

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

Renato Eden Espinoza Reyes

Código 20130470

Lima – Perú

Noviembre de 2019

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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	2
1.1 Diagnóstico interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio.....	2
1.1.2 Análisis de cadena de valor	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	6
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	7
1.2 Diagnóstico Externo	8
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)	9
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	10
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas.....	14
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	15
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	15
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE	16
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas	17
2.4 Matriz FODA (Sustento)	17
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	18
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa	20

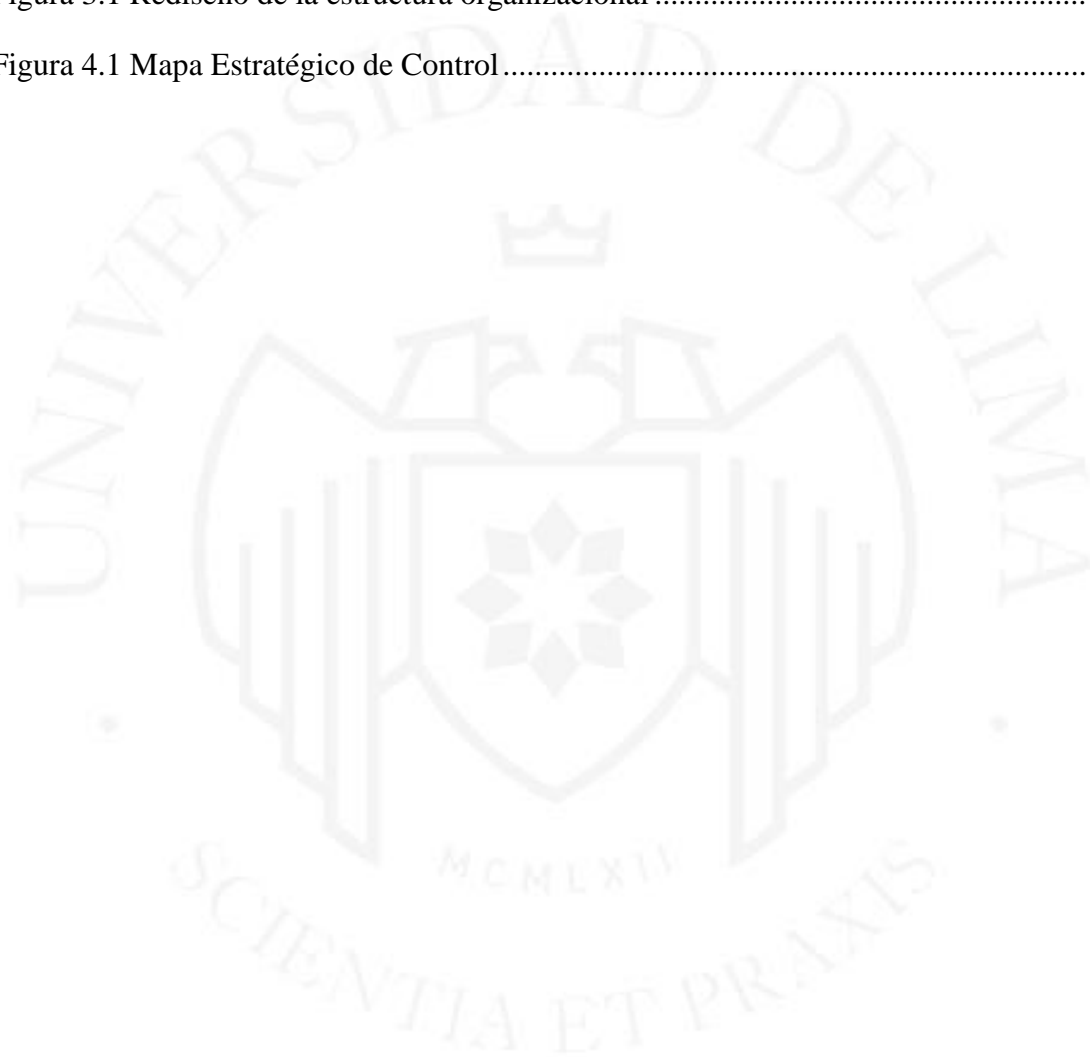
2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN	21
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	21
2.8.1	Estrategias Globales	21
2.8.2	Estrategias Corporativas.....	22
2.8.3	Estrategias Funcionales	23
	CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	25
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	26
	CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....	28
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	28
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión.....	29
	CONCLUSIONES.....	30
	RECOMENDACIONES.....	31
	REFERENCIAS.....	32
	BIBLIOGRAFÍA.....	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis de Modelo de Negocio.....	3
Tabla 1.2 Rendimiento de Camposol en arándanos y aguacates	4
Tabla 1.3 Ventaja Competitiva por UEN.....	6
Tabla 1.4 Análisis de fortalezas y debilidades por UEN	7
Tabla 1.5 Análisis PEST	9
Tabla 1.6 Oportunidades y Amenazas de Camposol	14
Tabla 2.1. Matriz EFI.....	15
Tabla 2.2. Matriz EFE.....	16
Tabla 2.3. Matriz FODA.....	18
Tabla 2.4. Análisis de elementos de la misión de Camposol.....	19
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	29

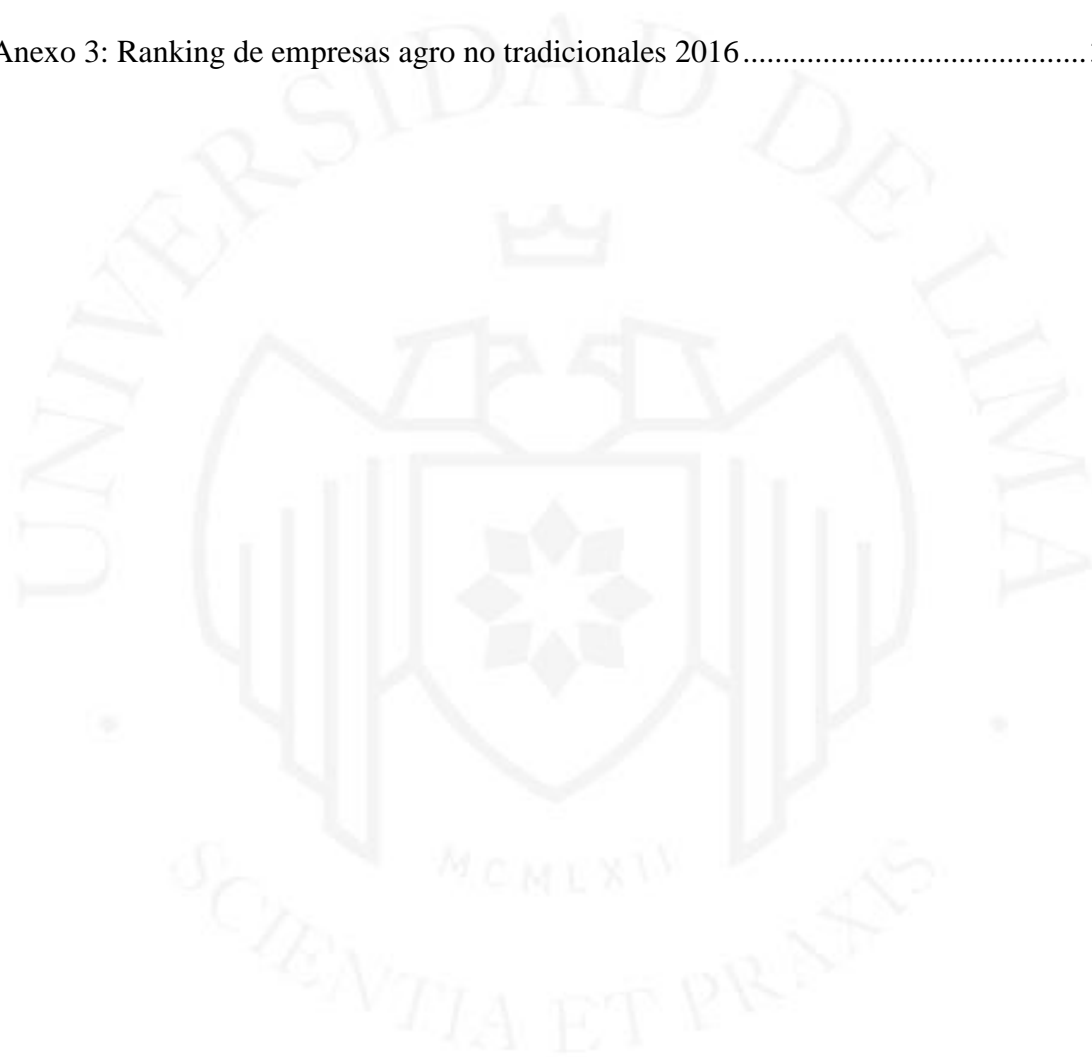
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor de Camposol	4
Figura 2.1 Matriz de la Estrategia Genérica	17
Figura 3.1 Rediseño de la estructura organizacional	25
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control	28



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Resultados de Camposol por categoría, ene-set. 2015 y 2016 (\$ 000s a menos que se indique lo contrario)	36
Anexo 2: Características principales de las empresas agroexportadoras no tradicionales	37
Anexo 3: Ranking de empresas agro no tradicionales 2016.....	38



RESUMEN

En el presente trabajo se ha analizado la empresa peruana agroexportadora no tradicional Camposol, la cual se posicionó número 1 en el ranking del sector en el 2016 y es una de las principales empleadoras en el país (Ver anexo 2 y 3).

Para dicho análisis, se ha utilizado como metodología diversos conceptos, procedimientos y técnicas aprendidas a lo largo de la carrera de Administración en la Universidad de Lima, como, por ejemplo: Análisis PEST, análisis de las fuerzas de Porter, matriz FODA, Matriz EFI y EFE, Balance Scorecard, entre otros. Además, estas se han incluido dentro de la siguiente estructura: análisis interno y externo, identificación y propuesta de estrategias, implementación de las estrategias propuestas y, finalmente, control y medición de los resultados obtenidos.

Finalmente, entre los principales hallazgos se encuentra una fuerte debilidad interna, un correcto pero limitado uso de estrategias, posible temor que genera una falta de decisión en cuanto a inversión para aprovechar nuevos retos y finalmente, un gran potencial de crecimiento gracias a las oportunidades que se acercan.

Palabras clave: Camposol, Análisis empresarial, estrategias, administración.

ABSTRACT

In this paper, the Peruvian non-traditional agro-export company Camposol has been analyzed, which was ranked number 1 in the ranking of the sector in 2016 and is one of the main employers in the country (See Annex 2 and 3).

For this analysis, various concepts, procedures and techniques learned throughout the Administration career at the “Universidad de Lima” have been used as a methodology, such as: PEST Analysis, Porter forces analysis, SWOT matrix, EFI Matrix, EFE Matrix, Balance Scorecard, among others. In addition, all of them have been included in the following structure: internal and external analysis, identification and proposal of strategies, implementation of the proposed strategies and, finally, control and measurement of the results obtained.

Finally, among the main findings is a strong internal weakness, a correct but limited use of strategies, possible fear that generates a lack of investment decision to take advantage of new challenges and finally, a great growth potential thanks to the opportunities that are getting closer.

Keywords: Camposol, Business analysis, strategies, administration.

INTRODUCCIÓN

El presente caso se desarrolla en el año 2016, época en que según Maggi y Pretel (2018), la economía del Perú resurgía de una leve caída por el 2014 y se reflejaba en algunos sectores como la agroexportación, el cual presentó un valor exportado de US\$ 5 mil millones de dólares y generó 1 290 978 empleos en el sector (p. 8). Ante el buen panorama del sector empezó el crecimiento y alta competencia entre grandes empresas como Virú, TAL S.A, Agrokasa, Chapi, Saturno y Camposol. Sin embargo, Maggi y Pretel (2018) sostienen que Camposol destaca siendo la empresa agroindustrial más importante del Perú, la cual opera desde 1997 y cuenta con seis plantas de procesamiento (p. 32). Además, tiene la mayor participación en exportaciones de arándanos (su producto principal) con un 37.82% y se ubica en el puesto número 1 del ranking de empresas agro no tradicionales (Ver anexo 2 y 3).

Desafortunadamente, a pesar de ser una de las principales empresas peruanas se presentan ciertas debilidades internas que se arrastran del pasado por un crecimiento acelerado y desordenado las cuales impiden un desarrollo óptimo en el contexto antes mencionado. Es por eso que en las siguientes paginas se realiza un análisis profundo de la empresa, en el cual se evalúa de manera interna y externa, se identifican sus estrategias actuales, se redefinen o proponen otras en caso sea necesario, y se sugieren métodos que aseguren una correcta implementación y control.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

La finalidad del presente capítulo es identificar el desempeño que tiene la empresa Camposol dentro de la industria agroexportadora a nivel mundial. Para esto, se realizarán diversos análisis como el modelo de negocio, cadena de valor, las ventajas competitivas, las fortalezas y debilidades del negocio.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Para el análisis del modelo de negocio se utilizará la teoría del lienzo de valor de Alexander Osterwalder el cual “se divide en nueve módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos” (Osterwalder y Yves, 2010, p. 18).



Tabla 1.1

Análisis de Modelo de Negocio

<p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los operadores logísticos tercerizados que se encargan del traslado de la planta al puerto, y del puerto al establecimiento del cliente. • Los distribuidores o importadores. La buena relación con estos nos dará la oportunidad de ingresar a un mercado. Un claro ejemplo es China donde se busca agilizar y aumentar la demanda. • Los proveedores de empaque, cajas, entre otros, necesario para el almacén y envío de los productos. Además, brindan flexibilidad para elaborar los tipos de presentación de producto que requiera el cliente en base a la demanda. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pre-Producción: actividad que va desde la siembra hasta la cosecha y envío a la planta. Es clave debido a que de este proceso depende la calidad de la fruta y mariscos. • Producción: es la actividad encargada de controlar los estándares de calidad, empaclar los productos y prepararlos para su envío. • Distribución: envíos con tiempos exactos a los lugares indicados sin que el producto pierda calidad. • Ventas: negociación que permita cerrar contratos de larga duración con clientes importantes e impulsar las ventas directas. • Servicio al cliente y postventa: equipo que fidelice al cliente con una correcta atención de necesidades. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Ofrece productos de alta calidad y estandarización en cuanto a tamaño, apariencia y sabor, de disponibilidad garantizada manteniendo un buen impacto social y medioambiental en las comunidades que se desarrolla.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Camposol se basa en el concepto de asistencia personal, ya que el cliente puede comunicarse con un representante para cualquier consulta en el proceso de venta y postventa.</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Dirigido a un mercado segmentado por empresas minoristas e importadores de servicio de alimento a nivel mundial, que busquen tener u ofrecer una cartera de productos frescos, saludables y naturales de alta calidad.</p>
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano: desde el personal del campo hasta el equipo comercial debe ser altamente capacitado para el cumplimiento de los objetivos de calidad y venta, respectivamente. • Recursos inmobiliarios: las instalaciones en Perú y otros países • Recurso Financiero: Capital necesario para inversión de plantas de procesamiento y hectáreas de cultivo. 			<p>Canales</p> <p>Por un lado, Camposol llega a sus clientes a través de un tipo de canal propio, en el cual se establece un trato directo asistido por un equipo comercial que asesora e informa en la venta, entrega y postventa del producto.</p> <p>Por otro lado, tiene también un canal indirecto con el que llega a sus minoristas, que son los importadores o distribuidores en el país de destino.</p>	
<p>Estructura de Costes</p> <p>Camposol orienta su estructura de costos según valor; es decir, prefiere centrarse en la propuesta de valor para ofrecer una categoría premium al cliente. Se observa que se invierte lo necesario desde la Investigación y Desarrollo, producción, distribución y venta para que se generen relaciones a largo plazo con clientes importantes. (Definir cuales son fijos y variables)</p>		<p>Estructura de Ingresos</p> <p>La principal fuente de ingresos de Camposol es la realización de transacciones de venta por volumen en cada uno de sus productos que tiene con sus clientes minoristas y distribuidores. Estos productos tienen un mecanismo de fijación de precios dinámico debido a que cambian en función del mercado a tiempo real según oferta y demanda.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento de Camposol en arándanos y aguacates, 2014-2015 y enero-setiembre, 2016 (ver tabla 1.1) 		

Fuente: Osterwalder y Yves (2016) y Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

Tabla 1.2

Rendimiento de Camposol en arándanos y aguacates

	<u>Arándanos</u>			<u>Aguacates</u>		
	2014	2015	Ene-Set 2016	2014	2015	Ene-Set 2016
Ingresos (\$ 000s)	9,542	48,071	37,283	73,400	53,678	51,916
Beneficio bruto (\$ 000s)	6,786	36,070	23,037	38,490	26,547	19,353
Precio prom. pond. (\$/kg)	10.46	10.84	9.02	1.81	1.97	2.30
Volumen vendido (TM neto)	912	4,436	4,134	40,204	27,274	22,569
Área plantada (ha)	567	1,050	1,238	2,653	2,655	2,655

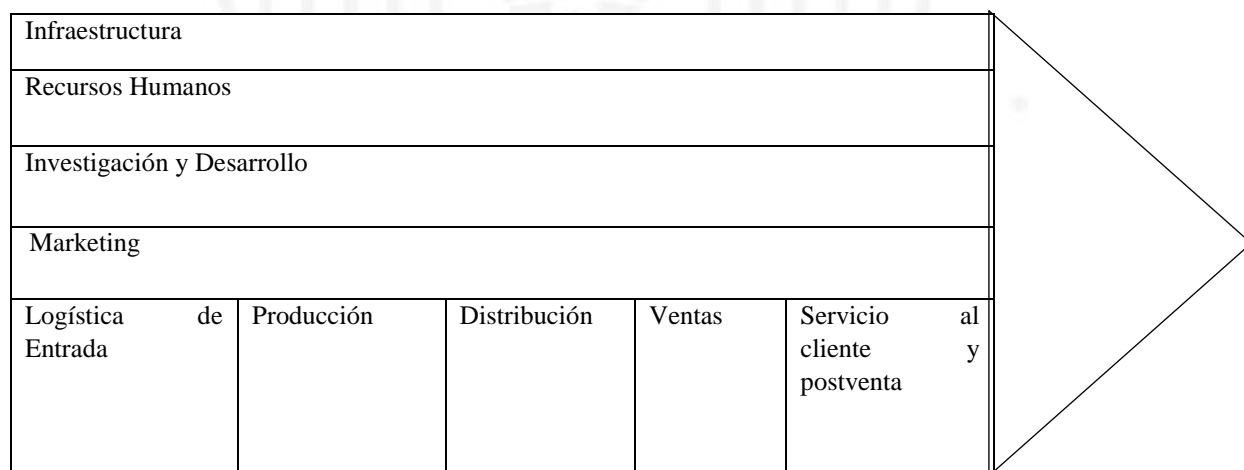
Fuente: Bell y Kindred (2016)

1.1.2 Análisis de cadena de valor

“La cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes” (Hill, Jones, y Schilling, 2015). El presente trabajo se utilizará el modelo propuesto por Michael Porter, el cual separa las actividades primarias (encargadas de la transformación de los insumos) y las secundarias (actividades que dan un valor agregado al producto):

Figura 1.1

Cadena de valor de Camposol



Fuente: Porter (2009)

Elaboración Propia

1.1.2.1 Actividades primarias

En una empresa productora y exportadora como Camposol se encuentra las siguientes áreas primarias como:

Logística de entrada: Asegurar la calidad y transporte de los frutos desde la selección de granos a sembrar, cuidados y control durante el proceso de crecimiento y distribución bajo las condiciones requeridas a las plantas de empaquetamiento. Además, se encarga de integrarse con proveedores para recibir lo necesario para futuros procesos o actividades.

Producción: parte del control de calidad manual y automatizado a través de una máquina de clasificación, que elimina cualquier unidad que no cumpla con estándares (tamaño, color). Luego, se procede al empaquetamiento automático en los paquetes de almejas ordenados manualmente en grandes cajas de cartón y amontonados en paletas de madera listos para la distribución.

Distribución y ventas: área encargada de coordinar los envíos terrestres hasta el terminal y posteriormente hacia el destino final, ya sea vía marítima (en su mayoría) o vía aérea. Es considerada una actividad primaria o principal ya que en empresas exportadoras es importante cumplir con el tiempo acordado y asegurar el buen estado de los productos. Además, se desarrolla por equipos comerciales ubicados en sus oficinas de Perú, Estados Unidos (Miami) y Europa haciendo la venta directa y buscando relaciones de largo plazo con las principales cadenas minoristas. Esta estrategia dio frutos, pues según Bell y Kindred (2016), desde que se apertura su primera oficina en Miami, de enero a septiembre del 2016 se pasó a vender el 93% del volumen que se había vendido en todo el 2015 (p. 7).

Servicio al cliente y postventa: área que busca atender cualquier problema que pueda tener sus compradores. Tal como menciona Gómez en el caso: “Queremos poder levantar el teléfono y resolver cualquier problema que tengan en un corto periodo de tiempo” (Bell y Kindred, 2016, p. 14). Es de suma importancia para Camposol ya que sus ingresos dependen de las relaciones comerciales que contrae. Un claro ejemplo es la relación que tiene con Walmart, Kroger y Costco, quienes son los principales retailers en el mercado americano.

1.1.2.2 Actividades de Soporte

Como actividades que agregan valor agregado al producto y que además proporcionen los insumos necesarios para el desarrollo de las actividades primarias se encuentra:

Recursos humanos: el cual se encarga del reclutamiento y mantenimiento de la satisfacción de sus aproximadamente 14,000 trabajadores, lo cual se traduce en un posible incremento de productividad.

Investigación y Desarrollo: área que apoya la producción agrícola de Camposol buscando innovaciones que eliminen las plagas naturales y mejoren el desarrollo de la cría. Además, es una de las principales áreas encargada de la automatización de procesos, control de inventarios en línea, entre otros; que resultan en una optimización de planta.

Marketing: área encargada de implementar diferentes estrategias para diferenciar y promocionar los productos de Camposol en el mercado mundial. Es considerada de apoyo ya que según la entrevista a Salazar: “la calidad hace la venta” (Camposol, 2016, p. 12), es decir, la actividad primaria o principal de producción, descrita en la sección anterior, genera el valor principal al producto.

Infraestructura: se encarga de invertir y realizar diferentes actividades para que desde los directivos y gerentes se integren y aumenten el liderazgo, lo cual genera un mayor desempeño y gestión en la organización. Además, busca la flexibilidad y ajustarse a la capacidad real de capital de trabajo que tiene la empresa para tratar de mantenerla siempre operando en la máxima capacidad.

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

Una empresa como Camposol necesita tener una fuerte ventaja competitiva que se apoye en sus fortalezas para que pueda seguir en el mercado de manera exitosa. En esta sección se desarrolla los factores de la ventaja competitiva que cumple cada UEN de la empresa.

Tabla 1.3

Ventaja Competitiva por UEN

	Ventaja Competitiva
UEN de frutas y verduras	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad Superior: Se puede afirmar que la empresa cumple con esta ventaja porque busca diferenciarse por la calidad que ofrece en sus productos. Por ejemplo, en los arándanos busca ofrecer bayas con las mismas características de color, sabor y tamaño y en los aguacates tiene una calidad estable (a diferencia de los otros proveedores)

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación: en general, Camposol invirtió mucho en la producción agrícola para controlar plagas, mejorar la cría, entre otros. • Respuesta al cliente: A través de sus oficinas busca tener una mejor comunicación con sus clientes ante cualquier consulta o eventualidad que pueda existir.
UEN de mariscos	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia Superior: se invirtió en los estanques para que puedan tener altos rendimientos y varias cosechas al año. Además, se observa que con un ligero aumento en los costos las ventas aumentaron en gran proporción. (Ver Anexo 1) • Innovación: Se han realizado conversiones de las hectáreas para que tengan mejor control de oxígeno, temperatura y otros factores. • Respuesta al cliente: uno de sus planes es poner una oficina en Shanghái, principal comprador de productos marítimos. De esta manera, se tendría una mejor comunicación con el cliente.
UEN de comercio	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad Superior: A través de su modelo de distribuidor garantiza productos de buena calidad en las épocas de baja producción. • Eficiencia Superior: Se cumple con esta ventaja competitiva ya que en sus tres oficinas cuenta con Gerentes de cada área que aseguran un proceso de compra exitoso. • Respuesta al cliente: con la presencia cercana que tiene gracias a sus oficinas en las tres principales regiones a las que exporta, puede atender cualquier consulta de forma inmediata.

Fuente: Bell y Kindred (2016)
Elaboración Propia.

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

Tras el análisis interno de la empresa se presentan las fortalezas y debilidades resumidas en la Tabla 1.4.

Tabla 1.4

Análisis de fortalezas y debilidades por UEN

	Fortalezas	Debilidades
UEN de frutas y verduras	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos y gerentes con alta experiencia en el rubro • Se considera una empresa inclusiva y socialmente responsable al ofrecer mejor beneficios a sus trabajadores de campo y planta • Cultura orientada al campo definida e implantada a los trabajadores desde un principio • Innovación en plantas de empaque. Por ejemplo, se invirtió para calibrar la fruta por tamaño. • Integración vertical total. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de uso óptimo de recursos: todavía se tiene hectáreas sin desarrollar que no son aprovechadas. • No tiene estrategia de marca definida • No tiene infraestructura para la maduración de frutas • Alta rotación del personal operario

(continúa)

(continuación)

	<ul style="list-style-type: none">• Énfasis en mantener la calidad del producto como principal diferenciador frente a sus competidores.• Alta capacidad financiera necesaria para una mejora continua	<ul style="list-style-type: none">• Salario variable de acuerdo a la temporada y demanda de la producción
UEN de mariscos	<ul style="list-style-type: none">• Innovación en los estanques que permite una mayor oxigenación, temperatura y otros factores.• Directivos y gerentes altamente capacitados y con experiencia en el rubro.• Se prefería una gestión profesional antes que una familiar o amical, lo que diferenciaba de la mayoría de empresas agrícolas.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de valor agregado al enviarlos congelados para que sea procesado por los importadores en el país de destino.• Alta rotación del personal operario• Salario variable de acuerdo a la temporada y demanda de la producción
UEN de comercio	<ul style="list-style-type: none">• Ofrece una cartera de productos para que aumente su venta y enganche a sus clientes minoristas.• Estrecha relación con sus clientes a través de sus oficinas, lo que permite la asistencia de un representante.• Campaña de educación para el consumidor la cual pone al Perú como país importante en la industria alimentaria.• Adecuación del producto según el mercado, como en China que el consumidor paga más por fruta más grande.• Trazabilidad total del producto	<ul style="list-style-type: none">• Posible costumbre y tendencia por minoristas como Walmart, lo cual impide el crecimiento en mercados como China• Falta de planeamiento estratégico y comercial que podría desencadenar la repetición de un crecimiento desordenado.

Fuente: Bell y Kindred (2016); Becerra y Díaz (2016) y Ramirez y Couturier (2017).
Elaboración propia

1.2 Diagnóstico Externo

El propósito del presente diagnóstico es identificar las oportunidades y amenazas en el entorno externo para poder definir estrategias efectivas. El entorno externo “se refiere al conjunto de factores y fuerzas que operan fuera de la organización y que afectan su desempeño” (Robins y Coulter, 2018, p. 81). En esta oportunidad se utilizará herramientas como el análisis PEST y las fuerzas competitivas del sector. Además, se centrará en el mercado norteamericano, europeo y chino, ya que es un mercado que tiene en la mira.

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

David (2013) señala que “este análisis evalúa principales tendencias: político, económico, social, tecnológico, ... las cuales permitirán inferir las competitividades actuales y futuras” (p. 81). A continuación, se presenta un cuadro resumen con lo encontrado:

Tabla 1.5
Análisis PEST

	Actualidad	1-3 años	3-5 años
Político	Contradicciones en la ley laboral: en Perú no pueden trabajar mujeres embarazadas en ciertos roles mientras en otros países lo ven como discriminación (A)	La Organización Internacional del Trabajo (OIT) se encargará de estandarizar las normas laborales en sus reuniones con 187 estados, para evitar así la contradicción en los empleadores globales (O)	Se espera que la OIT haya cumplido uno de sus objetivos: fortalecer el tripartismo y dialogo social, lo cual representará que Camposol cumpla los protocolos en cada país presente(O)
	Falta de acción política peruana frente al empleo informal: Camposol como principal empleador peruano puede incentivar la formalización (O)	Con la misma gestión en el gobierno es muy probable que siga aplicándose (O)	Con una nueva gestión podría fomentarse el empleo formal y ofrecer reconocimiento a las empresas empleadoras como Camposol (O)
	Esfuerzos del gobierno para promover la integración comercial	Mantener los esfuerzos del gobierno para promover la integración comercial:	Mantener los esfuerzos del gobierno para promover la integración comercial:
	TLC con EEUU, UE y protagonismo en la zona Asia-Pacífico. (O)	TLC con EEUU, UE y protagonismo en la zona Asia-Pacífico. (O)	TLC con EEUU, UE y protagonismo en la zona Asia-Pacífico. (O)
Económico	Bajo crecimiento del PBI del Perú con respecto a los años anteriores (A)	Crecimiento del PBI del Perú (O)	Crecimiento del PBI del Perú en los últimos años (O)
	Crecimiento de las exportaciones peruanas (O) (anexo 6 del caso)	Crecimiento de las exportaciones peruanas (O)	Crecimiento de las exportaciones peruanas (O)
	Rápido crecimiento de la producción industrial (O) (anexo 6 del caso)	Lento crecimiento de la producción industrial(A)	Probable disminución del crecimiento de la producción industrial (A)

(continúa)

(continuación)

Social	Poca inclinación a productos sostenibles y amigables con el medioambiente (A)	Mayor inclinación y valoración a productos sostenibles y amigables con el medioambiente (O)	Mayor inclinación a productos sostenibles y amigables con el medioambiente (O)
	Aumento de población que cuida su salud y busca alimentos de alto valor como los arándanos y palta (O)	Continúa un aumento de población que cuida su salud y busca alimentos de alto valor como los arándanos y palta (O)	Continúa un aumento de población que cuida su salud y busca alimentos de alto valor como los arándanos y palta (O)
	Desplazamiento de personas del campo hacia la ciudad lo cual genera falta de mano de obra y elevado costo de transporte (A)	Aumento de desplazamiento de personas del campo hacia la ciudad lo cual genera falta de mano de obra y elevado costo de transporte (A)	Desplazamiento de personas del campo hacia la ciudad lo cual genera falta de mano de obra y elevado costo de transporte (A)
	Diferencias culturales: dificultad para desarrollar relaciones en otros países como China (A)	Mayor integración y desaparición de brechas culturales a nivel mundial (O)	Mayor integración y desaparición de brechas culturales a nivel mundial (O)
	Mayor interés por probar de comida internacional: la comida mexicana representa una mayor demanda de aguacate (O)	Mayor interés por probar de comida internacional (O)	Mayor interés por probar de comida internacional (O)
Tecnológico	Nuevos descubrimientos en ciencia agrícola: modificación de ADN, tecnologías GPS, sensores, etc. (O)	La tecnología seguirá en desarrollo y ofrecerá nuevos descubrimientos en agricultura. (O)	La tecnología seguirá en desarrollo y ofrecerá nuevos descubrimientos en agricultura. (O)
	Nuevas técnicas de distribución: seguimiento en tiempo real. (O) :	Nuevas técnicas de distribución: seguimiento en tiempo real. (O)	Nuevas técnicas de distribución: seguimiento en tiempo real. (O)
	Aparición de nuevos canales de atención y comunicación que recortan la distancia con el cliente: Videoconferencias (O)	Nuevos canales de atención y comunicación que recortan la distancia con el cliente(O)	Aparición de nuevos canales de atención y comunicación que recortan la distancia con el cliente (O)

Fuente: Bell y Kindred (2016); Becerra y Díaz (2016); García y Flego (2017) y Organización Internacional del Trabajo (2019)
Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Un aspecto fundamental para cualquier empresa es conocer la industria en la cual compete. De esta manera, según Porter (2009), se determinarán las reglas del juego y las

estrategias que se pueden implementar. Por ello, se sugiere realizar dicha evaluación en base a cinco fuerzas competitivas: rivalidad entre competidores, amenaza de ingreso de competidores potenciales, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos (p. 43). A continuación, el análisis para el presente caso:

Rivalidad entre competidores

- a) Estructura de la industria: la industria agroindustrial a nivel mundial es fragmentada debido a que existen varias empresas de diferentes países que aún llevan la delantera en exportaciones. Por lo tanto, la rivalidad es alta y representa una amenaza.
- b) Crecimiento de la demanda: se prevé un aumento de demanda en países asiáticos para la cartera de productos que ofrece Camposol (especialmente palta, arándanos y productos marítimos). Según Ramírez: “las cifras oficiales de importaciones globales de palta hacia Mainland China de todos los orígenes muestran un incremento de 28% si comparamos 2017 vs. 2016” (Portal Frutícola, 2019). Por lo tanto, la rivalidad es alta y es una amenaza.
- c) Diferenciación: la mayoría de empresas agroexportadoras tiene como elemento distintivo la calidad de sus productos por lo que no existe una diferenciación por parte de Camposol. Es por ello que se considera rivalidad alta y amenaza.
- d) Costo de Cambio: el costo de cambio de la industria es bajo ya que los competidores se dirigen al mismo segmento y al ser un producto alimenticio siempre buscaran el mejor en relación calidad-precio. Por lo tanto, la rivalidad es alta y representa una amenaza.
- e) Barreras de salida: debido a la fuerte inversión que se necesita en este negocio se puede decir que salir del sector representaría una pérdida para la empresa. Por ello, la rivalidad es alta y es una amenaza.

En esta primera fuerza se tiene como resultado una alta rivalidad que se traduce en amenaza.

Amenaza de ingreso de competidores potenciales

- a) Economía de Escala: Según el anexo 1 Camposol cuenta con economías de escala en los arándanos y mariscos ya que se observa un significativo aumento de ventas frente a un ligero aumento de costos. Por lo tanto, a una empresa nueva le resultaría difícil conseguir la infraestructura necesaria para una economía de escala, lo que se traduce en oportunidad para Camposol.
- b) Requisitos de Capital: teniendo en cuenta que Camposol ha tenido que financiarse a través de préstamos a lo largo de sus años para expandir sus ventas y desarrollar nuevos campos, entre otros. Se cree que es necesario un alto nivel de capital lo que representa una amenaza de competidores potenciales baja y una oportunidad para la empresa.
- c) Marcas Establecidas: En la actualidad, hay empresas como Agroworld SAC, Virú SA, Mebol SAC, hasta Mission Produce en EEUU que ya gozan con cierta popularidad y participación del mercado. Por lo tanto, al haber grandes empresas establecidas se desalienta a la aparición de nuevos competidores y es una oportunidad.
- d) Barrera de Entrada: Si una empresa quiere competir de manera internacional con Camposol necesita capacidades específicas que le permita cumplir con clientes desafiantes. Dicho esto, existe barrera natural que significa una oportunidad.
- e) Política gubernamental: hay una motivación por parte del Estado a emprendimientos e inversión extranjera lo cual podría no favorecer a las empresas ya establecidas. Por lo tanto, es una amenaza.

En conclusión, se percibe que la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja en la industria lo cual es una oportunidad.

Poder de negociación de los compradores

- a) Los compradores (minoristas) compran volúmenes grandes que representa un gran % de ventas a Camposol. Dicho esto, el poder de negociación es alto.
- b) El cliente puede elegir a quien comprar frente a la gran oferta de productos de similar calidad que se exportan de diferentes países. Por lo tanto, el poder de negociación es alto.

- c) El costo de cambio al que se enfrentan clientes como Walmart es bajo debido a la experiencia que tiene en el sector lo que representa un alto poder de negociación.
- d) La amenaza de que un comprador se integre hacia atrás y coseche sus propios productos es casi nula, por lo que representa una oportunidad para empresas como Camposol.

En conclusión, el poder de negociación de los compradores es alto lo que resulta una amenaza.

Poder de negociación de los proveedores

Existen dos clases de proveedores. Por un lado, están los encargados de los empaques o herramientas necesarias para obtener el producto final. Estos no representan ninguna amenaza ya que se puede buscar sustitutos y Camposol es principal cliente (sustentado en la cantidad de ventas). Por otro lado, si vemos a Camposol en un modelo de distribuidor, cuenta con proveedores de frutas y verduras que le permiten cubrir la demanda cuando su producción es baja. Estos sí representan una amenaza ya que podrían integrarse hacia adelante en un futuro y tiene un alto costo de cambio. Además, podrían aprovechar la necesidad de abastecimiento de Camposol para una subida en el precio. En conclusión, sí existe una amenaza por parte de los proveedores.

Amenaza de productos sustitutos

Se puede decir que los productos de las distintas Unidades de negocio que tiene Camposol sí pueden ser sustituidos por otras frutas, verduras o inclusive por derivados de sus propios productos. Por lo tanto, sí existe una amenaza.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.6

Oportunidades y Amenazas de Camposol

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor inclinación de la población hacia el consumo de marcas o empresas socialmente responsables y eco amigables. • Ecosistema interesante que permite cosechar durante meses que coinciden con temporada baja de los clientes con una demanda y precios más altos. • Creciente popularidad por la comida internacional lo que genera una mayor demanda. Por ejemplo, la mexicana que tiene como insumo principal el aguacate. • Poca probabilidad de ingreso de nuevos competidores debido a factores como el alto capital necesario y las marcas o empresas ya establecidas. • Crecimiento de las importaciones en el mercado asiático • Existe un bajo poder de negociación de los compradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio climático puede afectar las cosechas y aumentar la mortalidad del camarón, como lo hizo el fenómeno del Niño en el 2014. • Migración de las personas a la ciudad, lo cual dificulta la mano de obra y presenta un costo de transporte elevado. • Alta rivalidad entre competidores. • Alto poder de negociación de los compradores (en su mayoría minoristas) • Diferentes costumbres, culturas y otras trabas como la burocracia, acceso al mercado, competencia, recursos humanos, entre otros, que dificultan la manera de desarrollar relaciones en el país asiático • Ataque de plagas y enfermedades desconocidas • Existe un alto poder de negociación de los proveedores

Fuente: Bell y Kindred (2016) y Portal Frutícola (2019)
Elaboración propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz EFI es una herramienta utilizada para evaluar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa y además, proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (David, 2003, p. 150). Se empieza asignando un peso a cada factor según la importancia, seguido por un puntaje del 1 al 4, 3(-) y 4(+) para las fortalezas y 1(+) y 2(-) para las debilidades. Finalmente, se multiplica y se obtiene una calificación ponderada del cual se interpretan resultados. Se ha realizado el procedimiento antes descrito para la empresa Camposol en la siguiente tabla:

Tabla 2.1.

Matriz EFI

	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortaleza			
1. Directivos y gerentes con alta experiencia en el rubro	0.1	4	0.4
2. Alta capacidad financiera	0.11	4	0.44
3. Innovación en plantas, estanques y procesos.	0.07	3	0.21
4. Larga cartera de productos	0.02	3	0.06
5. Estrecha relación con sus clientes a través de sus oficinas	0.04	4	0.16
6. Énfasis en mantener la calidad del producto como principal diferenciador frente a sus competidores.	0.07	4	0.28
7. Empresa inclusiva y socialmente responsable	0.04	3	0.12
8. Adecuación del producto según el mercado	0.06	3	0.18
Debilidades			
1. No tiene estrategia de marca definida	0.05	1	0.05
2. Falta de uso óptimo de recursos	0.07	1	0.07
3. Costumbre y tendencia por clientes minoristas	0.04	2	0.08
4. Salario variable de acuerdo a la temporada y demanda de la producción	0.05	2	0.1
5. Falta de valor agregado en la UEN de Mariscos	0.04	2	0.08
6. Alta rotación del personal operario	0.06	1	0.06
7. Falta de infraestructura para la maduración de frutas en el mercado de exportación	0.07	1	0.07
8. Falta de planeamiento estratégico y comercial	0.11	1	0.11
	1		2.47

Fuente: David (2003)

Elaboración propia.

Las fuerzas internas o fortalezas de la organización son favorables con un ponderado total de 1.85 superando a las debilidades. Sin embargo, el peso ponderado total de 2.47 indica que la empresa es debil en el factor interno en su conjunto.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La siguiente Matriz permite resumir y evaluar la información política, económica, social, tecnológica y ambiental (David, 2003, p. 110). A continuación, se presenta la Matriz EFE realizada para el presente caso

Tabla 2.2.

Matriz EFE

	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Mayor consumo de marcas o empresas socialmente responsables	0.08	4	0.32
2. Ecosistema favorable que permite cosechar durante muchos meses	0.11	3	0.33
3. Creciente popularidad por la comida saludable	0.05	1	0.05
4. Poca probabilidad de ingreso de nuevos competidores	0.11	4	0.44
5. Bajo poder de negociación de los compradores	0.06	1	0.06
6. Crecimiento de las importaciones en el mercado asiático	0.09	2	0.18
Amenazas			
1. Cambio climático puede afectar las cosechas y aumentar mortalidad de camarón	0.1	2	0.2
2. Migración de las personas a la ciudad: escases de mano de obra y aumento de costo de transporte	0.11	4	0.44
3. Alta rivalidad entre competidores	0.09	3	0.27
4. Alto poder de negociación de los compradores (en su mayoría minoristas)	0.08	3	0.24
5. Diferentes costumbres, culturas y otras trabas en los países de destino	0.05	3	0.15
6. Existe un alto poder de negociación de los proveedores	0.07	2	0.14
	1		2.82

Fuente: David (2003)

Elaboración propia.


El valor obtenido de 2.82 es superior al promedio, por lo que se puede decir que la empresa responde de buena manera a las oportunidades y amenazas que existen en su sector.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

De manera general, las estrategias genéricas permiten lograr la posición defendible a largo plazo y superar a los rivales (Porter, 2009, pág. 51). En la siguiente ilustración se puede observar qué estrategia está siendo utilizada por la empresa en cuestión:

Figura 2.1

Matriz de la Estrategia Genérica

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación 	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Porter (2009)
Elaboración propia.

Según lo observado, Camposol viene desarrollando una estrategia de diferenciación, la cual se basa en su calidad ya que al ser un producto masivo no es muy diferenciable en sus características. Sin embargo, la empresa invierte y se renueva constantemente de manera interna a través de su área de investigación y desarrollo buscando nuevos métodos y técnicas que mejoren la calidad del producto a lo largo de su cadena de valor. Finalmente, se descarta que haya un liderazgo en costos debido a que la empresa no escatima en inversión para lograr la excelencia operativa mediante una trazabilidad completa.

2.4 Matriz FODA (Sustento)

Según David (2003), la matriz FODA permite ayudar a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: Fortalezas y Oportunidades (FO), Debilidades y Oportunidades (DO), Fortaleza y Amenaza (FA) y Debilidad y Amenaza (DA) (p. 200). En el presente caso se

ha utilizado la información del capítulo 1 para crear la siguiente tabla que resume el cruce del análisis interno con el externo y las estrategias planteadas:

Tabla 2.3.

Matriz FODA

	FORTALEZA	DEBILIDADES
MATRIZ FODA "CAMPOSOL"	F1 Directivos y gerentes con alta experiencia en el rubro F2 Alta capacidad financiera F3 Innovación en plantas, estanques y procesos. F4 Énfasis en mantener la calidad del producto como principal diferenciador frente a sus competidores.	D1 Falta de planeamiento estratégico y comercial D2 Alta rotación del personal operario D3 Falta de uso óptimo de recursos: hectareas sin desarrollar D4 Falta de infraestructura para la maduración de frutas en el mercado de exportación
OPORTUNIDADES		
O1 Inclinación por empresas socialmente responsables y ecoamigables	O4+ F4 Desarrollo de Mercado: Ingresar a países asiáticos con sus productos aprovechando el aumento de la demanda	O1+ D2: Motivación de personal: relizar campañas, reuniones e integraciones en los cuales se informe e involucre a los trabajadores de los logros organizacionales y las buenas practicas. O2 +D1: Control de inventarios: Estrategía logística que permite llevar tener una cantidad de productos almacenados que asegure el abastecimiento pero que no genere costos adicionales.
O2 Ecosistema favorable para cubrir la alta demanda	O3+ F2 Penetración de Mercado: Incrementar la venta a través de fuertes publicidades en los mercados existentes y buscar atraer la competencia de los rivales.	
O3 Poca probabilidad de ingreso de nuevos competidores	O4 +F2: Integración Vertical hacia adelante: establecer su oficina con un equipo comercial en China que le permita realizar ventas directas sin depender de distribuidores, tal como lo hace en EEUU y Europa.	O4+ D3 Inversión Ofensiva: debido a una mayor oferta se de invertir en incrementar los activos existentes como el desarrollo de hectareas de plantación, buscando siempre maximizar el valor de la empresa.
O4 Crecimiento de las importaciones en el mercado asiático		
AMENAZA		
A1 Cambio climático	A4 + F4 Diferenciación: Buscar la diferenciación a través de la calidad percibida del producto, de tal modo el cliente acepte los precios premium propuestos. A3 + F3: Estrategia de Estandarización Global: buscar reducir los costos, generados por una Economía de Escala gracias a procesos optimizados que son desarrollados por el área de I+D.	A2 + D2 Diseñar y Fomentar la RSE: Integrar a los colaboradores en los programas de RSE para que sean favorecidos y a la vez contribuyan a su sociedad, de tal manera que se sientan identificados con ella.
A2 Migración de las personas a la ciudad,	A3 + F2: Compromisos Estratégicos: disuadir a la competencia realizando inversiones en los países destino, tales como oficinas, plantas de maduración, almacenes, etc.	
A3 Alta rivalidad entre competidores		
A4 Alto poder de negociación de los compradores (en su mayoría minoristas)		

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

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

En este punto se analiza que tan efectiva está la visión, misión y políticas de la empresa. En términos simples, David (2003) afirma que: “la visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? y la misión a ¿cuál es nuestro negocio?” (p. 56). En el caso de Camposol se encuentra lo siguiente:

Visión: “Ser el principal y más grande proveedor de comida sana y fresca para las familias del mundo” (Ramirez Rubio y Couturier Llerena, 2017, p. 6)

Se puede observar que si está bien redactada ya que determina cuál es su objetivo a largo plazo y en que se quieren convertir.

Misión: “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.” (Ramirez Rubio y Couturier Llerena, 2017, p. 6).

Para saber si la misión es eficaz se analizarán nueve elementos:

Tabla 2.4.

Análisis de elementos de la misión de Camposol

Elementos de la misión	Camposol
Clientes	"Consumidores de todo el mundo"
Productos y servicios	"Alimentos saludables"
Mercados	"El mundo"
Tecnología	"Innovación"
Interés en la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad	"Creando valor constante a largo plazo para nuestros accionistas"
Filosofía (creencias, valores, prioridades éticas)	"Generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos"
Concepto propio (ventaja competitiva)	"excelencia operativa, la innovación, las prácticas sostenibles"
Preocupación por la imagen pública	"Generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos"
Interés en los empleados	"Generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos"

Fuente: Porter (2009) y Ramirez y Couturier (2017)

Elaboración propia.

Se puede concluir que la misión cumple con todos los elementos, por lo tanto, está bien redactada. Sin embargo, se podría poner mayor énfasis en los empleados ya que para alguien que lo lee por primera vez o que no tenga mucho conocimiento sobre Camposol no sabría que la mayoría de trabajadores son de la propia comunidad. Para ello, cambiaría la palabra “accionistas” por “stakeholders”

Políticas:

1. Cada uno de los miembros debe aplicar principios éticos a todas sus relaciones con clientes, proveedores, accionistas, empleados y la sociedad en general, ya que garantizan la reputación de Camposol en los mercados.
2. Brindar oportunidades de capacitación permanente e identificar y reconocer a sus trabajadores más destacados. (Ramirez Rubio y Couturier Llerena, 2017)
3. Trabajar bajo pautas de responsabilidad social en las áreas de influencia para equilibrar el impacto causado por sus operaciones, así como a mejorar el impacto positivo que crea valor para la comunidad en general.
4. Estar alineado con los estándares internacionales primarios que garantizan que los productos estén libres de riesgos para el consumo humano. Por lo tanto, el concepto de inocuidad tiene un valor inestimable en toda la industria y la cadena de valor de Camposol.
5. Ningún miembro de la familia desempeña funciones operativas dentro de la compañía (Bell y Kindred, 2016)
6. Establecer mejores condiciones de trabajo que permita el bienestar y desarrollo profesional y personal del trabajador en un ambiente agradable.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

A continuación, se presentan los Objetivos Estratégicos propuestos, los cuales han sido elaborados según los resultados actuales, proyecciones, planes a futuros y otra información presentada en el caso:

- Desarrollar el 70% de las hectáreas inutilizadas para el 2021.
- Disminuir la rotación de personal en un 40% para el 2020.
- Incrementar la inversión en RSE en un 10% para el 2021.
- Desarrollar tres mejoras en automatización de procesos para el 2020.
- Aumentar la cuota del mercado asiático en un 10% para el 2022.
- Satisfacer al 90% de nuestros clientes para el 2021.
- Fidelizar al 60% de nuestros clientes para el 2021.
- Aumentar las ventas en un 30% para el 2020.
- Reducir los costos operativos a 15% para el 2020.
- Expandir su número de oficinas a 4 en 5 años.

- Aumentar el valor de la empresa para el 2020.

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

Luego del análisis realizado hasta este punto, se puede afirmar que las unidades de negocio se encuentran bien definidas por las siguientes razones:

1. Cada UEN tiene una cadena de producción diferente, por lo que separarlas y diferenciarlas entre ellas resulta razonable
2. Los resultados
3. (ventas, márgenes, participación, entre otros) entre cada UEN son variables, por lo tanto, resulta óptimo la separación para la toma de decisiones estratégicas.
4. No existe un ingreso potencial de algún producto que pueda ingresar en su cartera y revolucionar el mercado.

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

2.8.1 Estrategias Globales

Las estrategias de ambiente global se pueden definir a través de dos factores: Presión para bajar los costos y presiones para tener capacidad de responder a lo local (Hill, Jones, y Schilling, 2015, p. 263). A continuación, se desarrolla cada uno de estos factores para Camposol, de tal manera que podemos llegar a la estrategia aplicada.

- Presiones para bajar los costos: según lo analizado Camposol no tiene como estrategia principal ni como valor de diferenciación la reducción de costos. Sin embargo, para competir a nivel mundial se necesita buscar la reducción de costos para ser competitivos en nuevos mercados ya desarrollados. Esto lo busca a través de su inversión en automatización de productos en la cual ahorra en mano de obra y disminuye el error humano.
- Presiones para tener capacidad de responder a lo local: Una empresa exportadora generalmente está obligada a adecuarse al mercado y todo lo que

esto implica: cultura, forma de venta, lenguaje, etc. En el caso de Camposol, se vio obligado a realizar ciertas adaptaciones locales en China como una estrategia de publicidad diferente a través de la publicación de recetas y cambios en el producto como la selección del tamaño de los arándanos. Este es el ejemplo principal que existe, pero se repetirá si se dirige a otros mercados como la India.

En conclusión, por lo antes descrito se puede afirmar que Camposol tiene una Estrategia Transnacional ya que busca bajar los costos y diferenciar el producto y sus estrategias en cada región, ambos al mismo tiempo.

2.8.2 Estrategias Corporativas

Las estrategias buscan definir el modelo de negocio de la compañía en el tiempo y son la base para la estrategia de negocio y funcional (Hill, Jones, y Schilling, 2015, p. 288). A continuación, se analizan las estrategias aplicadas por la empresa Camposol.

- **Integración Horizontal**

Según lo observado Camposol no ha aplicado ninguna Fusión o Adquisición con alguna compañía de la industria y no se recomienda realizarlo por el momento ya que significaría una alta inversión y gastos administrativos elevados. Además, queda claro Camposol aún tiene muchas hectáreas propias por desarrollar y podría tener un mejor retorno de inversión.

- **Integración Vertical**

Camposol aplicó la integración vertical hacia adelante cuando pasó de ser productor y vender a través de intermediarios a vender directamente. Esta estrategia permitió proteger la calidad del producto a través de su marca y tener una mejor programación de producción venta en tiempo real. Si bien es cierto generó una mayor inversión establecer oficinas en Estados Unidos y Europa, esto se sustenta por las mejores relaciones construidas con los minoristas, que se traducen en mayores ventas. Por último, se recomienda implementar la misma estrategia para otros mercados como el asiático.

- **Outsourcing Estratégico**

Se puede deducir que la empresa ha utilizado la tercerización en el transporte de contenedores. Sin embargo, existen otras actividades de la cadena de valor que se recomienda tercerizar:

- ✓ Planillas: al tener aproximadamente 15,000 trabajadores supone una ardua tarea en la elaboración de pagos que demandaría esfuerzos innecesarios para aumentar valor a la compañía.
- ✓ Reclutamiento de personal: empresas terceras que se encargan de reclutar trabajadores con el perfil deseado en todas sus oficinas y plantas a nivel internacional y nacional.
- ✓ Exportación de productos a través de un operador logísticos: estas empresas tienen mayor experiencia en tramites documentarios, inspecciones, pagos de impuestos, alquiler de contenedores, etc.
- ✓ Investigación y Desarrollo: se realizaría por empresas dedicadas a la agronomía, las cuales tengan las técnicas más recientes con respecto a la agricultura.

De esta manera, la empresa podría poner mayor énfasis en las actividades que generan un mayor valor directo al producto y la venta y tener de alguna manera menores costos.

2.8.3 Estrategias Funcionales

- **Estrategia de Recursos Humanos**

Se propone la aplicación de una estrategia de motivación y retención, ya que según lo analizado existe una alta rotación en los puestos de planta. Se puede empezar otorgando reconocimiento (no necesariamente económicos) y realizando actividades grupales como celebraciones de cumpleaños. Por otro lado, es necesario un plan de capacitación para todo tipo de trabajadores, desde campo hasta los vendedores, en el cuál se enseñen las actividades principales pero que sobre todo permita entender y transmitir la cultura de la empresa.

- **Estrategia de Marketing**

Camposol viene realizando una campaña de publicidad en China en la cual se presentan recetas en periódicos. Se recomienda que se continúe e inclusive se

incluya pequeñas tarjetitas dentro del empaque de su producto. Además, se considera óptimo complementar con una estrategia de promoción a través de su página web y el uso de redes sociales. Finalmente, las dos estrategias antes mencionadas forman la base para una estrategia de descremado de precios exitosa en el mercado asiático, en donde el consumidor suele pagar más por la apariencia de la fruta.

- **Estrategia de Investigación y desarrollo**

Esta área debe implementar una estrategia de automatización de procesos mediante el cual se reduzca la mano de obra y permita tener menos costos, tal como se hizo con el proceso de empaquetado. Además, se podría implementar nuevas tecnologías que reduzcan los accidentes de trabajo.

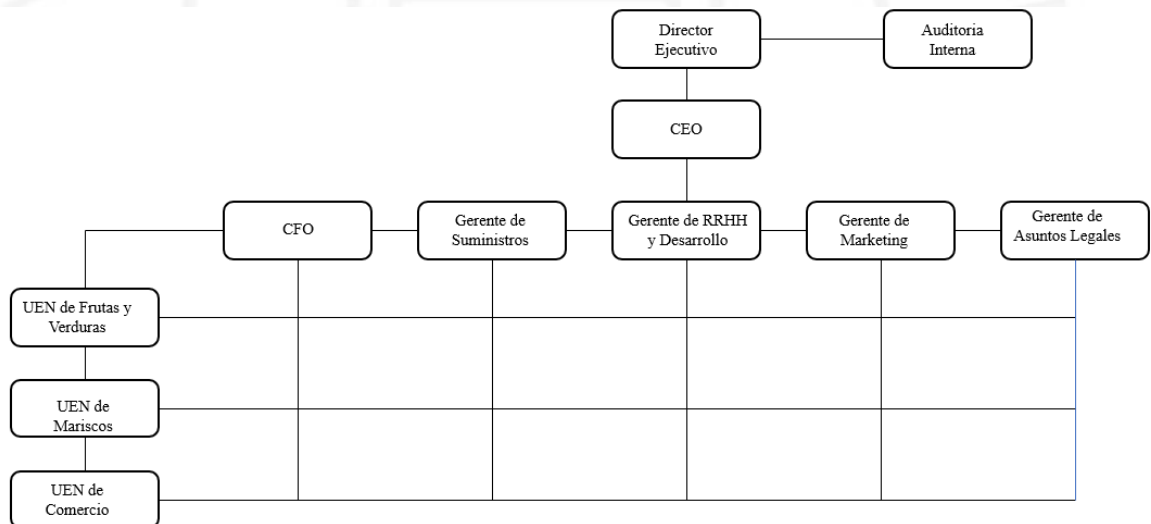


CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Según la estructura organizacional presentada en el caso, se tiene definidas de manera correcta las Unidades de Negocio. Sin embargo, según Franklin Fincowsky (2009), es necesario cumplir criterios como el de sencillez, precisión y uniformidad (p. 125), los cuales son escasos en la estructura organizacional actual. Es por esto, que a continuación se presenta una estructura simplificada de mayor entendimiento:

Figura 3.1
Rediseño de la estructura organizacional



Fuente: Franklin (2009) y Bell y Kindred (2016)
Elaboración Propia

El organigrama presentado tiene una estructura matricial que une la autoridad funcional con la autoridad sobre las tres unidades de negocio que maneja Camposol, incluyendo las oficinas comerciales en Estados Unidos y Europa (dentro de la UEN de comercio) ya que las decisiones son tomadas en la casa matriz y no son independientes, como se podría pensar en primera instancia. Sin

embargo, cada UEN también tiene funcionarios y puestos particulares dentro, pero se cree que no resulta necesario incluirlo en la estructura organizacional porque se perderían los criterios antes mencionados.

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

En el punto 2.8 se identificó las estrategias actuales y a la vez se propuso algunas que se creen necesarias. A continuación, se presenta algunos puntos necesarios para la implementación exitosa de estas.

- Estrategia de Estandarización Global: como se mencionó en la matriz FODA, la empresa debe buscar reducir sus costos a través del área de Investigación y Desarrollo, el cual debe enfocarse en los procesos para que se automaticen y disminuyan el trabajo humano y las mermas, apoyado en las tecnologías actuales. Además, se necesita un fuerte trabajo de Recursos Humanos para que las personas trabajen de manera eficiente (se recomienda el uso de bonificaciones). De esta manera, si la empresa no descuida la calidad por el cual el cliente paga un precio alto definitivamente tendrá mayores márgenes de ganancias.
- Integración vertical hacia adelante: la empresa debe aprovechar el crecimiento del mercado asiático invirtiendo en una oficina con equipo comercial en esa zona geográfica, tal como lo hizo en Estados Unidos y Europa. Si bien es cierto, el dinamismo de los países asiáticos es diferente, pero con un estudio de mercado que les permita adaptarse a lo que ellos buscan podrán venderle directamente y generar relaciones a largo plazo. Además, esta oficina comercial deberá incluirse en la Unidad de Comercio.
- Outsourcing Estratégico: se ha propuesto tercerizar cuatro actividades principales de la cadena de valor: Reclutamiento de Personal (RRHH), Planillas (RRHH), envío de productos (logística internacional) y la Investigación y Desarrollo. En primer lugar, son necesarias las reuniones del CEO con los gerentes de las áreas involucradas para intercambiar opiniones y potenciales ventajas y desventajas. Una vez tomada la decisión, cada área busca de manera independiente propuestas de las empresas que tienen ventajas competitivas en cada una de las actividades descritas y se implementa a través de una cercana comunicación entre estos.

Finalmente, debe existir un correcto feedback y no se debe dejar la continua comunicación de lado. Se recomienda que este proceso sea monitoreado por un grupo de trabajo que puede ser el área de Procesos y Mejora continua.

- Estrategia funcional de Motivación y retención: como se mencionó, se debe lograr que el trabajador interiorice la cultura de la empresa y se vea comprometido a alcanzar los objetivos a través de capacitaciones donde se ponga énfasis la Responsabilidad Social que se realiza en sus comunidades, de tal manera que el trabajador lo vea como un win-win. Además, se debe implementar los reconocimientos no económicos como el conocido “trabajador del mes”, y económico como bonificaciones. Estas dos acciones se complementan y generarán una mejor rotación de personal.
- Estrategia funcional Descremado de Precios: apoyados por una fuerte publicidad, promoción y sobre todo una diferenciación del producto por su calidad (todo esto desarrollado en un segmento premium), la casa matriz deberá coordinar con la oficina de Asia para ingresar al mercado con precios relativamente altos para que le permita a la empresa captar sus consumidores potenciales (jóvenes y adultos) que tienen cierta curiosidad generada por la publicidad. De esta manera, Camposol podría recuperar la inversión realizada en ésta zona geográfica (oficina, publicidad, estudio de mercado, etc.) y a la vez le permite ir adecuando el precio de acuerdo a las ventas.
- Estrategia funcional de Automatización de Procesos: se recomienda empezar buscando los conocidos “cuello de botella” o partes del proceso en el cual se genera un retraso en la producción. Luego, a través de tecnologías o desarrollos realizados por el área de I+D (outsourcing) en coordinación con el área de Suministros y procesos se buscará la disminución de tiempos, memas, mano de obra humana y la mayor productividad de estos últimos.

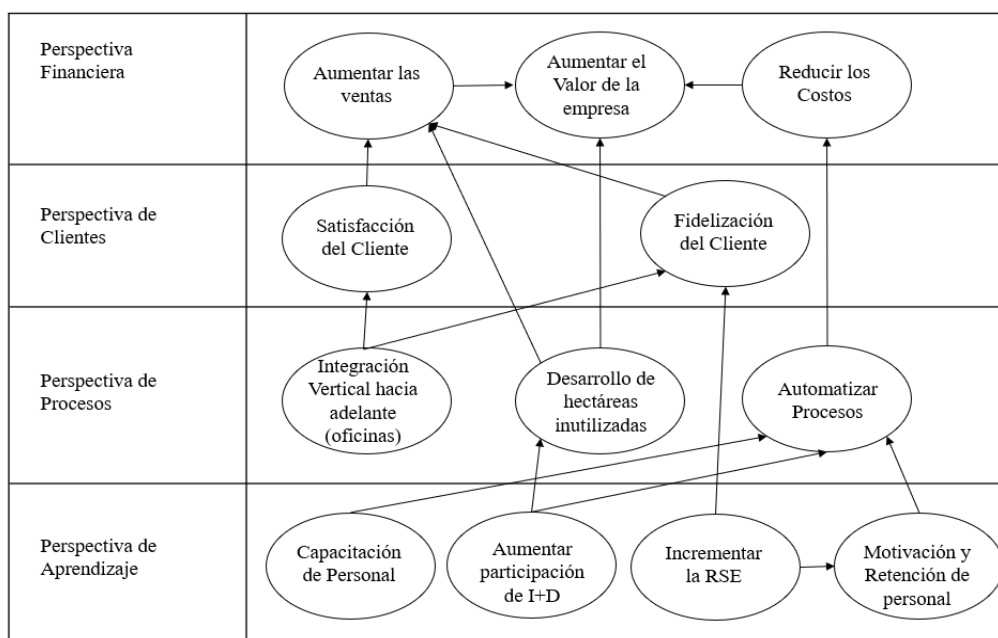
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

A continuación, se presenta un Mapa Estratégico de Control la cual, según Kaplan y Norton (2002), analiza los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos y aprendizaje, creando una relación de causa y efecto (p. 34)

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2002) y Bell y Kindred (2016)
Elaboración propia.

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

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Meta
Financiera	Incrementar el volumen de las Ventas de la UEN de frutas y verduras	Variación de Ventas= (Ventas año2/Ventas año1)-1	30%
	Aumentar el Valor de la empresa	Valor Económico Agregado (EVA)	20%
	Reducir Costos en la UEN de comercio	Ratio Gastos operativos/ventas	15%
Cliente	Satisfacción del Cliente	Satisfacción del cliente= Clientes satisfechos/total de clientes	90%
	Fidelización del Cliente	Clientes Fidelizados= Número de clientes que ordenan más de 2 veces/total de clientes	60%
Procesos	Aumentar oficinas en diferentes zonas geográficas	Número de Oficinas año2-Numero de Oficinas año1	2
	Automatizar procesos de producción	(Número de procesos automatizados / Total de proceso) x100	70%
	Desarrollar recursos inutilizados	Utilización de hectáreas= (Hectáreas utilizadas/Total de Hectáreas) x100	70%
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación de Personal de planta y fuerza de ventas	Total de capacitados= (Trabajadores capacitadas / Total de trabajadores) x 100	90%
	Incrementar la RSE	Variación de Inversión= (Inversión año2/Inversión año1)-1	10%
	Retención de personal de planta	Índice de rotación= (# de empleados que renunciaron en el año t / # de empleados en el año t) x100	10%

Fuente: Kaplan y Norton (2002) y Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

- Actualmente, existe y se prevé un clima favorable para las agroexportaciones no tradicionales que la empresa no está aprovechando en su totalidad. Aún existen recursos sin desarrollarse y procesos que faltan actualizarse y automatizarse.
- Se observa que aún existen dudas de los directivos con respecto al futuro de la compañía, por ejemplo, a qué mercados se dirigirán y bajo qué modelo. Esto imposibilita el engranaje empresarial deseado.
- Según el análisis del caso se puede decir que Camposol tiene debilidades internas que deben afrontarse en un corto plazo. Estas son principalmente el manejo de personal y la escasa eficiencia justificada en el cobro de un producto premium, lo genera un costo adicional e impide el crecimiento deseado.
- El producto estrella y con mayor potencial de la empresa son los arándanos. Sin embargo, a través de las ventas podemos decir que la empresa estaría dejando de lado sus diferentes productos, lo cual no estaría mal si así lo definen en su estrategia, tal como se plante en el punto que antecede.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa Camposol aprovechar el crecimiento de nuevos mercados como el asiático realizando mayores inversiones en dos aspectos. Por un lado, invertir en presencia comercial instalando oficinas con equipos comerciales que le den una experiencia más cercana al cliente. Por otro lado, invertir en capacidad productiva que garantice el abastecimiento a nuevos clientes para que no se tenga que depender de terceros en épocas que sí puede producir. Esto se logrará principalmente desarrollando las hectáreas inutilizadas.
- La empresa debe buscar mejorar su relación con terceros. Actualmente, ellos sirven de apoyo en épocas pocas productivas por condiciones climáticas, por lo tanto, su importancia es alta si se piensa ingresar a mayores mercados como se recomienda en el punto que antecede. Primero, se debe encontrar los proveedores adecuados que cumplan con los mismos requisitos de calidad. Luego, realizar un período de prueba para evaluar sus tiempos, compromisos, estabilidad, entre otros. Finalmente, se deberá tratar de establecer una relación a largo plazo a través de licencias o contratos que servirán también para reducir el alto poder de negociación que los proveedores tienen.
- Se sugiere realizar e implementar mayores investigaciones por parte del área de I+D. Como ya se ha mencionado, se cree que la diferenciación y una futura reducción de costos sólo llegará a través de procesos o técnicas que automaticen los trabajos sin descuidar la calidad. En la actualidad, gracias a la tecnología se cuenta con nuevos avances y descubrimientos de manera rápida que otorga una posible ventaja a las empresas líderes y flexibles que las adquieran e integren de exitosamente. Sin embargo, al representar una fuerte inversión se tiene que ir de la mano con el área financiera.
- Por último, la empresa ha crecido de forma desordenada y se debe corregir y evitar a que vuelva a suceder. Por lo tanto, se debe realizar una planificación estratégica donde se definan varios temas como el papel que tomarán los arándanos en la empresa. Particularmente, se sugiere invertir más en este producto ya que tiene mayor potencial y sirva para ventas cruzadas frente a sus clientes.

REFERENCIAS

- Becerra, M., y Díaz, S. (2016). *Factores y rotación del personal operario del área de congelado de la empresa Camposol SA*. (Tesis de licenciatura), Universidad Privada del Norte.
- Bell, David E., y Kindred, Natalie (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- García, E., y Flego, F. (2017). *Agricultura de Precisión*. Buenos Aires.
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. Santa Fe: CENGAGE Learning.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2002). *The Balance Scorecard: Trading strategy into action*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Maggi, G., y Pretel, E. (2018). *El sector agroexportador peruano y sus relaciones laborales*. Lima.
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Misión e impacto de la OIT*. Recuperado de Organización Internacional del Trabajo: <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang-es/index.htm>
- Osterwalder, A., y Yves, P. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Centro Libros PAPP.
- Portal Frutícola. (Febrero de 2019). *Portal Frutícola*. Recuperado de Camposol a la conquista del mercado chino de aguacates: <https://www.portalfruticola.com/noticias/2019/02/07/camposol-a-la-conquista-del-mercado-chino-de-aguacates/>
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Grupo Editorial Patria.
- Ramirez, J., y Couturier, M. (2017). *Camposol reporte anual*. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/presentations/>

Robins, S., y Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación.



BIBLIOGRAFÍA

Choy, M., y Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>

Camposol. (2016). *Fourth Quarter and Preliminary Full Year 2016 Report*. Obtenido de Camposol: <http://hugin.info/138464/R/2078941/862678.pdf>





ANEXOS

**Anexo 1: Resultados de Camposol por categoría, ene-set.
2015 y 2016 (\$ 000s a menos que se indique lo contrario)**

	Aguacate		Pimientos		Mangos		Uvas		Camarones y otros productos del mar	
	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD
Miles de dólares										
Ingresos	51,916	52,847	3,645	13,823	20,238	20,861	811	6,984	52,684	45,620
Costos del bien vendido	-32,563	-32,981	-3,944	-14,530	-15,987	-16,003	-1,257	-8,739	-48,375	-45,866
Costos del bien vendido	-28,029	-27,558	-3,863	-14,132	-14,773	-14,463	-905	-7,701	-48,162	-45,383
Retiros	779	1,054	47	442	513	699	10	114	1,408	1,535
Costos asoc. a las ventas	-5,313	-6,477	-128	-840	-1,727	-2,239	-362	-1,152	-1,621	-2,018
Beneficio bruto	19,353	19,866	-299	-707	4,251	4,858	-446	-1,755	4,309	-246
Vol. producido (net MT) ⁽¹⁾	21,729	25,110	-	4,504	9,570	11,642	279	465	6,087	4,046
Vol. cosechado (net MT)	22,569	26,963	5,764	6,867	13,120	12,135	591	3,832	6,694	8,373
Precios ponderados prom.d.(US\$ /Kg.)	2.30	1.96	0.63	2.01	1.54	1.72	1.37	1.82	7.87	5.45
Área cultivada. (Ha)	2,655	2,655	20	216	448	536	389	310	1,336	967
Vol. cosechado (MT) ⁽²⁾	23,480	26,822	4,619	4,863	5,372	10,149	296	529	6,100	4,143
Suministros de 3 ^{rs} (MT)	1,269	3,135	-	1,776	7,742	5,026	-	-	460	688
Fresco % *	92%	94%	0%	0%	66%	72%	100%	100%	0%	0%
Conservados % *	0%	0%	100%	87%	1%	2%	0%	0%	0%	0%
Congelado % *	8%	6%	0%	13%	33%	26%	0%	0%	100%	100%

	Arándanos *		Otros **		Espárragos ***		Alcachofas ***		Total	
	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD	2016 YTD	2015 YTD
Miles de dólares										
Ingresos	37,283	11,780	8,039	7,359	20,422	33,729	3,189	9,926	198,227	202,929
Costos del bien vendido	-14,246	-4,960	-5,355	-5,714	-26,521	-28,972	-3,129	-9,885	-151,377	-167,650
Costos del bien vendido	-11,874	-4,335	-4,560	-4,981	-26,161	-28,104	-3,155	-9,851	-141,482	-156,508
Retiros	614	453	200	184	304	1,148	75	372	3,950	6,001
Costos asoc. a las ventas	-2,986	-1,078	-995	-917	-664	-2,016	-49	-406	-13,845	-17,143
Beneficio bruto	23,037	6,820	2,684	1,645	-6,099	4,757	60	41	46,850	35,279
Vol. producido (net MT) ⁽¹⁾	5,039	1,836	5,231	5,048	976	5,678	-	2,223	48,911	60,552
Vol. cosechado (net MT)	4,134	1,258	3,498	3,290	4,665	8,022	1,313	3,873	62,348	74,613
Precios ponderados prom.d. (US\$ /Kg.)	9.02	9.36	2.30	2.24	4.38	4.20	2.43	2.56	3.18	2.72
Área cultivada. (Ha)	1,238	954	-	-	151	1,615	-	137.0	6,236	7,390
Vol. cosechado (MT) ⁽²⁾	5,146	2,018	-	-	4,952	7,707	-	447.0	49,965	56,678
Suministros de 3 ^{rs} (MT)	-	-	-	-	14	1,607	-	4,011	9,485	16,243
Fresco % *	100%	100%	-	-	77%	41%	0%	0.0%	67%	61.0%
Conservados % *	0%	0%	-	-	22%	55%	100%	98.0%	10%	20.0%
Congelado % *	0%	0%	-	-	1%	4%	0%	2.0%	23%	19.0%

Fuente: Camposol, Harvard Business School, 2016

Anexo 2: Características principales de las empresas agroexportadoras no tradicionales

RAZÓN SOCIAL	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	CANTIDAD DE TRABAJADORES 1/	CANTIDAD DE AFILIADOS	REPRESENTACIÓN SINDICAL	MUJERES SINDICATO	GRUPO ECONÓMICO	INICIO DE OPERACIONES
CAMPOSOL S.A.	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.	17 039	570	3,35%	50%	D&C	1997
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.	22 597	120	0,53%	30%	-	1997
TAL S.A.	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.	19 714	56	0,28%	40%	ROCIO	1989
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA	Cultivo de frutas tropicales y subtropicales.	4 754	67	1,41%	0	DROKASA	1997
AGRICOLA CHAPI	Cultivo de frutas y hortalizas.	1 532	180	11,75%	60%	-	1997
SOCIEDAD AGRICOLA SATURNO	Cultivo de otros frutos y nueces de árboles y arbustos.	3 840	-	-	-	-	1996

1/ A noviembre del 2017

Fuente: SUNAT

Elaboración: Universidad Católica Sedes Sapientiae



Anexo 3: Ranking de empresas agro no tradicionales 2016

#	NOMBRE/RAZON SOCIAL	FOB (US\$) 2016
1	CAMPOSOL S.A.	192,054,030.17
2	VIRU S.A.	154,363,697.31
3	DANPER TRUJILLO S.A.C.	131,120,904.16
4	VITAPRO S.A.	125,308,600.06
5	COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	107,176,192.70
6	SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	106,550,851.83
7	GLORIA S A	97,687,770.14
8	TAL S A	81,580,425.16
9	MACHU PICCHU FOODS S.A.C.	77,704,271.49
10	EL PEDREGAL S.A	71,449,920.99
11	GANDULES INC SAC	69,400,736.65
12	SOCIEDAD AGRICOLA RAPEL S.A.C.	67,634,385.72
13	ECOSAC AGRICOLA S.A.C.	65,115,611.52
14	CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A.	60,355,191.15
15	PROCESADORA LARAN SAC	55,962,956.44
16	MONDELEZ PERU S.A.	47,606,988.27
17	AGROINDUSTRIAS AIB S.A	47,404,139.52
18	AGRIBRANDS PURINA PERU S.A.	42,968,272.72
19	HORTIFRUT-TAL S.A.C.	39,382,165.56
20	GREEN PERU S.A	37,483,174.20
21	AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	37,226,254.42
22	ALICORP SAA	37,117,195.64
23	AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.	35,376,542.56
24	NATUCULTURA S.A	33,302,458.84
25	AGRICOLA PAMPA BAJA S.A.C.	33,135,195.50

#	NOMBRE/RAZON SOCIAL	FOB (US\$) 2016
26	EXPORTADORA ROMEX S.A.	31,263,925.13
27	INDUSTRIAS DEL ESPINO S.A.	29,695,518.20
28	VINCULOS AGRICOLAS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - VINCULOS AGRICOLAS S.A.C.	28,259,873.99
29	CAFETALERA AMAZONICA S.A.C.	26,887,859.24
30	CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C.	26,360,511.44
31	AMAZONAS TRADING PERU S.A.C.	25,638,753.64
32	AGRICOLA LA VENTA S.A.	25,543,670.52
33	EMPRESA AGRO EXPORT ICA S.A.C.	24,706,312.99
34	SUMAQAQ SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	23,650,376.61
35	CORPORACION AGROLATINA S.A.C.	23,386,270.35
36	EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	23,185,702.24
37	MONSANTO PERU S.A.	22,838,499.31
38	CAMET TRADING S.A.C.	22,745,806.52
39	AGRICOLA CHAPI S.A.	22,534,641.58
40	SUNSHINE EXPORT S.A.C	22,397,446.06
41	ALISUR S.A.C.	21,998,718.83
42	AVOCADO PACKING COMPANY S.A.C.	21,854,924.69
43	SOCIEDAD AGRICOLA SATURNO SA	21,481,260.29
44	AGRO VICTORIA S.A.C.	21,058,125.94
45	SAN FERNANDO S.A.	19,548,169.87
46	I Q F DEL PERU SA	19,483,917.00
47	SANTA SOFIA DEL SUR S.A.C.	19,218,323.54
48	DANPER AREQUIPA S.A.C.	18,290,858.46
49	GLOBAL FRESH S.A.C.	18,182,089.74
50	AGROINPER FOODS S.A.C.	17,094,646.62
	RESTO	2,258,759,057.35
	TOTAL	4,690,533,192.87

Fuente: SUNAT

Elaboración: PROMPERU