicos:</u> activos fijos - <u>Intelectuales:</u> marca, patentes, I&D, etc - <u>Humanos:</u> Talento humano conformado por 14000 trabajadores - <u>Economicos:</u> capital y créditos		<u>Canales</u> <u>Canal Directo:</u> a través de su unidad de Trading llega directamente a los minoristas <u>Canal Indirecto:</u> le vende a importadores y mediante ellos llega a otros clientes	
<u>Estructura de Costes</u> Costos operativos, salarios y beneficios a colaboradores, impuestos y gastos financieros. La empresa se encuentra verticalmente integrada lo cual le permite ahorrar en costos y obtener economías de escala.		<u>Fuentes de Ingreso</u> Tan solo tres de sus varias líneas de productos representan el 72% de los \$ 300.5 millones de dólares de ventas obtenidas en todo el 2016: arándanos, mariscos y aguacates		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)
 Elaboración propia

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor le permite a cualquier empresa identificar aquellas acciones que generan o no generan valor desde la obtención de materia prima hasta que el producto llega al cliente final (Hitt, Hoskisson y Ireland, 2008, p.89). Dichas actividades relacionadas con la generación de valor se dividen en dos grupos según Porter (2010): primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que participan en la creación física del producto, distribución y en su venta final; mientras que las actividades de apoyo le brindan ayuda a las primarias de modo que estas últimas puedan desempeñarse de manera eficiente (p.67). Seguidamente, se mostrará la cadena de valor que se ajusta a Camposol. Ver Figura 1.4

En cuanto a las actividades primarias, en primer lugar, se encuentra la I&D¹ que forma parte de la genética de Camposol ya que la compañía enfoca sus esfuerzos en la investigación, innovación y desarrollo constante de nuevos conocimientos y descubrimientos para distintos fines como: fertilizantes, control de plagas, desarrollo de crías, estudios de nuevas variedades de frutas y verduras, condiciones climáticas, etc. En segundo lugar, se encuentra el proceso de operaciones el cual involucra: la siembra y criadero, la cosecha, la producción y el envasado.

Luego de ello, se realiza la distribución nacional e internacional (exportaciones) de frutas, verduras y mariscos mediante sus centros de distribución, tomando en cuenta los distintos estándares a cumplir dependiendo si están en formato fresco, procesado y/o congelado. A su vez, la empresa se enfoca en el marketing para lograr un mayor reconocimiento y rendimiento realizando campañas publicitarias, promociones, fijación de precios, proporcionando herramientas de trade marketing al canal, entre otras. Por último, se encuentra el servicio postventa en el cual la empresa se enfoca en crear relaciones de largo plazo y sostenibles con sus grupos de interés de modo que contribuye con un consumo global más saludable y les brinda una plataforma interactiva con recetas que incluyen sus alimentos de alto valor nutritivo. Asimismo, cuenta con políticas social y ambientalmente responsables, se diversifica y encuentra nuevos mercados potenciales y abastece a mercados en temporadas de baja producción mundial.

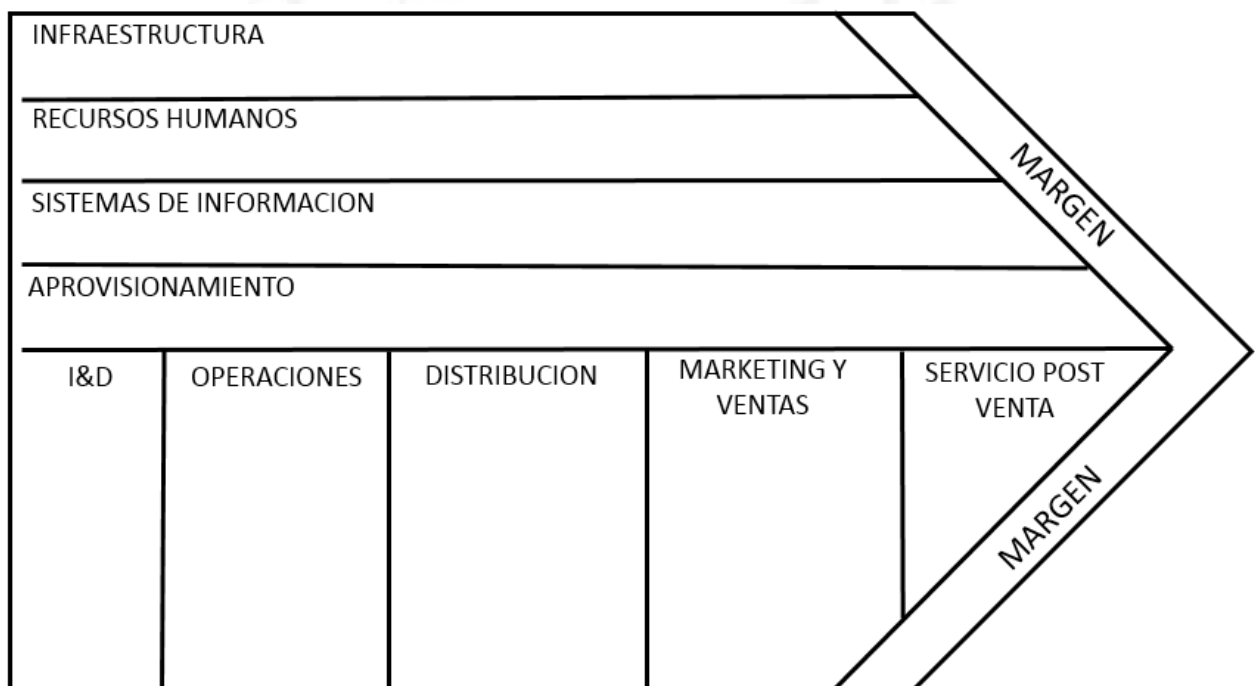
Por otro lado, dentro de las actividades de apoyo está la gestión de recursos humanos a la cual se le da mucha importancia para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores junto

¹ Investigación y desarrollo

con programas de capacitación, seguridad, salud y desarrollo. La infraestructura abarca la administración y planeación estratégica, contabilidad, finanzas y las relaciones con grupos de interés. El aprovisionamiento es otro de los procesos secundarios en donde la empresa se encarga de gestionar la compra de insumos, materiales, herramientas, maquinaria, equipos administrativos y operativos. Finalmente, los sistemas de información brindan apoyo a las actividades primarias ya mencionadas puesto que en ellos se almacena la historia, el día a día y las proyecciones de la empresa.

Figura 1.4

Cadena de Valor



Fuente: Porter (2010)
Elaboración propia

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

Williams (2013), afirma que una empresa es capaz de adquirir una ventaja competitiva siempre y cuando genere un mayor valor para sus clientes a diferencia de sus rivales (p.107). Adicional a ello, toda ventaja competitiva está compuesta por habilidades distintivas que conllevan a la organización a obtener una mayor rentabilidad frente a dicha competencia. Sin embargo, para lograr que aquella ventaja sea sostenible en el tiempo, se requieren cuatro factores de

superioridad: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente (Hill et. al, 2015, p.94). A continuación se detallarán las ventajas competitivas de Camposol junto con la de sus UEN².

La eficiencia superior es uno de los elementos que caracteriza a Camposol debido a que, al estar verticalmente integrada, la empresa logra un mayor control sobre toda su cadena de valor, logrando así un ahorro en costos y economías de escala. De igual manera, al poseer cultivos en zonas estratégicas, la empresa goza de rendimientos mayores a los del mercado (productividad) y es capaz de producir una variedad dentro de una misma área de cultivo. Calidad superior es otro factor imprescindible de la compañía ya que su misma integración vertical le permite producir una calidad consistente en sus alimentos. Además, Camposol es reconocida por su compromiso con el medio ambiente, por su capacidad como productor de alimentos orgánicos y como acreedor de certificaciones importantes. Como ya se mencionó en la cadena de valor, la empresa tiene la I&D como ADN por lo que su innovación superior forma parte de su reputación global. Por último, Camposol también cuenta con respuesta al cliente superior puesto que el hecho de ser productor y vendedor le da mayor flexibilidad y trazabilidad como proveedor de minoristas importantes. Asimismo, apoyando la tendencia a lo saludable, en la página web de la compañía se ofrecen comidas fusión y recetas alternativas de postres tradicionales incorporando su nutritiva oferta en dichas preparaciones.

La UEN de Frutas & Verduras es aquella que se enfoca en la producción de aguacate, arándanos, mandarina, mangos, uvas y otros. Se considera que dicha UEN también presenta cuatro elementos de la ventaja competitiva puesto que, al contar con integración vertical y zonas de cultivo con condiciones climáticas óptimas, obtiene eficiencia superior y calidad superior. De igual manera, posee innovación superior al buscar tecnología vanguardista en el rubro agropecuario y finalmente, es capaz de proporcionar una respuesta al cliente superior ya que cuenta con total trazabilidad en sus eslabones, búsqueda del desarrollo sostenible, ofrece precio fijo por volumen y es capaz de producir en temporadas mundiales de escasez.

Al igual que las frutas y verduras, la UEN que comprende la producción de langostinos y otros mariscos denominada Marinasol, se encuentra completamente integrada desde laboratorios de larvas hasta plantas de congelamiento y empaquetado por lo que cuenta con certificaciones, seguimiento en toda su cadena, I&D con respecto a mejoramientos genéticos,

² Unidad Estratégica de Negocio

economías de escala, productos de calidad, etc. Todo ello le atribuye la calidad, eficiencia, respuesta al cliente e innovación superior que la caracteriza.

La UEN de Trading está conformada por las oficinas comerciales que mantiene dentro de los mercados en los que opera. A través de dichas oficinas se enfoca en crear relaciones de largo plazo con los minoristas actuales y potenciales a los cuales logra brindarle una respuesta superior al cliente ya que el hecho de estar estratégicamente ubicadas, le facilita la solución de problemas de manera rauda. En cuanto a la eficiencia y calidad superior, estas van de la mano pues la misma integración le permite obtener rendimientos mayores con una calidad asegurada gracias a todo el control que maneja sobre su cadena de valor.

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

A continuación, se presentarán las fortalezas y debilidades de Camposol y más adelante, de cada una de sus tres Unidades estratégicas de negocio también resumidas en la Tabla 1.1.

Gracias a su know-how³ y experiencia adquirida, según Bell y Kindred (2016), Camposol se ha convertido en la empresa líder del sector agroindustrial en el Perú con más de 14000 trabajadores capacitados bajo su mando en temporadas altas y un portafolio de frutas y verduras (tanto frescas, congeladas y/o procesadas) así como también de mariscos (congelados). La empresa cuenta con integración vertical puesto que se encarga desde el cultivo hasta la comercialización de sus productos, lo cual le atribuye gran flexibilidad como productor/vendedor, ahorro en costos y le permite obtener un mayor control sobre la cadena de suministro y, por ende, una gran capacidad de respuesta y una calidad consistente. Otra de sus fortalezas se basa en la localización estratégica tanto de sus oficinas comerciales ubicadas en EE.UU. y Europa (que le brindan trazabilidad y una mejor gestión de la cadena de valor) como la de sus plantaciones agrícolas ya que, al estar ubicadas en la costa oeste del Perú, presentan condiciones climáticas idóneas para la agricultura durante temporadas de escasez a nivel mundial y le proporcionan mayores rendimientos (productividad). Cabe resaltar la importancia del alcance global pues gracias a sus relaciones de largo plazo con clientes minoristas líderes, Camposol se encuentra presente en los principales mercados de Europa, América y

³ Conjunto de conocimientos que posee la empresa

potencialmente en el de Asia. Asimismo, la compañía se enfoca constantemente en la inversión en I&D, en la obtención de certificaciones internacionales importantes, en su gobierno corporativo y por lo tanto, en el desarrollo sostenible mediante políticas de RSE⁴ de modo que goza de una alta reputación organizacional y aumenta valor a sus stakeholders⁵. Finalmente, la empresa presenta una capacidad de solvencia que la ayuda a apalancarse en situaciones necesarias.

A pesar de que Camposol es consistente en cuanto al tamaño, sabor y apariencia de sus productos, la empresa carece de una estrategia de marca de consumo que la logre diferenciar de otros productores de Sudamérica y la ubique en el top of mind del consumidor. Asimismo, la empresa ha enfocado sus esfuerzos en los arándanos, la palta y los mariscos, concentrándose sobre todo en ellos y dejando de lado otros productos que también comercializa. Otra debilidad de esta empresa es su dependencia total de la producción peruana puesto que la escasez de mano de obra se hace cada vez más inminente y obliga a la empresa a realizar grandes esfuerzos por retener el talento humano. De igual manera, los costos de envío altos forman parte de su logística externa debido a que deben cumplir con distintos estándares dispuestos por cada país en donde se encuentra. Gran parte de los procesos de Camposol no son automatizados debido a que dichos procedimientos tienden a causar daños y mermas, por lo que la dependencia de la mano de obra es alta mientras que al mismo tiempo se ve que existe un problema de escasez ya mencionado líneas arriba. Con respecto al clima organizacional, existe cierta fricción entre los equipos del área comercial y de producción ocasionada por incongruencias en cuanto a sus metodologías de trabajo lo cual se podría traducir también como una brecha cultural.

Para su unidad de Frutas & Verduras, como ya se mencionó anteriormente, los cultivos cuentan con una ubicación geográfica de manera que, Camposol se encuentra verticalmente integrada desde el desarrollo hasta la venta de sus alimentos por lo que de este modo consigue obtener un mayor control en cuanto a la calidad, capacidad de producción e incluso le permite ofrecer precios fijos a minoristas. Su presencia global en los principales mercados importadores como lo son Norte América, Europa y Asia; se debe a sus alianzas con grandes clientes minoristas como Walmart que, por ejemplo, le proporcionan sus instalaciones para madurar su palta y esto como consecuencia, le genera un ahorro en costos. Cabe resaltar que, a lo largo de

⁴ Responsabilidad social empresarial

⁵ Grupos de interés

dicha cadena de valor, la empresa invierte en I&D sobre todo para el control de plagas, materiales orgánicos, fertilizantes y tecnologías nuevas lo cual a su vez le ha permitido obtener certificaciones internacionales de gran importancia. Junto con la tendencia al consumo saludable, el consumo de alimentos orgánicos continúa creciendo y Camposol lo ha sabido aprovechar puesto que ya cuenta con producción orgánica y sigue invirtiendo esfuerzos para usar dicha herramienta y atraer aún más a sus clientes diferenciándose de la competencia. A pesar de las fortalezas mencionadas, la empresa debe lidiar con altos costos de envío, ocasionados por los inconvenientes que puedan ocurrir en el momento del transporte ya que son alimentos perecibles que deben manejarse cuidadosamente en distintos medios de transporte, temperaturas, ambientes, envases, tiempos, etc. Con respecto a sus procesos, la gran parte de ellos involucra el trabajo manual convirtiendo a Camposol en una empresa dependiente de una mano de obra peruana que se encuentra prácticamente escasa y que le cuesta retener.

Para su unidad de Mariscos, al igual que la UEN de Frutas & Verduras, la empresa cuenta con integración vertical, comenzando por el desarrollo de larvas y estudios de riesgos y mejoras en la genética de los mariscos hasta la producción y empaquetado de dichos productos. Ello le permite obtener trazabilidad en toda la cadena ofreciendo mariscos de alta calidad y rendimiento a sus clientes. Es evidenciable la inversión y desarrollo en la que invierte Camposol para mejorar sus procesos de producción y a la vez alcanzar mayor productividad. Asimismo, presenta las siguientes fortalezas: localización estratégica de sus estanques, alcance global por medio de clientes minoristas líderes, know-how, flexibilidad, buena reputación, capacidad de inversión y mano de obra capacitada en cada proceso productivo. Dentro de sus debilidades, que son las mismas que las de frutas y verduras, presenta dependencia de la producción peruana, dependencia de mano de obra en procesos operativos, carencia de estrategia de marca y altos costos de envío.

Por último, se encuentra la UEN de Trading que, debido a su experiencia y recursos financieros, maneja oficinas comerciales con ubicaciones geográficas idóneas para poder obtener un mayor alcance global y agilizar la capacidad de respuesta a sus clientes. De igual manera, su calidad de servicio, mano de obra calificada y variedad de cartera han jugado un papel fundamental en la reputación que ha adquirido como productor/vendedor. No obstante, su talento humano se enfrenta a problemas culturales mientras que, a su vez, la empresa carece de una estrategia concisa de marca.

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades de Camposol y UEN

	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE CAMPOSOL	UEN FRUTAS & VERDURAS	UEN MARINASOL	UEN TRADING
FORTALEZAS	Integración Vertical	x	x	
	Localización Estratégica	x	x	x
	Alcance global	x	x	x
	Know-how y Experiencia	x	x	x
	Constante inversión en I&D	x	x	
	Productividad y calidad	x	x	x
	Mano de obra capacitada	x	x	x
	Capacidad de Solvencia	x	x	x
	Flexibilidad y capacidad de respuesta	x	x	x
	Alta reputación empresarial	x	x	x
DEBILIDADES	Carencia de estrategia de marca	x	x	x
	Dependencia de producción peruana	x	x	
	Dependencia del hombre	x	x	
	Altos costos de envío	x	x	
	Concentración en pocos productos	x	x	
	Problemas culturales del personal			x

Nota: La "x" indica que la UEN sí cuenta con dicha fortaleza y/o debilidad
Elaboración Propia

1.2 Diagnóstico Externo

El entorno externo tiene como propósito identificar y evaluar aquellas tendencias y hechos que se encuentran fuera del control de una empresa, pero a su vez, podrían afectarla en el presente y/o potencialmente (David y David, 2017, p.60). Dentro del diagnóstico externo se analizarán el PEST y las cinco fuerzas competitivas con la finalidad de revelar las oportunidades y amenazas clave a las que se enfrenta Camposol.

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

Según Martínez y Milla (2005), el PEST es una metodología que ayuda a analizar cuatro macro factores externos que logran impactar en el desarrollo de una empresa ya sea positiva o negativamente: políticos, económicos, sociales y tecnológicos (p.34). Seguidamente se procederá a detallar cada factor del macro entorno incluyendo los escenarios actuales y futuros.

Dentro del marco político-legal, la incertidumbre política tanto por las elecciones presidenciales de EE.UU. y del Perú como por la inestabilidad por conflictos de poderes, afectan y seguirán alterando en gran magnitud la economía mundial puesto que ello podría repercutir en un retraso en la inversión, en el empleo y en el gasto de los consumidores y, por lo tanto, representa una amenaza para Camposol. Por otro lado, a pesar de que el Perú cuenta con diversos acuerdos comerciales vigentes que les permite la exportación a otros mercados favoreciendo a la empresa, se debe tomar en cuenta que cada país se rige por normas sanitarias y fitosanitarias para la exportación lo cual representa un obstáculo si dichos requisitos aumentan y/o cambian e incluso un reto aún mayor si es que Camposol desea entrar a nuevos mercados.

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2016), la economía mundial se encuentra estancada ya que, por un lado, los países desarrollados presentan una desaceleración económica mientras que, por otro, las economías emergentes sí muestran un crecimiento (ver Anexo 2). En un escenario futuro, se estima que la economía mundial seguiría creciendo, pero de forma desacelerada lo cual representaría en una desventaja para la empresa. Por otro lado, la demanda de frutas y verduras aumenta en China convirtiéndolo así en un mercado potencial y se prevé que la demanda del continente asiático como tal continúe en asenso inminente. Asimismo, cada vez son más los mercados que otorgan el acceso a las exportaciones peruanas y posibilitan un mayor alcance global para Camposol gracias a los tratados comerciales que se firman. La variación en cuanto al precio promedio de mercado de productos agropecuarios no afecta a la compañía en la actualidad, debido a que la empresa cuenta con la capacidad de producir en medio brechas de suministro mundial y de ofrecer precios fijos a sus clientes. Sin embargo, en un supuesto futuro de largo plazo, dicha variación sí podría afectar los rendimientos de la organización en caso sus competidores lleguen a adquirir las mismas competencias distintivas. Como se ha mencionado anteriormente, el Perú presenta un problema de escasez de mano de obra calificada lo cual es una amenaza presente

y futura para Camposol al ser una empresa dependiente de procesos manuales que emplea cerca de 14000 colaboradores.

Junto con la tendencia al consumo saludable, cada vez son más las personas que prefieren consumir alimentos orgánicos y también, aquellos considerados superfoods por su alto valor nutricional. Asimismo, la fama que ha adquirido el Perú gracias a su cultura gastronómica, juega y jugará a favor de la empresa en el ámbito sociocultural. Según Bell y Kindred (2016), en China, la apariencia, tamaño y color de la fruta o verdura llega a ser más importante que el sabor de la misma. Por lo que probablemente, esta tendencia se extienda a otros mercados y siga representando una oportunidad para Camposol quien, actualmente, ya cuenta con la tecnología necesaria para satisfacer dicha necesidad.

Con respecto al ámbito tecnológico, cabe resaltar que la biotecnología sigue avanzando en el sector agropecuario de modo que como aseguran García, López-Munguía y Quintero (2004), esta ciencia mejora la producción, transformación y preservación de alimentos (p.15). Con el paso del tiempo, es más que seguro que dicha tecnología se seguirá innovando lo cual se traducirá como una oportunidad para la Compañía de seguir invirtiendo en I&D. Otro elemento tecnológico que se encuentra en auge es el comercio electrónico debido a su efecto de ahorro en costos y superación de barreras geográficas. No obstante, Camposol aún no cuenta con un canal online por el momento lo cual le representa un impedimento para llegar a nuevos mercados. Sin embargo, en un futuro, la empresa podría incluir dicho proceso en su modelo de negocio y aprovechar los beneficios que trae consigo el e-commerce.

Figura 1.5

Análisis PEST

FACTOR	12 meses	IMPACTO	1-3 años	IMPACTO	3-5 años	IMPACTO
POLÍTICO - LEGAL						
Estabilidad política	Incertidumbre política por elecciones presidenciales en EE.UU y Perú	(A)	Inestabilidad política por posibles conflictos de poderes	(A)	Incertidumbre política por nuevas elecciones presidenciales en EE.UU y Perú	(A)
Tratados de Libre comercio	Acuerdos comerciales favorecen la exportación	(O)	Continuidad de vigencia de dichos tratados	(O)	Continuidad de vigencia de dichos tratados	(O)
Requisitos y normas de exportación	Distintos estándares sanitarios y fitosanitarios de exportación de cada mercado actual	(A)	Aumento de requisitos en mercados actuales y nuevos requisitos a seguir de mercados potenciales	(A)	Aumento de requisitos en mercados actuales y nuevos requisitos a seguir de mercados potenciales	(A)
ECONÓMICO						
Precio promedio de mercado de productos agropecuarios	Variación de precios promedio del mercado	(O)	Variación de precios promedio del mercado	(O)	Variación de precios promedio del mercado	(A)
Nuevos mercados de exportación	Nuevos mercados otorgan acceso a la exportación peruana	(O)	Nuevos mercados otorgan acceso a la exportación peruana	(O)	Nuevos mercados otorgan acceso a la exportación peruana	(O)
Crecimiento económico global	Estancamiento económico mundial	(A)	Desaceleración económica mundial	(A)	Desaceleración económica mundial	(A)
Demanda potencial del mercado Asiático	China como mercado potencial de Frutas	(O)	Demanda del Mercado asiático sigue creciendo	(O)	Se estima un crecimiento mayor a futuro	(O)
Mano de obra calificada en Perú	Escasez de mano de obra calificada en el Perú	(A)	Persistencia de escasez de mano de obra calificada en el Perú	(A)	Persistencia de escasez de mano de obra calificada en el Perú	(A)
SOCIAL - CULTURAL						
Perú como cultura culinaria de fama mundial	Crecimiento de la cultura gastronómica del Perú	(O)	Reconocimiento mundial de la cultura gastronómica del Perú	(O)	Reconocimiento mundial de la cultura gastronómica del Perú	(O)
Preferencias estéticas de alimentos	Preferencia por aspecto físico de los alimentos en China	(O)	Preferencia por aspecto físico de los alimentos en otros mercados nuevos	(O)	Preferencia por aspecto físico de los alimentos en otros mercados nuevos	(O)
Preferencia por alimentos orgánicos	Tendencia al consumo de alimentos orgánicos	(O)	Tendencia creciente al consumo de alimentos orgánicos	(O)	Tendencia creciente al consumo de alimentos orgánicos	(O)
Tendencia al consumo de superfoods	Popularización de alimentos considerados superfoods	(O)	Tendencia creciente al consumo de superfoods	(O)	Tendencia creciente al consumo de superfoods	(O)
TECNOLÓGICO						
Uso de Biotecnología en el rubro agropecuario	Uso de Biotecnología para mejorar la producción y rendimiento de alimentos	(O)	Nuevos descubrimientos en cuanto a Biotecnología	(O)	Nuevos descubrimientos en cuanto a Biotecnología	(O)
Crecimiento del Comercio Electrónico	Canal E-commerce cada vez más presente en empresas	(A)	Canal E-commerce en crecimiento	(O)	Canal E-commerce en crecimiento	(O)

Fuente: David (2013)

Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Con respecto al micro entorno, Porter (2009) afirma lo siguiente “La intensidad en una industria depende de cinco fuerzas competitivas” (p.43). Dichas fuerzas las nombró como: rivalidad de la competencia, entrada de competidores potenciales, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de clientes. A continuación, se presentará de qué manera cada una de ellas impacta a la organización ya sea como oportunidad o como amenaza.

Comenzando por la competencia actual, la empresa se desenvuelve dentro de una estructura de industria fragmentada en donde hay un gran número de competidores y es difícil diferenciar el producto que se ofrece a los clientes puesto que se trata de frutas, verduras y mariscos. Asimismo, la demanda creciente de dichos alimentos genera mayor rivalidad en el sentido que las empresas del sector se esfuerzan aún más por obtener mejores rendimientos y captar nuevos clientes. Las altas barreras de salida como lo son los costos fijos y activos a lo largo de toda la cadena de valor, se consideran otro factor que aumentan aún más la competencia entre las organizaciones. Con todo lo mencionado, la rivalidad de competencia actual es alta y representa una amenaza para la industria.

Por otro lado, la entrada de nuevos competidores depende totalmente de las barreras de entrada que existan en el mercado. Los productos del sector son poco o nada diferenciables por lo que la lealtad de marca es un propósito difícil de conseguir. Sin embargo, los requisitos de capital dentro del rubro agropecuario son altísimos pues se deben poseer campos de cultivo, maquinaria, I&D, plantas de producción, plantas de empaquetado, mano de obra calificada, entre otros. Asimismo, las compañías como Camposol gozan de ventaja absoluta en costos ya que se encuentran integradas de manera vertical y logran economías de escala gracias a sus altos volúmenes de producción. Por ello, se puede concluir que las barreras de ingreso al mercado son altas y, por lo tanto, significan una oportunidad para el sector.

Producto sustituto es aquel que satisface la misma necesidad por lo que en el caso de esta industria, se entiende por sustituto a los productos transgénicos, los suplementos alimenticios, la fruta y verdura enlatada, etc. Sin embargo, los alimentos del rubro agropecuario van de la mano con la tendencia al consumo saludable, orgánico y de los superfoods; lo cual se traduce en amenaza baja de sustitutos.

Se consideran proveedores de la industria agropecuaria, aquellas empresas que se dedican a la venta de maquinaria, semillas, materiales y herramientas, pesticidas, materia prima, etc. Al tratarse de productos con diversos sustitutos y un bajo costo de cambio, el sector se considera un cliente relevante para dichos proveedores. Todo ello resulta en un bajo poder de negociación de los proveedores.

Los principales clientes del sector vienen a ser los minoristas como Costco, Walmart, Edeka, Publix, Canadawide, Sam's Club, entre otros; e importadores. Dicho público objetivo tiene la opción de escoger a quién de los numerosos proveedores comprarle dependiendo de variables como calidad, variedad, precio, volumen, descuentos, servicio post venta, entre otras. De igual manera, al ser minoristas y corredores internacionales, tienden a comprar grandes volúmenes y presentan un costo de cambio bajo. Por último, la exigencia e información que manejan es inherente a su modelo de negocio. Por ello, el poder de negociación de los clientes es alto.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

En resumen, a continuación, se determinarán aquellos factores y elementos del entorno que favorecen o perjudican el desarrollo de Camposol.

Las oportunidades para empresa vendrían a ser:

- Los Tratados de Libre Comercio que se han firmado y siguen vigentes en el Perú, facilitan la exportación para Camposol.
- De igual manera, la empresa puede aprovechar el hecho de que cada vez más se habilita el acceso de exportaciones a nuevos mercados de modo que continuaría ampliando su alcance global.
- Demanda potencial en el continente asiático, sobre todo en China, por lo que si la compañía lo sabe usufructuar este podría convertirse en su principal mercado.
- Otro punto a favor viene a ser el reconocimiento mundial de la cultura culinaria peruana ya que, al ser una empresa nacional, tendría la posibilidad de beneficiarse de la imagen arraigada de la marca Perú.
- Asimismo, la preferencia estética de alimentos en países asiáticos como China, Corea y Japón; juega a favor de la empresa ya que esta cuenta con la I&D y el capital necesario como para seguir invirtiendo en la tecnología necesaria y conseguir satisfacer en mayor grado dicha necesidad.

- La tendencia al consumo orgánico es un factor que viene cobrando mayor importancia gracias a la concientización sobre la alimentación saludable y la información para el consumidor acerca de los beneficios que trae consigo.
- De la mano, la tendencia potencial al consumo de superfoods es otro elemento que Camposol debería considerar para ampliar su portafolio de productos.
- La compañía debería seguir aprovechando los avances de la biotecnología en la industria agropecuaria como parte de su mejora continua y eficiencia.
- Actualmente no cuenta con un canal electrónico, sin embargo, en un futuro podría tomar ventaja de dicha oportunidad para conseguir un mayor alcance.
- Las altas barreras a la entrada de nuevos competidores constituidas por economías de escala, alta inversión en activos y ventaja en costos; representan una situación favorable para Camposol.
- Los numerosos proveedores de la industria poseen un bajo poder de negociación debido a que existen productos que pueden sustituir a los suyos y, además, el costo de cambio es bajo.

Las amenazas para la compañía vendrían a ser:

- La Incertidumbre e inestabilidad política de Estados Unidos y del Perú representan una amenaza para la empresa puesto que ello causa repercusiones tanto políticas como económicas que afectarían el desempeño de Camposol.
- Debido a que cada país cuenta con distintos estándares sanitarios y fitosanitarios de exportación, ello podría jugarle en contra a Camposol en caso que busque ingresar a nuevos mercados sin estar lo suficientemente preparado y se encuentre con desafíos de este tipo.
- Otro factor a tomar en cuenta es el estancamiento económico mundial dentro del cual la empresa se desarrolla, debido a que afectaría de manera directa las ventas y utilidades de la misma.
- La variación de precios promedio de mercado representa una amenaza para la compañía de modo que podría afectar su posición competitiva si es que sus competidores comienzan a bajar precios inclusive por debajo de la media.
- Con la gran cantidad de personal que emplea, la escasez de mano de obra calificada en Perú simboliza otro obstáculo más para Camposol.
- Alta rivalidad de la competencia actual y alto poder de negociación de clientes causados principalmente por la industria fragmentada en la que participan y la baja diferenciación de los productos del sector.
- La amenaza de productos sustitutos se considera baja debido a que, a pesar de su numerosa cantidad y variedad, los consumidores han comenzado a optar más por lo orgánico y saludable.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz EFI se encarga de analizar el contexto interno una empresa. Para ello, una vez identificadas las amenazas y fortalezas, se procede a ponderar su importancia y luego a calificarlas como 1-2 o 3-4 respectivamente dependiendo su importancia. Finalmente, un puntaje total mayor o menos a 2.5 refleja si la posición interna de la organización es fuerte o débil (Louffat, 2015, p.12). Seguidamente, se presentará la matriz EFI de Camposol.

Tabla 2.1

Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Integración Vertical	0.10	4	0.40
Localización Estratégica	0.10	4	0.40
Alcance global	0.08	4	0.32
Know-how y Experiencia	0.05	3	0.15
Constante inversión en I&D	0.08	4	0.32
Productividad y calidad	0.06	4	0.24
Mano de obra capacitada	0.05	4	0.20
Capacidad de Solvencia	0.04	3	0.12
Flexibilidad y capacidad de respuesta	0.05	4	0.20
Alta reputación empresarial	0.04	3	0.12
DEBILIDADES			
Carencia de estrategia de marca	0.12	1	0.12
Dependencia de producción peruana	0.08	1	0.08
Dependencia del hombre	0.05	1	0.05
Concentración en pocos productos	0.05	1	0.05
Altos costos de envío	0.02	2	0.04
Problemas culturales del personal	0.03	2	0.06
TOTAL	1.00		2.87

Fuente: David y David (2017)

Elaboración Propia

El puntaje obtenido es de 2.87 lo cual está por encima de la media e indica que sus fortalezas exceden sus debilidades obteniendo así, una estructura interna competitiva.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Por otro lado, la matriz EFE analiza entorno dentro del cual se desarrolla la empresa. Para su elaboración, primero se deben definir las oportunidades y amenazas. Luego se otorga un peso ponderado de acorde a la importancia y se procede a calificar del 1 al 4 en base a qué tan eficientemente se responde a cada factor, siendo 1 respuesta deficiente y 4 respuesta superior (Louffat, 2015, p.10). De acuerdo con el cálculo, una calificación mayor al promedio indica que las oportunidades superan a las amenazas por lo que la empresa está respondiendo de manera eficaz. A continuación, se muestra la matriz EFE para Camposol.

Tabla 2.2

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Tratados de libre comercio	0.03	3	0.09
Nuevos mercados de exportación	0.08	4	0.32
Demanda potencial del mercado asiático	0.10	4	0.40
Cultura culinaria peruana de fama global	0.03	3	0.09
Preferencia estética de alimentos	0.02	3	0.06
Tendencia al consumo orgánico	0.05	3	0.15
Tendencia al consumo de superfoods	0.05	3	0.15
Biotecnología en industria agropecuaria	0.04	4	0.16
Popularidad del comercio electrónico	0.03	1	0.03
Altas barreras a la entrada de nuevos competidores	0.05	3	0.15
Bajo poder de negociación de proveedores	0.02	2	0.04
AMENAZAS			
Incertidumbre e inestabilidad política	0.06	3	0.18
Distintos estándares sanitarios y fitosanitarios de exportación a cada Mercado	0.05	4	0.20
Estancamiento económico mundial	0.10	3	0.30
Variación de precios promedio de mercado	0.03	3	0.09
Escasez de mano de obra calificada en Perú	0.05	2	0.10
Alta rivalidad de competencia actual	0.10	3	0.30
Amenaza de productos sustitutos	0.02	2	0.04
Alto poder de negociación de clientes	0.09	3	0.27
TOTAL	1.00		3.12

Fuente: David y David (2017)

Elaboración Propia

Como se puede observar, el puntaje obtenido es de 3.12 lo cual es positivo para la empresa pues demuestra que sabe aprovechar sus oportunidades y a su vez minimiza los efectos negativos de sus amenazas mediante las estrategias que lleva a cabo.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

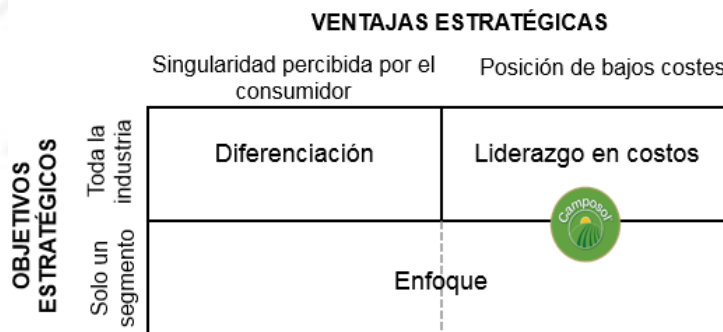
Porter (2009) afirma que el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque son tres estrategias genéricas que tienen como objetivo “superar a los competidores en la industria” (p.78). En el caso de Camposol, la diferenciación del producto en sí es baja por lo que la estrategia genérica que aplica es la de liderazgo en costos enfocada.

En primer lugar, se puede decir que la empresa presenta liderazgo en costos ya que la completa integración vertical que maneja le permite ser su propio proveedor y distribuidor de frutas, verduras y mariscos. Asimismo, gracias a su alto volumen de producción, la compañía es capaz de lograr economías de escala de manera que obtiene mayores rendimientos y al mismo tiempo le posibilita seguir reduciendo sus costos.

Por otro lado, el enfoque se encuentra presente en su modelo de negocio puesto que Camposol ha segmentado su mercado en dos: minoristas e importadores. Según su ventaja competitiva, la empresa posee innovación, eficiencia, calidad y respuesta al cliente superior; lo cual representa la propuesta de valor exclusiva que provee a ambos segmentos.

Figura 2.1

Matriz de Estrategia Genérica



Fuente: Porter (2009)

Elaboración propia

2.4 Matriz FODA y MPCE

La matriz FODA, de acuerdo con Thompson y Strickland (como se citó en Ponce, 2007), es una herramienta que facilita el ajuste entre el entorno externo y la capacidad interna de una organización mediante el empleo de estrategias. En seguida, se procederá a exhibir la matriz FODA de Camposol junto con las estrategias propuestas.

Figura 2.2

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Integración Vertical F2: Localización Estratégica F3: Alcance global F4: Know-how y Experiencia F5: Constante inversión en I&D F6: Productividad y calidad F7: Mano de obra capacitada F8: Capacidad de Solvencia F9: Flexibilidad y capacidad de respuesta F10: Alta reputación empresarial	D1: Carencia de estrategia de marca D2: Dependencia de producción peruana D3: Dependencia del hombre D4: Concentración en pocos productos D5: Altos costos de envío D6: Problemas culturales del personal
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
O1: Tratados de libre comercio O2: Nuevos mercados de exportación O3: Demanda potencial del mercado asiático O4: Cultura culinaria peruana de fama global O5: Preferencia estética de alimentos O6: Tendencia al consumo orgánico O7: Tendencia al consumo de superfoods O8: Biotecnología en industria agropecuaria O9: Popularidad del comercio electrónico O10: Altas barreras a la entrada de nuevos competidores O11: Bajo poder de negociación de proveedores	<p><u>Desarrollo de mercado:</u> entrar a nuevos mercados con la exportación de su cartera de productos para seguir incrementando su cobertura (O1,O2,O3,F3,F4,F9)</p> <p><u>Expansión geográfica de operaciones:</u> adquirir nuevas oficinas en otras zonas geográficas para un mejor servicio al cliente, sobre todo en China(O2,O3,F2,F3,F7,F9)</p> <p><u>Alianza Estratégica para vender a través de plataforma de ecommerce:</u> buscar socio estratégico para obtener un mayor alcance de agroexportaciones (O2,O9,F6,F9,F10)</p>	<p><u>Desarrollo de productos:</u> desarrollar nuevos productos orgánicos y/o denominados superfoods dentro de categorías existentes (O6,O7,O8,D4)</p> <p><u>Constante I&D:</u> Investigar sobre nuevas tecnologías que ayuden a automatizar cada vez más los procesos de la empresa (O5,O8,O10,D3)</p> <p><u>Penetración de mercado:</u> actividades que contribuyan al aumento de participación de mercado y aumento de ventas (O2,O3,O4,O6,O7,O10,D1)</p> <p><u>Branding:</u> realizar estrategias de construcción de marca aprovechando también la fama de la Marca Perú para obtener un mayor posicionamiento y lealtad por parte de sus clientes (O4,D1)</p>
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: Incertidumbre e inestabilidad política A2: Distintos estándares sanitarios y fitosanitarios de exportación a cada Mercado A3: Estancamiento económico mundial A4: Variación de precios promedio de mercado A5: Escasez de mano de obra calificada en Perú A6: Alta rivalidad de competencia actual A7: Amenaza de productos sustitutos A8: Alto poder de negociación de clientes	<p><u>Diversificación relacionada:</u> comenzar a producir y comercializar nuevos productos de nuevas categorías que guarden relación con su portafolio actual (A1,A3,A6,A7,F1,F2,F4,F5,F8,F9)</p> <p><u>Optimización de costos:</u> seguir buscando eficiencia en todas sus operaciones (A1,A3,A4,F1,F6,F7)</p> <p><u>Integración Horizontal:</u> adquirir empresas de competidores para reforzar su posición competitiva (A6,F1,F3,F6)</p> <p><u>Fidelización de clientes:</u> emplear estrategias para lograr lealtad de marca (A8,F4,F6,F10)</p>	<p><u>Enfoque en otros productos actuales:</u> encontrar oportunidades para sus otros productos actuales como sus mandarinas, mangos y uvas (A6,A7,D4)</p> <p><u>Aumentar control de calidad de exportaciones:</u> para asegurar el cumplimiento de requisitos y minimizar costos de envío (A2,D5)</p> <p><u>Expansión geográfica de operaciones:</u> adquirir cultivos en otras zonas geográficas para diversificarse de la producción nacional (A5,D2,D3)</p> <p><u>Mayor énfasis en RRHH:</u> Programas de Capacitación, Integración y Desarrollo (A5,D3,D6)</p>

Fuente: David y David (2017)

Elaboración Propia

Luego de haber realizado las matrices EFI, EFE y FODA se ha podido obtener información necesaria e ideal como para realizar el análisis de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MPCE). Dicha matriz tiene como finalidad cuantificar qué estrategia es la más atractiva para la organización tomando en cuenta sus factores internos y externos (David, 2013, pp. 191-195). En el caso de la Camposol, se tomarán las tres estrategias corporativas propuestas en el FODA para realizar la comparación e identificar a cuál de ellas debería darle prioridad y, por tanto, realizar primero. A continuación, se presenta la matriz y sus resultados.

Tabla 2.3
Matriz MPCE

Factores Críticos de éxito	Peso	Estrategias Corporativas Alternativas					
		Diversificación Relacionada		Integración Horizontal		Alianza Estratégica	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades							
Nuevos mercados de exportación	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32
Demanda potencial del mercado asiático	0.10	3	0.3	2	0.2	4	0.4
Cultura culinaria peruana de fama global	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06
Tendencia al consumo orgánico	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05
Tendencia al consumo de superfoods	0.05	4	0.2	2	0.1	1	0.05
Biotecnología en industria agropecuaria	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04
Popularidad del comercio electrónico	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12
Altas barreras a la entrada de nuevos competidores	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Amenazas							
Incertidumbre e inestabilidad política	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12
Estancamiento económico mundial	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Alta rivalidad de competencia actual	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Amenaza de productos sustitutos	0.02	4	0.08	2	0.04	1	0.02
Fortalezas							
Integración Vertical	0.10	4	0.4	3	0.3	1	0.1
Localización Estratégica	0.10	4	0.4	2	0.2	1	0.1
Alcance global	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32
Know-how y Experiencia	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1
Constante inversión en I&D	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Productividad y calidad	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12
Capacidad de Solvencia	0.04	4	0.16	4	0.16	3	0.12
Flexibilidad y capacidad de respuesta	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Alta reputación empresarial	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Debilidades							
Concentración en pocos productos	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1
TOTAL			5.03		3.97		3.66

Nota: Se están tomando los mismos pesos que las matrices EFI y EFE, pero solo se están mostrando aquellos factores que afectan a las tres alternativas planteadas por un tema de espacio.

Fuente: David (2013)

Elaboración Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

La visión de una empresa define quién quiere llegar a ser y describe sus aspiraciones. Por ello, es sumamente importante la buena comunicación de la misma para crear un compromiso en los colaboradores y lograr que todos trabajen para lograr dicho objetivo común (Gamble, Peteraf, Strickland y Thompson, 2012, pp.23-27). La visión de Camposol es clara y concisa ya que describe su oferta y hacia quién va dirigida finalmente de modo que es fácil de recordar y comunicar en todos los niveles de la organización. Asimismo, dicha declaración es audaz y superlativa por lo que muestra un deseo de superioridad con respecto a quién quiere llegar a ser a largo plazo (ver Anexo 3).

Por otro lado, la misión es aquella que describe quién es y cuál es el propósito de la compañía actualmente. De manera que una declaración de misión idónea es aquella que describe elementos clave que la identifican como clientes, mercados, filosofía, productos, tecnología, auto concepto, interés por los empleados y por la imagen pública (Coulter y Robbins, 2018, p.280). En el caso de Camposol, se define su mercado como global; sus productos como alimentos saludables; la innovación como parte del ámbito tecnológico; y el auto concepto, filosofía e imagen pública demostrados mediante la excelencia operativa, prácticas sostenibles, preocupación por el bienestar de sus comunidades y valor brindado para los accionistas. Los componentes como clientes y cuidado por sus empleados no se encuentran definidos ya que sus clientes en sí son los minoristas e importadores y, sin embargo, solo se hace mención a los consumidores finales. De igual manera, a pesar de que Camposol se preocupa por el bienestar de sus empleados, en la declaración de misión no los menciona por lo que sería otro punto a mejorar (ver Anexo 3).

Las políticas de Camposol se basan en sus principios de sostenibilidad los cuales serán presentados a continuación:

- El bienestar de los colaboradores es de suma importancia debido a que son el motor de la organización. Al ser alrededor de 14000 empleados, la empresa enfoca sus esfuerzos en retener y motivar al personal brindándoles una mayor calidad de vida y velando por su seguridad y salud organizacional.
- El aseguramiento de la calidad y trazabilidad del producto es otra de sus políticas ya que, al estar integrada verticalmente, Camposol busca siempre poseer el mayor control posible a lo largo de toda su cadena de valor.

- El cuidado del medio ambiente forma parte de la totalidad de sus operaciones buscando siempre optimizar sus recursos para reducir el impacto ambiental que estos puedan causar. Por ello, busca constantemente obtener certificaciones ecológicas y crear programas que vayan de la mano con dicha política.
- El desarrollo de productos y mercados se encuentra ligado al tema de la innovación e I&D que también forman parte de la genética de la empresa sin dejar de lado la responsabilidad social que también la caracteriza.
- Las políticas sobre el desarrollo y creación del valor compartido buscan satisfacer y mejorar la relación que mantiene con grupos de interés.
- Por último, la gestión de la reputación se rige bajo el cumplimiento de acuerdos internacionales en los que participa y en su gobierno corporativo.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Seguidamente, se procederá a definir los objetivos estratégicos de la empresa los cuales deben ser medibles y desafiantes, pero a su vez alcanzables:

- Aumentar las ventas totales expresadas en dólares en un 20% anual e incrementar el margen EBITDA en 5% anual durante los próximos tres años consecutivos.
- Para el 2017, aperturar una oficina comercial dentro del potencial mercado chino para continuar con su plan de expansión global.
- Desarrollar estudios y prueba de productos sobre diez nuevas variedades de frutas para el 2018.
- Diversificar e internacionalizar su agricultura adquiriendo tierras y plantaciones en dos países más para el 2019.
- Obtener la certificación ISO 14001 para el 2020 y seguir asegurando su compromiso con el cuidado del medio ambiente.
- Posicionarse dentro de la lista del Great Place to Work para el 2020.
- Diversificarse y comercializar una nueva división de súper granos para el 2021.

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

Como se ha expuesto a lo largo de este documento, Camposol cuenta con tres unidades estratégicas de negocio: Frutas & Verduras, Marinasol y Trading. Sin embargo, se considera que las dos primeras se encuentran bien definidas y segmentadas mientras que la unidad de Trading termina duplicando esfuerzos puesto que la gestión empresarial de cada país en donde posee oficinas comerciales, podría realizarse dentro de la administración y planeamiento corporativo en vez de ser una UEN aparte.

Según los resultados de la matriz MPCE, la empresa debería realizar la diversificación relacionada como estrategia prioritaria; puesto que es la que más le conveniente para potenciar y favorecer en mayor grado su posición interna y externa. Debido a ello, sería provechoso realizar dicha diversificación con el desarrollo, producción y más adelante comercialización de súper granos como la chía y el cacao para empezar. Se recomiendan ambos granos debido a las tendencias socioculturales planteadas en el FODA; a los beneficios que brindarían a la salud de las personas; y a su disponibilidad estacionaria que es de todo el año (ver Anexos 4 y 5). De acuerdo con todo lo mencionado, sería recomendable que los Súper granos se conviertan en una nueva UEN de la Camposol.

En resumen, por un lado, la UEN de trading dejaría de ser una división como tal, pasando a formar parte de la gestión corporativa y, por otro, se crearía la UEN de Súper granos con divisiones de chía y cacao. Más adelante, se procederán a detallar dichos cambios que se verán reflejados también en la nueva estructura organizacional de Camposol.

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

Para esta sección se buscan plantear estrategias complementarias y adicionales a las que actualmente maneja Camposol de modo que, según la matriz FODA, se puedan aprovechar mejor los aspectos positivos y al mismo tiempo disminuir en mayor medida el impacto de los negativos con respecto al ámbito interno y externo de la empresa. En primer lugar, se presentará la matriz BCG que se ajusta a Camposol para obtener una idea mejor sus los productos y luego, se procederá a describir las estrategias tanto actuales como las que se proponen de forma adicional.

La matriz BCG es aquella que grafica la relación entre el crecimiento vs. la participación de mercado de los principales productos de una organización, de manera que proporciona una visión más simple sobre qué acciones y decisiones tomar para cada producto (Armstrong y Kotler, 2017, p.45). En el caso de Camposol, sus productos estrella son los arándanos y los mariscos que se encuentran en pleno hito de crecimiento y penetración. Los aguacates se consideran productos vaca ya que gozan de alta participación de mercado, pero al ser un producto maduro, el crecimiento va siendo cada vez más lento. Su producto perro vendría a ser el espárrago que actualmente se está descontinuando debido a su baja rentabilidad. Y, por último, las uvas, mandarinas, pimientos y mangos representarían signos de interrogación que, en un futuro cabe la posibilidad que se conviertan en estrellas dependiendo de las acciones y esfuerzo que le dedique la empresa (ver Anexo 6).

Ahora sí, pasando a las estrategias, al tener liderazgo en costos con baja adaptación local, la estrategia de Camposol es la estandarización global. Lo recomendable sería que la empresa continúe con dicha estrategia global, pero realizando esfuerzos por tratar de adaptarse en lo poco que pueda a los mercados en los que participa.

Dentro de las estrategias corporativas la compañía cuenta con integración vertical, diversificación no relacionada, alianzas estratégicas y recorte de gastos con respecto a la discontinuación de operaciones de espárragos. Adicionalmente, según los resultados de la matriz MPCE, se propone darle prioridad a una diversificación relacionada de manera que pueda variar su cartera de productos ingresando con la creación de una nueva UEN de Súper Granos: de chía y de cacao. Para ello, definitivamente se necesitarían estudios para probar cultivos, variedades, rendimientos, estacionalidad, etc. No obstante, con el fin de seguir incrementando su posición competitiva, a largo plazo se podrían adquirir otras empresas competidoras del mismo sector para lograr una integración horizontal. Asimismo, una alianza estratégica futura con un socio especialista en el comercio electrónico le permitiría un mayor alcance y nuevas oportunidades para sus agro exportaciones.

Camposol ya cuenta con desarrollo de mercado y de producto. Sin embargo, se plantea seguir desarrollando productos orgánicos y superfoods, así como seguir ingresando a nuevos mercados, aparte del asiático, con sus exportaciones. La penetración de mercado es otra estrategia de negocio que sería de gran ayuda para aumentar la participación de mercado de la compañía de modo que se podrían realizar actividades como mayor promoción, campañas publicitarias que reflejen la filosofía de la empresa, ferias orgánicas, etc.

En cuanto a las estrategias funcionales, en primer lugar, se encuentra la de I&D en donde lo esencial sería continuar realizando avances tecnológicos con respecto a sus procesos de producción y a la vez seguir adquiriendo nuevos activos que contribuyan con una mayor automatización de los mismos. La biotecnología es una gran oportunidad para seguir aprovechando las modificaciones genéticas posibles para mejorar el rendimiento y calidad de sus alimentos.

Dentro del área de finanzas, es importante continuar tanto con el cumplimiento de objetivos e indicadores clave como Ventas, EBITDA, Flujo de efectivo apalancamiento neto; así como con el presupuesto y proyección de ventas en base a su histórico. Otros resultados relevantes son el volumen producido, volumen vendido, rendimientos por hectárea, precios promedios, entre otros.

El área de operaciones se ha esforzado por obtener certificaciones internacionales, lograr productividad, economías de escala y consistencia de calidad. Adicionalmente, se debería colocar mayor enfoque en otros productos actuales (signos de interrogación), seguir optimizando costos, control de calidad exhaustivo, adquirir mayores cultivos nacionales e internacionales y aperturar nuevas oficinas comerciales; todo ello con el objetivo de perseguir aumentos en su productividad y rendimientos.

De por sí, Camposol ya se esfuerza lo suficiente por obtener la satisfacción de sus colaboradores. No obstante, lo ideal sería que la compañía logre retener al talento humano que maneja para reducir costes laborales y disminuir el impacto de las adversidades del entorno. Por ello, se debe mantener el énfasis en programas de capacitación, integración y desarrollo que contribuyan a una mejor calidad de vida y, por ende, mayor motivación y satisfacción.

Finalmente, para el ámbito de marketing y ventas, se propone principalmente una estrategia de branding, es decir, de construcción y fortalecimiento de marca. Debido a que la marca es el activo máspreciado de toda organización, es primordial que Camposol logre posicionar su marca en la mente de los consumidores mediante la comunicación de sus atributos, sus beneficios y/o sus creencias y valores. Posteriormente lo ideal sería continuar desarrollando la marca de modo que esta se vuelva más fuerte. La compañía se desenvuelve en un entorno donde sus clientes cuentan con gran poder de negociación por lo que la solución vendría a ser la implementación de acciones para fidelizar a sus clientes como promociones al canal, material de trade marketing, servicio post venta, garantías, seguros, entre otras. De igual

manera no se deben dejar de lado las siguientes acciones: estrategias de precios, promoción, las campañas publicitarias y el aumento de satisfacción del cliente.

Tabla 2.4

Estrategias globales, corporativas, de negocios y funcionales

Estrategias de Camposol		
Tipo	Actuales	Propuestas adicionales
Global	<u>Estandarización Global</u> : enfoque en optimizar costos debido a que sus productos son difíciles de diferenciar, su capacidad de adaptación local es baja.	<u>Estandarización Global</u> : continuar con dicha estrategia realizando el mayor esfuerzo posible por adaptarse a ciertas necesidades locales del mercado como la preferencia estética en China.
Corporativas	<p><u>Integración Vertical hacia adelante</u>: Desde plantas de producción y empaquetado a oficinas comerciales.</p> <p><u>Integración Vertical hacia atrás</u>: instalación de laboratorios de microbiología y búsqueda constante de nuevo conocimiento científico para la agricultura.</p> <p><u>Diversificación no relacionada</u>: UEN de Frutas & Verduras y UEN de Mariscos, cada una con distintos procesos productivos.</p> <p><u>Alianzas Estratégicas</u>: con Walmart para hacer uso de sus instalaciones de maduración.</p> <p><u>Recorte de Gastos</u>: se descontinuaron las operaciones de espárragos para enfocarse en otros productos con mejores rendimientos.</p>	<p><u>Diversificación Relacionada</u>: comenzar a producir y comercializar nuevos productos de nuevas categorías que guarden relación con su portafolio actual. Como súper granos (cacao y chía).</p> <p><u>Alianza Estratégica</u>: para obtener un mayor alcance de agro exportaciones mediante ventas por plataforma de e-commerce.</p> <p><u>Integración Horizontal</u>: adquirir empresas de competidores para reforzar su cadena de valor y posición competitiva.</p>
De negocios	<p><u>Desarrollo de Productos</u>: se han producido diversas variedades de frutas, verduras y mariscos.</p> <p><u>Desarrollo de mercado</u>: con sus productos actuales ha logrado ingresar a nuevos mercados, últimamente el asiático. Asimismo, de vender productos frescos y congelados también incursionó en el mercado de jugos gracias a su fruta procesada.</p>	<p><u>Desarrollo de Productos</u>: nuevos productos orgánicos y/o denominados superfoods dentro de categorías existentes.</p> <p><u>Desarrollo de Mercado</u>: continuar ingresando a nuevos mercados con la exportación de su cartera de productos para seguir incrementando su cobertura.</p> <p><u>Penetración de Mercado</u>: realizar actividades que contribuyan al aumento de participación de mercado y aumento de ventas.</p>
Funcionales	<p><u>I&D</u>: avances tecnológicos en cuanto a microbiología, pesticidas y plagas, antioxidantes naturales, etc.</p> <p><u>Marketing y Ventas</u>: estrategia de precios, satisfacción del cliente, descuentos al canal.</p> <p><u>Finanzas</u>: cumplimiento de objetivos e indicadores clave de ratios de liquidez, crecimiento y solvencia.</p> <p><u>Operaciones</u>: obtención de certificaciones, lograr productividad en procesos, control de calidad, economías de escala.</p> <p><u>RRHH</u>: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo.</p>	<p><u>I&D</u>: nuevos avances tecnológicos en cuanto a los procesos actuales y nuevos activos que ayuden a la automatización de procesos.</p> <p><u>Marketing y Ventas</u>: branding, fidelización del cliente, precios, promoción, campañas publicitarias, aumento de satisfacción del cliente, trade marketing.</p> <p><u>Finanzas</u>: continuar con el cumplimiento de objetivos e indicadores clave como Ventas, EBITDA, Flujo de efectivo, apalancamiento neto, etc.</p> <p><u>Operaciones</u>: mayor enfoque en otros productos actuales, just in time, seguir optimizando costos, control de calidad, adquirir mayores cultivos nacionales e internacionales, aperturar nueva oficina comercial, productividad y rendimientos.</p> <p><u>RRHH</u>: reducción de costos laborales con estrategias para retener el talento potencial con mayor énfasis en programas de capacitación, integración y desarrollo.</p>

Nota: Las propuestas adicionales prácticamente se basan en el FODA cruzado y en los objetivos estratégicos
Elaboración Propia

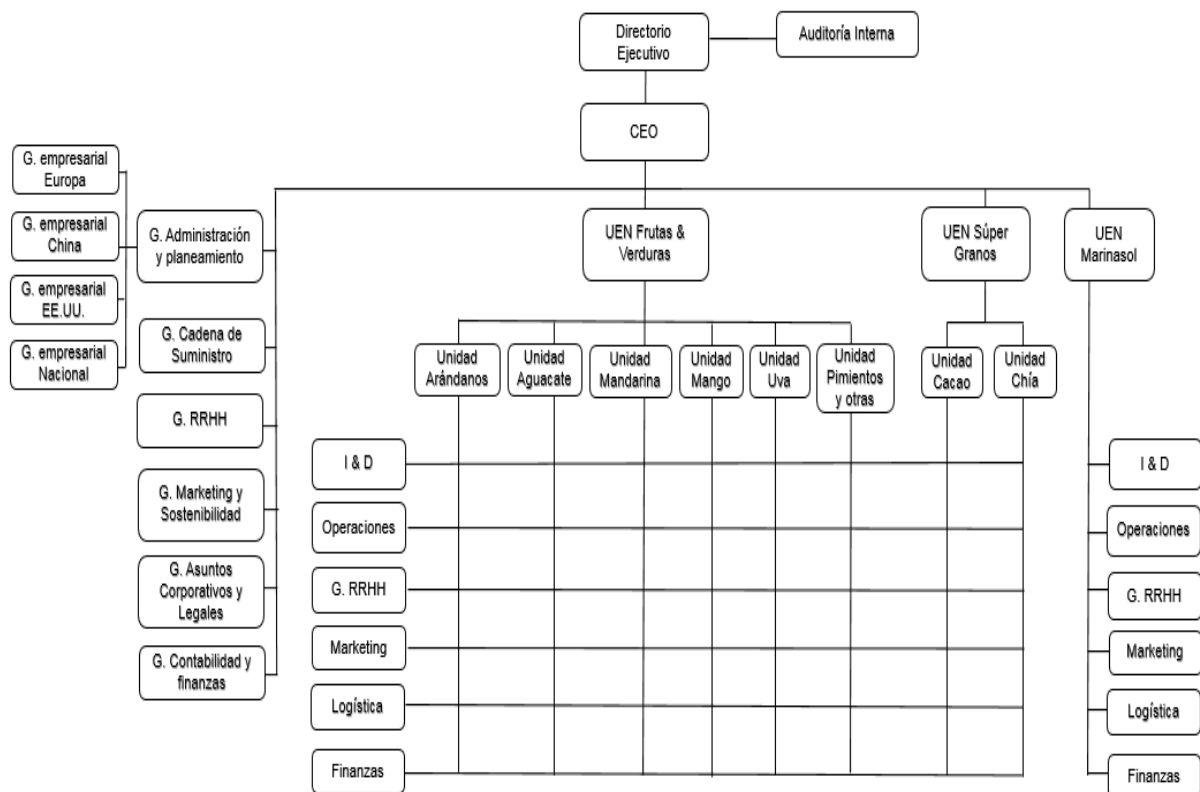
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Según Jones (2008), una empresa debe rediseñar su estructura organizacional para aumentar la eficacia y, si es posible sinergia, en todos los niveles jerárquicos obteniendo así mayores beneficios en comparación con el diseño original (p.164). En el caso de Camposol, una estructura híbrida es lo que mejor se acomoda a su modelo de negocio puesto que sus divisiones cuentan con distintos tipos de estructuras organizacionales. Adicionalmente, con respecto a lo analizado en el capítulo dos, la empresa debería rediseñar su estructura organizacional de la siguiente manera:

Figura 3.1

Rediseño de Estructura Organizacional



Fuente: Jones (2008)
Elaboración propia

Como se aprecia, la UEN de frutas & verduras con la UEN de súper granos, cuentan con una estructura matricial por producto ya que se trata de alimentos similares que requieren campos de cultivo en donde se pueden crear sinergias en las operaciones, tecnología, logística y el desarrollo. Las unidades de productos para la UEN de frutas & verduras, se redefinirían como arándanos, aguacates, mandarina, mango, uva y pimientos y otros; ello con el objetivo de que la empresa se enfoque también en sus otros productos signos de interrogación actuales y los logre convertir en posibles estrellas. Como se mencionó en el capítulo anterior, la nueva UEN de súper granos se dividiría en chía y cacao los cuales son considerados superfoods y orgánicos. Claro está que dicha UEN se crearía en un futuro luego de haber realizado la I&D y de haber comenzado la primera producción de ambas especies que tardan aproximadamente entre 3 y 4 años desde la germinación hasta la maduración (Atiquipa, 2018; Cevallos, 2011).

En el caso de Marinasol, que es la unidad de mariscos, sus operaciones y tecnología son distintas a las dos anteriores por lo que dicha UEN cuenta con sus propias operaciones de manera independiente. Gracias a su completa integración vertical, la estructura funcional es ideal para seguir manteniendo el control reduciendo costos.

Por último, la unidad de Trading ya no sería más una división como tal, sino que las gestiones empresariales de las oficinas locales, de EE.UU., de Europa y próximamente de China; se manejarían principalmente por la gerencia de administración y planeamiento junto con el apoyo y control total de las demás gerencias funcionales.

Todos los cambios propuestos en cuanto al rediseño de estructura organizacional tienen como propósito brindar mayores beneficios como un alto control, sinergias, reducción de costes, mejora continua y eficacia en las operaciones.

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

La finalidad de todo cambio organizacional es incrementar la eficacia de modo que se mejoran los rendimientos de la empresa y al mismo tiempo se genera mayor valor para todos sus stakeholders. El proceso para implementación de cambios según Jones (2008), consta de cinco fases: diagnóstico, estado futuro deseado, implementación, evaluación y mejora continua (p.289).

En los capítulos uno y dos del presente trabajo, el diagnóstico tanto interno como externo ya se realizó, al igual que la determinación de estrategias que reflejan el estado futuro al que la compañía desea llegar.

En cuanto a la implementación de todas las estrategias y transformaciones propuestas, es importante tomar en cuenta que lo más probable sería que colaboradores de distintos niveles jerárquicos se quieran resistir al cambio. Por lo tanto, a pesar de que esta no vendría a ser la primera reestructuración de la empresa, lo más recomendable sería contratar a asesores especializados ya que al ser agentes externos proporcionarían su know-how, experiencia y una visión más ecuánime. Otra propuesta es la determinación de planes específicos de comunicación, participación y capacitación con respecto al cambio, que se llevarán a cabo para asegurar una implementación de estrategias factible y exitosa. De igual manera, el empoderamiento en los distintos niveles jerárquicos de Camposol, proporcionaría mayores responsabilidades a los colaboradores y, como consecuencia, adquirirían un grado de compromiso y motivación superior para lograr que las estrategias en cuestión tengan éxito.

De nada serviría lo propuesto en la implementación, si no se mide el impacto que dichas acciones tendrán en la compañía. Por ello, es fundamental plantear indicadores clave que permitan reflejar si las estrategias puestas en práctica han sido efectivas y si han reforzado su posición interna y competitiva.

Finalmente, al desarrollarse en un entorno dinámico, la empresa no debe ni puede conformarse con la reestructuración planteada para siempre por lo que debe continuar realizando diagnósticos periódicos para identificar sus puntos de mejora y minimizar las amenazas del entorno que puedan surgir. Es decir, la flexibilidad y adaptación deben siempre formar parte de la filosofía de Camposol.

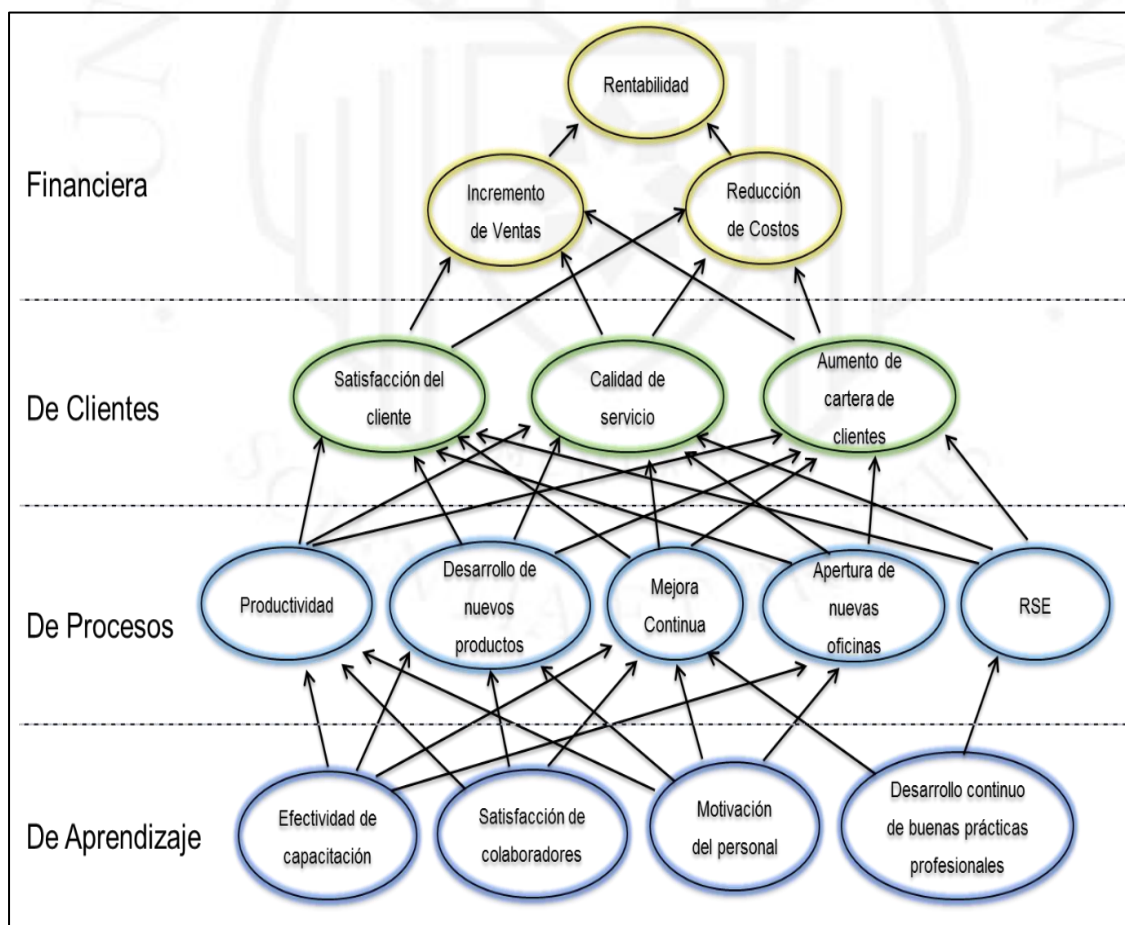
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico de control es un instrumento que permite una visión estratégica más completa en base a cuatro perspectivas importantes: financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje. Dentro de cada una, se busca plantear objetivos que ayuden a lograr y cumplir con la misión, la visión y las estrategias de la empresa y; por consiguiente, contribuyan a tomar mejores decisiones a largo plazo (Dumitrescu y Fuciu, 2009, p.38). Seguidamente, se presentará el mapa estratégico de Camposol y más adelante sus indicadores en el cuadro de mando integral.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2001)
Elaboración propia

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

El cuadro de mando integral es una herramienta de control derivada del mapa estratégico y se enfoca en la creación de valor mediante la medición de indicadores clave basados en objetivos pertenecientes a las cuatro perspectivas ya revisadas (Amo, 2010, p.11). En base al inciso anterior, a continuación, se presentarán los indicadores a medir.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos	Indicador
Financiera	Rentabilidad	ROI=Utilidad/Inversión
	Incremento de Ventas	Variación de Ventas=(Ventas año actual / Ventas año pasado) - 1
	Reducción de costos	Variación EBITDA= (EBITDA año actual / EBITDA año anterior) - 1
De Clientes	Satisfacción de Clientes	Encuesta de satisfacción a los clientes Tasa de Deserción= N° Clientes desertores / N° Clientes totales
	Calidad de Servicio al cliente	Índice de cumplimiento= Pedidos atendidos al 100% y a tiempo / Total de pedidos
	Aumento de cartera de Clientes	Índice de incorporación de nuevos clientes= N° Clientes nuevos / N° Clientes totales
	Productividad	Rendimiento de toneladas por hectárea= TM vendidas / Ha cosechadas
De Procesos	Desarrollo de nuevos productos	Índice de desarrollo= N° Productos nuevos desarrollados / Total de productos estudiados Ingresos por producto nuevo en % y USD \$
	Mejora Continua	Rendimiento de Calidad=Volumen de producción sin defectos/ Total producido por proceso
	Apertura de nuevas oficinas comerciales	Efectividad= [(Ventas con apertura de oficina / Ventas antes de apertura) - 1] en un periodo establecido
	Cumplimiento RSE	Reducción de Huella de Carbono= (Huella de Carbono actual / Huella de Carbono anterior) - 1 Obtención de certificación ISO 14001
	Efectividad de Capacitación	Efectividad= [(Productividad de mano de obra luego de capacitación / Productividad de mano de obra antes de capacitación) - 1] en un periodo establecido
	Aprendizaje	Satisfacción de Colaboradores
Motivación de empleados		Índice de ausentismo= Total horas de ausencia / Total horas planificadas de trabajo
Desarrollo continuo de buenas prácticas laborales		Posicionarse dentro de la lista del Great Place to Work

Fuente: Kaplan y Norton (2001)

Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Camposol ha logrado convertirse en una empresa líder del sector agroindustrial gracias a su propuesta de valor de alcance global y cartera de clientes importantes a quienes ofrece un portafolio variado de frutas, verduras y mariscos de alta calidad. De igual manera, las certificaciones internacionales, integración vertical, localización estratégica, constante inversión en I&D y un fuerte compromiso con el desarrollo sostenible; forman parte de su filosofía que le permiten seguir generando mayor valor para con sus grupos de interés a lo largo de toda su cadena. Todas las competencias distintivas mencionadas la llevan a contar con ventaja competitiva superlativa en los cuatro ámbitos: innovación, calidad, eficiencia y respuesta al cliente.
- Según el diagnóstico situacional realizado, por un lado, la empresa goza de una estructura interna fuerte y competitiva; y por otro, sabe aprovechar sus oportunidades al mismo tiempo que minimiza efectos negativos del entorno; de modo que su posición interna y externa es superior a la media del mercado en el que se desarrolla.
- Camposol se dirige a dos segmentos concretos y compite en una industria fragmentada donde la diferenciación del producto en sí es difícil de manera que se enfoca más en la eficiencia, calidad y reducción de costos, adoptando así, por las estrategias de liderazgo en costos enfocada y la estandarización global.
- De acuerdo con lo analizado, la estrategia corporativa que le conviene implementar principalmente es la diversificación relacionada en cuanto a súper granos. Gracias a sus posibles sinergias con los procesos actuales y beneficios, los granos escogidos para desarrollo de la compañía son la chía y el cacao.

RECOMENDACIONES

- Si bien la empresa cuenta con estructura interna fuerte y positiva, un gran punto que debe mejorar de manera prioritaria es su carencia de estrategia de marca puesto que, de qué le sirve toda su propuesta de valor si Camposol, como marca, no está posicionada en la mente de los clientes y consumidores.
- Por otro lado, el mercado asiático es actualmente su nuevo foco debido a su alto potencial, no obstante, sería recomendable que la empresa comience a investigar sobre nuevos mercados donde pueda seguir creciendo y ganando mayor cobertura global.
- Igualmente, diversificar e internacionalizar su agricultura adquiriendo tierras y plantaciones en otros países le quitaría la dependencia total de la producción peruana abriéndole también posibilidades de comercializar variedades nuevas que no pueden ser producidas localmente.
- En cuanto a la redefinición de las UEN, se recomienda la creación de una nueva UEN de Súper granos y la eliminación de la UEN de Trading como división con el propósito de brindar mayores beneficios de control, sinergias, reducción de costes, mejora continua y eficacia en las operaciones.
- Para dicho rediseño estructural e implementación de nuevas estrategias, sería recomendable que la compañía contrate a asesores externos especializados para que se encarguen de dicha transformación de manera más eficaz. Adicionalmente, es fundamental crear planes de comunicación, capacitación, participación y empoderamiento para reducir la posible resistencia al cambio.
- De igual forma, es importante que la empresa tome en cuenta y mida sus indicadores clave planteados en el cuadro de mando integral para controlar sus objetivos estratégicos y determinar si las estrategias establecidas han dado los resultados que esperaban.
- Finalmente, todo el plan estratégico propuesto no es determinante a lo largo del tiempo puesto que la empresa debe continuar realizándolo de manera periódica para adaptarse a los cambios que puedan surgir en el mercado y seguirse reinventado.

REFERENCIAS

- Amo, F. (2010). *El cuadro de mando integral: balance score card*. Madrid: ESIC
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2017). *Fundamentos de marketing* (13.^a ed.). México D.F.: Pearson.
- Atiquipa Loria, C. (2018). *Exclusión de nutrientes en la fase vegetativa del cultivo de chía (salvia hispánica L.), bajo condiciones de invernadero* (tesis para optar el título de ingeniero agrónomo). Recuperada de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/3578/atiquipa-loria-claudia-rosalina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bell, D. y Kindred, N. (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu>
- Camposol. (2016). *Reporte de Sostenibilidad del 2016*. Recuperado del sitio de Internet de Camposol: http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2016.pdf
- Cevallos Barriga, J. M. (2011). *Producción y comercialización del cacao en el ecuador periodo 2009 – 2010* (tesis previa la obtención del título de economista, Universidad de Guayaquil, Ecuador). Recuperada de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1637/1/JOS%C3%89%20MIGUEL%20CEVALLOS%20BARRIGA.pdf>
- Coulter, M. y Robbins, S. (2018). *Administración* (13.^a ed.). México D.F.: Pearson.
- Couturier, M. y Ramírez, J.L. (2017). *Resultados del cuarto trimestre y del año completo preliminar 2016*. Recuperado del sitio de Internet de Camposol: <http://hugin.info/138464/R/2078941/862679.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). México D.F.: Pearson.
- David, F. y David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). México D.F.: Pearson.
- Dumitrescu, L. y Fuciu, M. (2009). Balance scorecard - a new tool for strategic management. *Scientific Bulletin - Nicolae Balcescu Land Forces Academy*, 14(2), 37-42.
- Ferreira Herrera, D. (2015). El modelo canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23(107). <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Fondo Monetario Internacional. (4 de octubre del 2016). El FMI observa que el crecimiento mundial ha perdido fuerza y advierte de que el estancamiento económico podría

avivar los llamados a adoptar medidas proteccionistas. Recuperado de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2016/10/03/AM2016-NA100416-WEO>

- Gamble, J., Peteraf, M., Strickland, A.J. y Thompson, A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos* (18.^a ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- García, M., López-Munguía, A. y Quintero, R. (2004). *Biotecnología alimentaria*. México D.F.: Limusa.
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos un enfoque integral* (11.^a ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M., Hoskisson, R. y Ireland, R. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos* (7.^a ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones* (5.^a ed.). México: Pearson
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo* (4.^a ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Martínez, P. y Milla, A. (2005) *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación sostenible de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Superfoods Perú. (s.f.). Súper granos. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/superfoods/super-granos>
- Williams, C. (2013). *Admon: administración* (6.^a ed.). México D.F.: Cengage Learning.

BIBLIOGRAFÍA

- Camposol. (s.f.). Recetas. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/recipes/>
- Camposol. (2015). *Reporte Anual del 2015*. Recuperado del sitio de Internet de Camposol http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2015.pdf
- Camposol. (2015). *Reporte de Sostenibilidad del 2015*. Recuperado del sitio de Internet de Camposol: http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2015.pdf
- Camposol. (2016). *Reporte Anual del 2016*. Recuperado del sitio de Internet de Camposol: http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2016.pdf
- Flores Miranda, C. (2017). *Evaluación agronómica del cultivo de chíá (salvia hispánica l.) con dos densidades de siembra y dos tipos de fertilizante orgánico, en la comunidad de manzanayoc- acobamba* (tesis para optar el título de ingeniero agrónomo). Recuperada de <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1430/TP%20-%20UNH%20AGRON.%200104.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marinasol. (s.f.). Marinasol. [Recuperado de https://www.marinasol.com.pe](https://www.marinasol.com.pe)



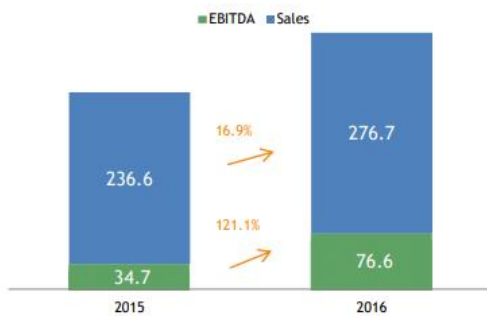
ANEXOS

Anexo 1: Detalle de Ventas de Camposol 2016

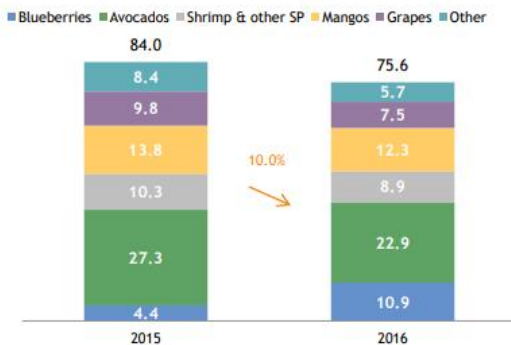
Record EBITDA⁽¹⁾ of USD 76.6 million, up 121.1% compared to 2015, mainly driven by higher volumes of blueberries and higher volumes from shrimp from intensive ponds.



Revenues⁽¹⁾ and EBITDA⁽¹⁾ 2016 (USD MM)



Total volume⁽¹⁾ sold 2016 (MT 000)



- Record EBITDA:
 - EBITDA⁽¹⁾ of USD 35.4 million during 4Q-16, 118.7% higher than 4Q-15.
 - EBITDA⁽¹⁾ of USD 76.6 million during 2016, 121.1% higher than 2015.
- Revenues and volume:
 - Sales⁽¹⁾ of USD 276.7 million during 2016, up 16.9% from 2015.
 - Higher sales mainly explained by higher volume of blueberries and higher volume and prices of shrimp.
- As of December 31st 2016, Camposol maintained a cash balance of USD 84.7 million.
- Improving net leverage ratio⁽¹⁾⁽²⁾: from 3.3x in 3Q-2016 to 2.3x in 4Q-2016.
- On December 2016, Camposol obtained a mid-term facility from a local bank for up to USD 15.0 million dollars.
- On February 2nd, 2017, Camposol successfully made the maturity payment of its 9.875% Senior Unsecured Notes due 2017. As a consequence, Camposol now only has its 10.5% Senior Secured Notes due 2021 trading on the financial markets, these notes represent USD 147,490,000.
- On February 9th, 2017, S&P Global Ratings upgrades Camposol' s Ratings to B- from CCC-.
- On February 15th, 2017, Camposol will obtain the "Sustainable Sourcing & Environmental Sustainability" award from Walmart.

Source: Company data as of December 2016.
 (1) Without discontinued operations.
 (2) Net leverage ratio = (Gross debt - cash) / LTM EBITDA⁽¹⁾

Nota: Se detallan las ventas del reporte de resultados del cuarto trimestre y del año completo preliminar 2016
 Fuente: Couturier y Ramírez (2016)

Anexo 2: Crecimiento de economías avanzadas y mercados emergentes

	Proyecciones		
	2015	2016	2017
Producto mundial	3.2	3.1	3.4
Economías avanzadas	2.1	1.6	1.8
Estados Unidos	2.6	1.6	2.2
Zona del euro	2.0	1.7	1.5
Alemania	1.5	1.7	1.4
Francia	1.3	1.3	1.3
Italia	0.8	0.8	0.9
España	3.2	3.1	2.2
Japón	0.5	0.5	0.6
Reino Unido	2.2	1.8	1.1
Canadá	1.1	1.2	1.9
Otras economías avanzadas 2/	2.0	2.0	2.3
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	4.0	4.2	4.6
Comunidad de Estados Independientes	-2.8	-0.3	1.4
Rusia	-3.7	-0.8	1.1
Excluido Rusia	-0.5	0.9	2.3
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	6.6	6.5	6.3
China	6.9	6.6	6.2
India 3/	7.6	7.6	7.6
ASEAN-5 4/	4.8	4.8	5.1
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	3.6	3.3	3.1
América Latina y el Caribe	0.0	-0.6	1.6
Brasil	-3.8	-3.3	0.5
México	2.5	2.1	2.3
Oriente Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán	2.3	3.4	3.4
Arabia Saudita	3.5	1.2	2.0
África subsahariana	3.4	1.4	2.9
Nigeria	2.7	-1.7	0.6
Sudáfrica	1.3	0.1	0.8
Países en desarrollo de bajo ingreso	4.6	3.7	4.9

Nota: En el 2016 se aprecia el estancamiento económico a comparación del 2015. Se proyecta un ligero repunte de crecimiento para el 2017

Fuente: Fondo Monetario Internacional, FMI (2016)

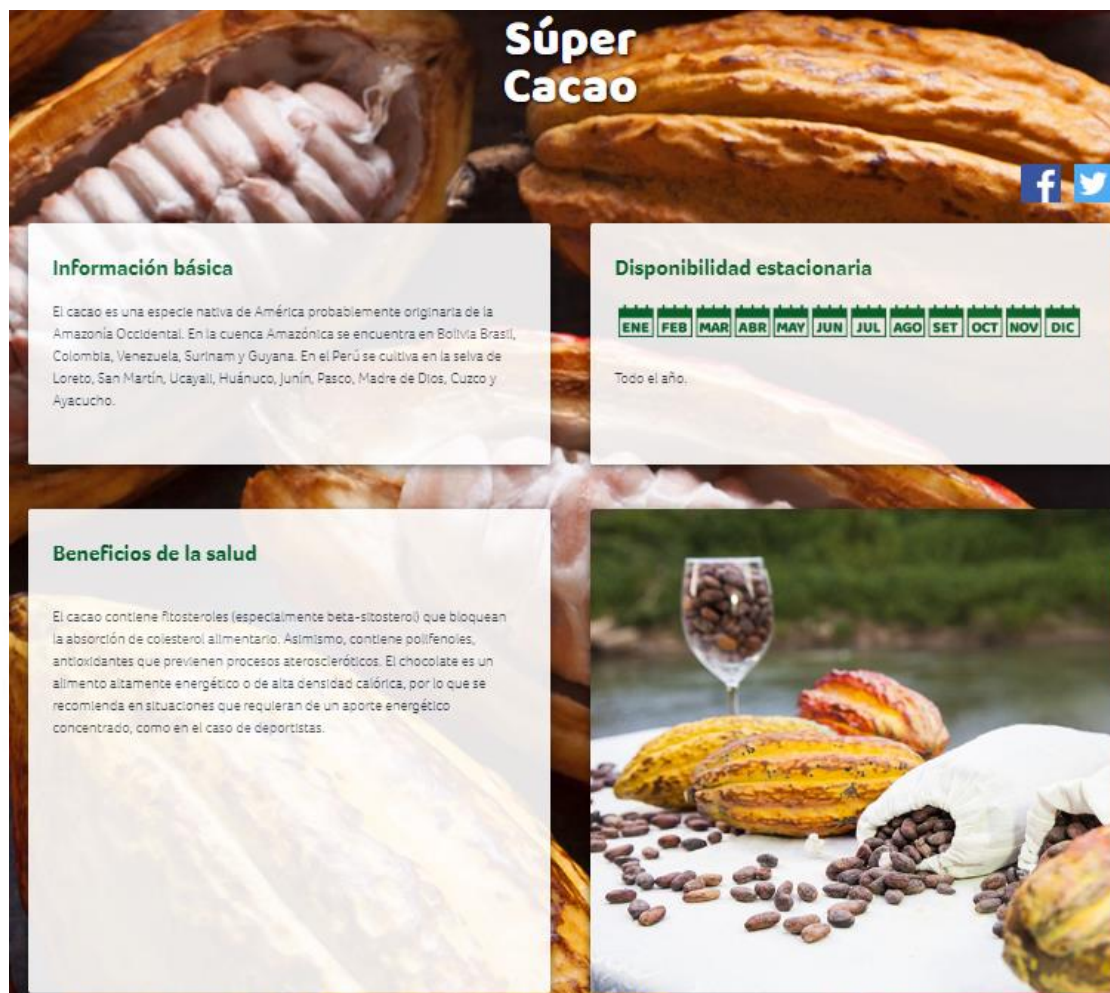
Anexo 3: Misión y Visión de Camposol

<p>VISION "Ser el proveedor preferido y superior de alimentos saludables y frescos para familias de todo el mundo"</p>	<p>MISION "Proporcionar a los consumidores de todo el mundo alimentos saludables a través de la excelencia operativa., la innovación, las prácticas sostenibles; generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; creando valor constante a largo plazo para nuestros accionistas"</p>
---	--



Nota: Se ha traducido la misión y visión del reporte de sostenibilidad del 2016
Fuente: Camposol (2016)
Elaboración propia

Anexo 4: Súper Cacao



Súper Cacao

Facebook Twitter

Información básica

El cacao es una especie nativa de América probablemente originaria de la Amazonía Occidental. En la cuenca Amazónica se encuentra en Bolivia, Brasil, Colombia, Venezuela, Surinam y Guyana. En el Perú se cultiva en la selva de Loreto, San Martín, Ucayali, Huánuco, Junín, Pasco, Madre de Dios, Cuzco y Ayacucho.


Disponibilidad estacionaria

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Todo el año.

Beneficios de la salud

El cacao contiene fitosteroles (especialmente beta-sitosterol) que bloquean la absorción de colesterol alimentario. Asimismo, contiene polifenoles, antioxidantes que previenen procesos ateroscleróticos. El chocolate es un alimento altamente energético o de alta densidad calórica, por lo que se recomienda en situaciones que requieran de un aporte energético concentrado, como en el caso de deportistas.



Fuente: Superfoods Perú (s.f.)

Anexo 5: Súper Chía

Súper Chía

Facebook Twitter

Información básica

La chía es una planta nativa del centro y sur de los países de México y Guatemala, siendo cultivada por los aztecas y los mayas en la época precolombina. Actualmente, es producida en países como México, Argentina, Paraguay, Bolivia, Ecuador y Perú. Las semillas de Chía son fáciles de usar, tienen buen sabor, y pueden convertirse en una valiosa adición a la dieta.

Disponibilidad estacionaria

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

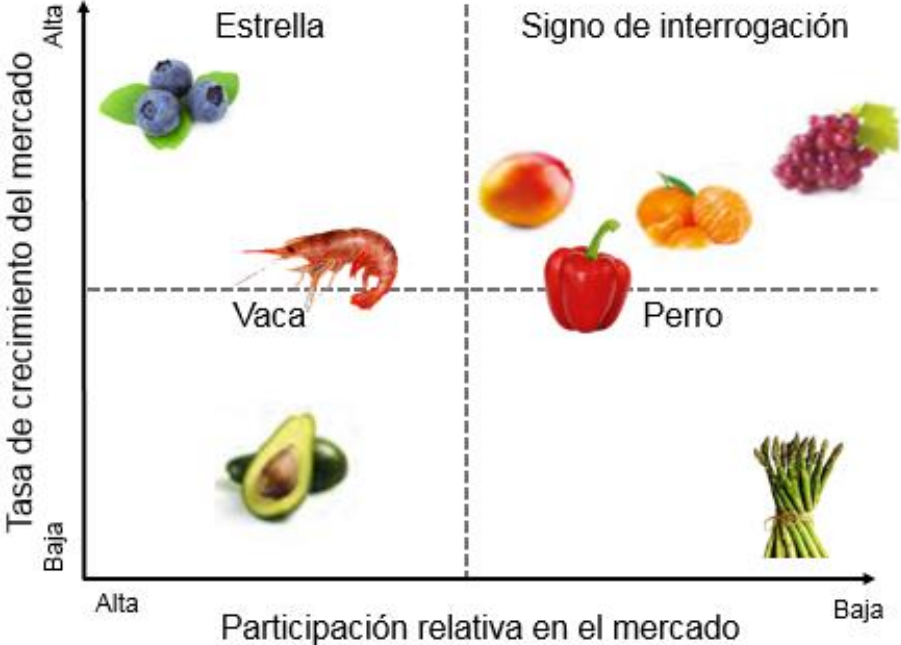
Todo el año.

Beneficios de la salud

La chía es una fuente de Omega 3, no contiene gluten en su composición química por lo que es ideal para la alimentación de personas celiacas. Además contiene calcio, hierro, fósforo, vitamina A, potasio, magnesio, niacina y zinc así como fibras solubles y antioxidantes naturales. Ayuda a controlar los niveles de colesterol y refuerza el sistema inmunológico.

Fuente: Superfoods Perú (s.f.)

Anexo 6:Matriz BCG



Nota: La matriz presentada muestra los productos actuales de Camposol más no los propuestos
Fuente: Armstrong y Kotler (2017)
Elaboración propia