

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

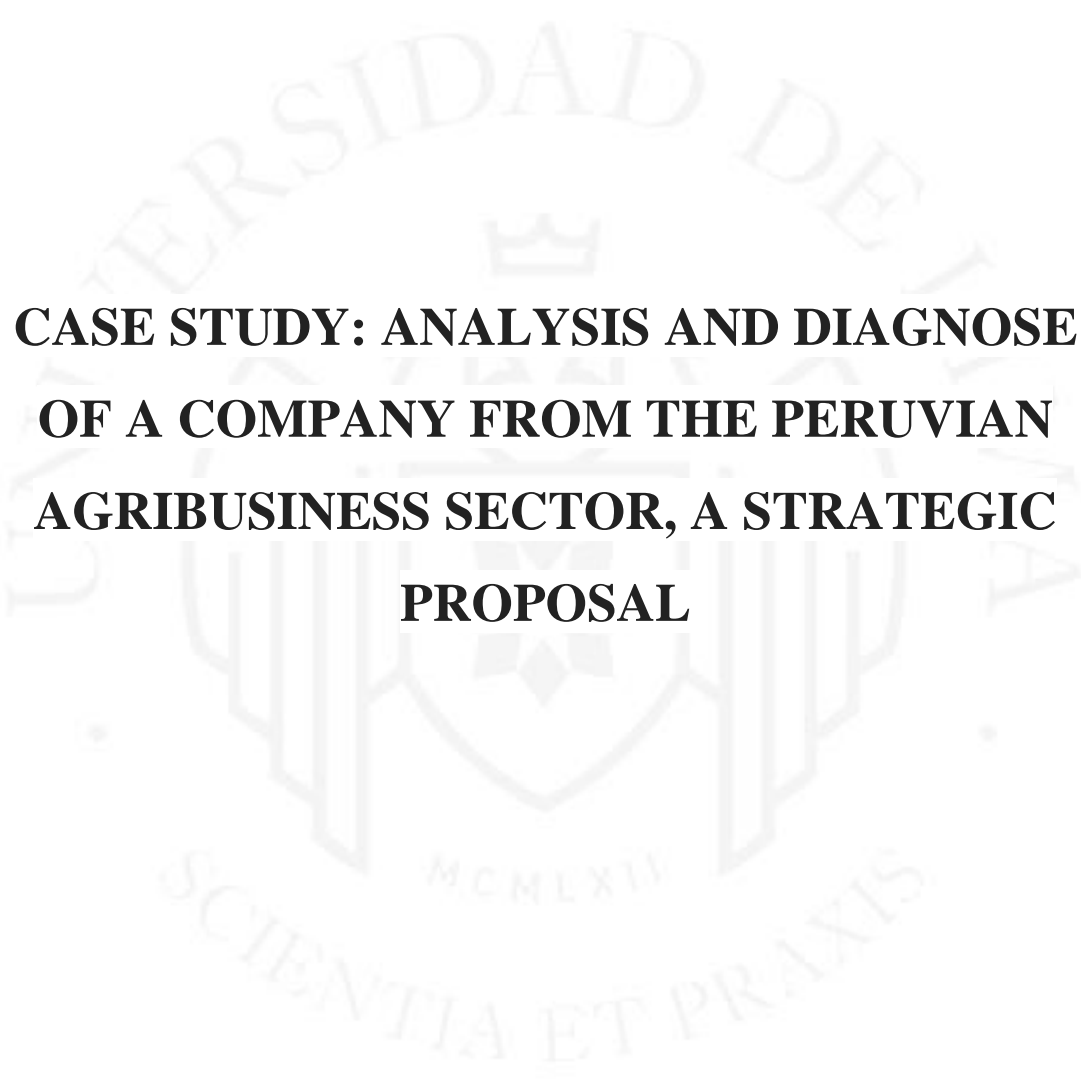
Luis Angel Mallaupoma Riquelme

Código 20130762

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	viii
ABSTRACT	ix
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).....	9
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	11
1.2 Diagnóstico Externo.....	16
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)	17
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	18
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	23
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	25
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	25
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	26
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas	27
2.4 Matriz FODA.....	28
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	29
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	31

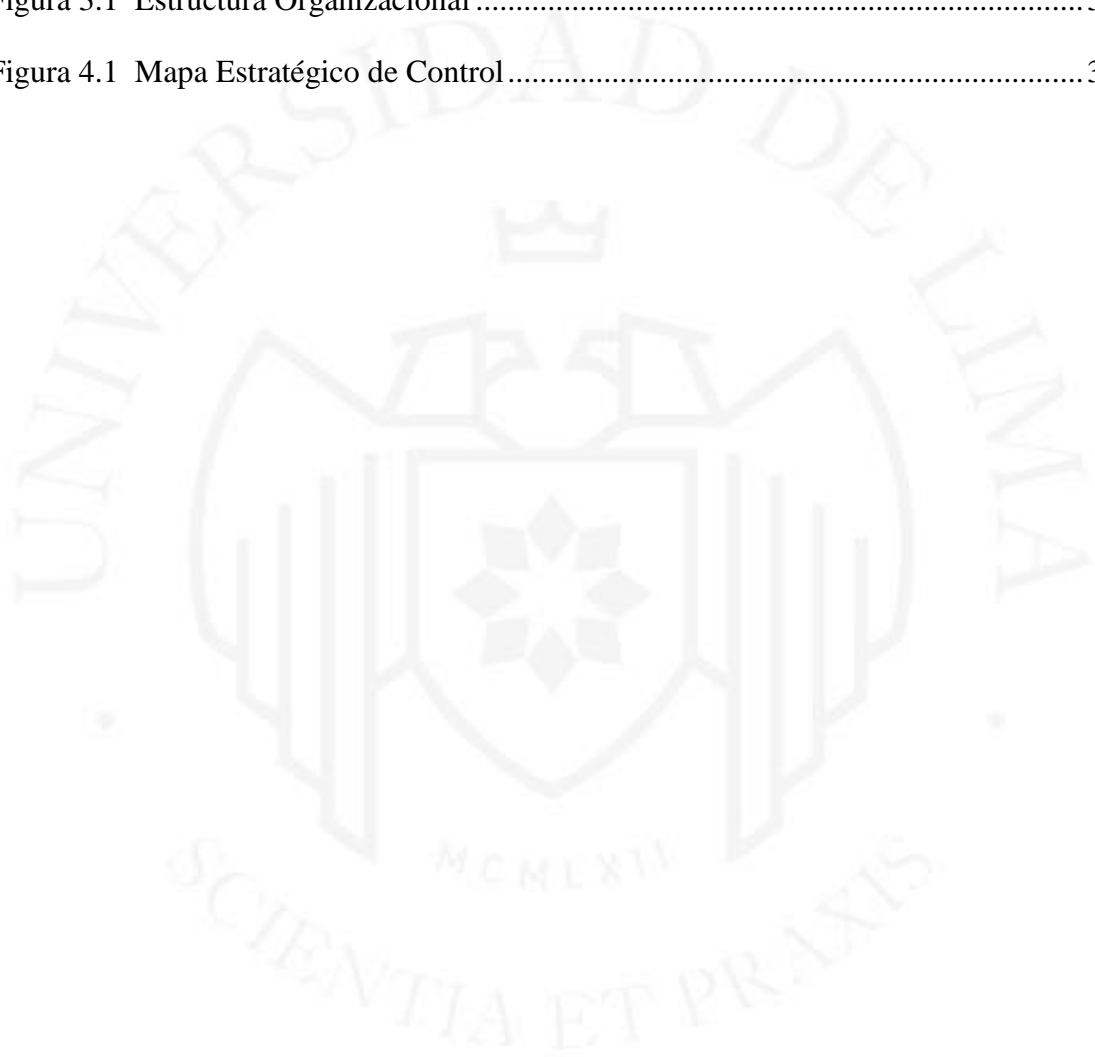
2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN	31
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales.	32
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA		35
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	35
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	36
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		38
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	38
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión	39
CONCLUSIONES		41
RECOMENDACIONES		42
REFERENCIAS		43
BIBLIOGRAFÍA		45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de Negocio.....	3
Tabla 1.2 Análisis PEST y escenarios futuros	17
Tabla 2.1 Análisis de Matriz EFI.....	25
Tabla 2.2 Análisis de Matriz EFE.....	26
Tabla 2.3 Matriz de Estrategia Genérica	27
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	28
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor de Camposol	6
Figura 3.1 Estructura Organizacional	35
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....	38



RESUMEN

En la actualidad, las familias en el mundo han cambiado el interés por su alimentación con la necesidad de un mayor cuidado de la salud, es por ello que cada vez los alimentos con alto valor nutricional son preferidos en el consumo diario.

La empresa agroindustrial peruana Camposol, con más de 21 años de fundación, posee un gran nivel de experiencia en la producción y comercialización de alimentos frescos, saludables y con altos estándares de calidad a través de sus dos unidades de negocios de alimentos como Frutas y Vegetales y Mariscos. La organización, de la mano de sus clientes, satisface la necesidad del consumidor global con productos diferenciados teniendo como logro el desarrollo de una estrategia de integración vertical sobre su cadena de valor y un modelo de gestión sostenible que le ha permitido obtener capacidades distintivas como es la innovación, calidad, eficiencia operativa y una mayor capacidad de respuesta frente a las nuevas tendencias en una industria fragmentada.

La administración empresarial se encuentra bajo el accionar de profesionales sin embargo se requiere potenciar el crecimiento de la compañía con el desarrollo de un plan estratégico en el que será necesario otorgar mayor fuerza a las áreas claves y establecer nuevas estrategias que permitan la expansión de la marca así como el incremento de la preferencia por el consumidor final resultando en la proyección de mayores ventas y altos márgenes de ganancia para la empresa superando los beneficios obtenidos en el 2016.

Palabras Claves: Necesidad del mercado, ventaja competitiva, diferenciación, integración vertical, industria fragmentada.

ABSTRACT

At present, families in the world have changed interest in their diet with the need for greater health care, which is why foods with high nutritional value are increasingly preferred in daily consumption.

The Peruvian company, with more than 21 years of foundation, has a high level of experience in the production and marketing of fresh, healthy foods and high quality standards through it is two food business units such as Fruits and Vegetables and Seafood. The organization, in the hands of its customers, satisfies the need of the global customer with differentiated products having as an achievement the development of a vertical integration strategy on its value chain and a sustainable management model that has allowed it to obtain distinctive capabilities such as it is innovation, quality, operational efficiency and a greater capacity to respond to new trends in a fragmented industry.

The business administration is under the action of professionals, however, it is necessary to boost the company's growth with the development of a strategic plan in which it will be necessary to give greater strength to the key areas and establish new strategies that allow the expansion of the brand as well as the increase in the preference for the final consumer resulting in the projection of higher sales and high profit margins for the company exceeding the profits obtained in 2016.

Keywords: Market need, competitive advantage, differentiation, vertical integration, fragmented industry.

INTRODUCCIÓN

El presente informe tendrá como desarrollo el esquema propuesto bajo la modalidad de examen de suficiencia profesional para la obtención del grado de Licenciado en Administración con el objetivo de llevar a cabo un análisis, diagnóstico y el establecimiento de la propuesta de un plan estratégico para la empresa Camposol.

Para identificar la gestión empresarial se señalarán los factores internos y externos de la organización a fin de establecer el contexto en el que se encuentra, así como las actividades del negocio y la industria en la que compite. Se empleará la herramienta del lienzo de Osterwalder para reflejar el modelo de negocio de la compañía identificando su propuesta de valor; así mismo, se determinará la cadena de valor con actividades principales y de apoyo para definir las capacidades distintivas de la empresa que resultan en su ventaja competitiva frente a los competidores.

De igual forma la evaluación del ámbito externo será trascendental al identificar los factores del macro entorno que afectan o contribuyen con la gestión del negocio al igual que el estudio de las fuerzas competitivas del sector; en donde el análisis de los dos aspectos repercuten sobre las acciones que Camposol deberá llevar a cabo para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

Las características fuertes y débiles propias de la organización, así como los elementos externos positivos y negativos serán tabuladas en las matrices EFI y EFE, seguido de una comparación en un análisis FODA que permitirá formular nuevas estrategias para el nivel corporativo, de negocio y funcional. La identificación de las mismas estarán alineadas con la misión, visión y objetivos estratégicos, siendo consistentes y viables para el negocio.

Finalmente, se concluirá con la evaluación de la estructura organizacional y propuestas de mejoras para la implementación estratégica así como el desarrollo de sistemas de control estableciendo un mapa de control y un cuadro de mando integral para monitorear y efectuar adecuadamente el nuevo plan estratégico.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

El diagnóstico interno de una empresa consta de la identificación del modelo de negocio, de las actividades tanto de apoyo como claves que conforman su cadena de valor y de las capacidades distintivas que generan una ventaja superior frente a los rivales. El caso manifiesta que Camposol decide convertirse en un negocio de servicio completo con la construcción de una marca, es por ello que busca su desarrollo entablando acciones de mejora con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, satisfacer adecuadamente la necesidad del cliente y consumidor e incrementar la rentabilidad de la empresa. A continuación el inicio del análisis del primer capítulo.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

El modelo de negocio es la interrelación de un listado de estrategias que pone en práctica una empresa logrando alcanzar una ventaja competitiva y una rentabilidad por encima del promedio; de manera más precisa es la “descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2014, p. 17). Camposol se encuentra en el establecimiento de mejoras sobre sus actividades para convertirse en una compañía productora multinacional con marca propia siendo reconocida como proveedora relevante de alimentos de calidad contribuyendo con la adecuada nutrición de las familias en el mundo.

En lo siguiente, se llevara a cabo el análisis del modelo de negocio de la empresa empleando y sustentando los elementos que integran la herramienta del lienzo de Osterwalder con lo descrito por el informe y el uso de fuentes externas.

Tabla 1.1

Modelo de Negocio

Lienzo de Alexander Osterwalder aplicado a Camposol				
Asociaciones clave Cliente-proveedor: -Clientes minoristas EE.UU, Europa, Asia y América Latina. -Intermediarios /Corredores Alianzas Estratégicas: -Grupo Riberebro -Empresas Certificadoras	Actividades clave -Investigación, Desarrollo e Innovación -Producción de calidad, sostenible y gran volumen. -Desarrollo comercial. -Servicio post venta.	Propuesta de valor Brindar alimentos saludables y de gran valor nutricional con altos estándares de calidad basándose en un modelo de gestión sostenible.	Relaciones con los clientes -Confiabilidad por entregas a tiempo, cantidades solicitadas y calidad de productos. -Énfasis en ser ambientalmente y socialmente responsable. -Establecimiento de canales de dialogo con clientes.	Segmento de mercado -Segmento de productos agro y mariscos de consumo masivo accesible para todos los consumidores en el mundo.
	Recursos clave -Campos de cultivo, plantas y propios laboratorios de I,D+i. -3 oficinas comerciales. -Personal calificado. -Reputación de mercado.		Canales Comunicación con segmento de mercado a través de: -Canal de intermediario/corredor -Canal detallista	
Estructura de costos -Costos operativos fijos -Costos financieros (Intereses Bancarios) -Salarios y beneficios del capital humano			Fuentes de ingreso -Mayor ingreso por ventas de frutas y vegetales y mariscos. -Financiamiento mediante préstamos bancarios. -Camposol cotiza en la bolsa de Noruega	

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2014)
 Elaboración Propia

Asociaciones Clave.- Mediante su unidad comercial, Camposol cuenta con relaciones afianzadas de cliente-proveedor en el que los mayores porcentajes de ventas provienen de EE.UU con minoristas tales como Costco, Publix, Walmart, entre otros. Seguido del mercado europeo con los minoristas Tesco y Marks & Spencer con establecimientos en todo el continente y en menor medida clientes de América y Asia.

Con respecto a los clientes intermediarios, la empresa busca incrementar el nivel de confiabilidad ya que los corredores promueven la comercialización de sus productos, garantizándoles el cumplimiento de pedidos en cuanto a volumen, calidad y tiempo.

Por otro lado, Camposol genera alianzas asociándose de manera no competitiva con organizaciones certificadoras reflejando al mercado los altos estándares de calidad que desarrollan sobre sus actividades. Finalmente en el 2010, Camposol firma un contrato de 10 años formando una alianza con el Grupo Riberebro “que incluye la exclusividad en ciertos productos de verduras con distribución en los mercados de España, Portugal y Francia” (América Economía, 2010, párr 1).

Actividades Clave.- La empresa realiza considerable inversión en investigación, desarrollo e innovación para el mejoramiento de la producción, análisis de nuevos cultivos y el desarrollo de tecnologías por medio de su Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación Agroindustrial (CIIDiA) y en sus laboratorios de larvas para langostinos. Además el proceso productivo es considerado de real importancia al gestionarse altos controles de calidad y sostenibilidad, en donde el personal de campo y planta desarrollan las líneas de producción de manera eficiente cumpliendo con los estándares de calidad. De igual manera, el enfoque actual sobre la importancia del desarrollo comercial ha generado el establecimiento de oficinas en mercados estratégicos para ampliar y fidelizar la cartera de clientes brindando un servicio más personalizado y de mayor contacto. Finalmente mediante el servicio post venta se busca elevar la percepción de valor de los clientes y conocer las nuevas necesidades del consumidor final, es por ello que se realizan encuestas para medir el nivel de satisfacción, establecimiento de paneles de diálogos y reuniones periódicas para una retroalimentación sobre cumplimiento de despachos, el desempeño con los estándares de calidad, precios justos y las nuevas tendencias de consumo.

Propuesta de Valor.- Camposol crea valor para su segmento en la contribución de la adecuada nutrición de los consumidores en el mundo con la producción de alimentos de alta calidad que contengan gran valor nutricional mediante un proceso productivo sostenible y ambientalmente responsable. Esto es posible de la mano con los canales de venta, garantizando a los clientes la disponibilidad y el cumplimiento de estándares de calidad sobre su cadena de valor avalado por sus certificaciones internacionales.

Relaciones con los Clientes.- La empresa procura formar estrechas relaciones con su canal detallista e intermediarios al intentar fidelizarlos con mejores propuestas de comercio en términos de mayor calidad, disponibilidad, entregas a tiempo y grandes volúmenes; en el mismo sentido Camposol establece canales de diálogos para la identificación de mejoras con reuniones y encuestas de satisfacción recogiendo inquietudes y sugerencias para incorporarlas en el proceso de mejora continua. Así mismo, la organización buscará captar nuevos consumidores y clientes potenciando sus atributos y reflejando ser una empresa ambientalmente y socialmente responsable.

Segmento de Mercado.- La unidad de negocio de frutas y vegetales así como la de mariscos que conforman Camposol se dirigen a un mercado de consumo masivo; es decir, son productos estandarizados accesibles a cualquier consumidor en el mundo. De esta manera no se limita el mercado al que la empresa enfoca sus actividades y productos.

Recursos Clave.- En la categoría de recursos físicos, Camposol cuenta con 24,268 hectáreas de tierra concentradas en Perú de las cuales solo el 28% están sembradas dividiéndose así en 1,229 para camarones y 6,832 para frutas y verduras. Además posee una planta procesadora y empaquetadora cerca al área de los cultivos, propios laboratorios de I,D+i con la finalidad de generar nuevos productos y mejorar los procesos productivos, así como oficinas comerciales en EE.UU, Europa y Asia que permiten elevar el nivel de servicio en cada mercado. En cuanto al recurso humano, Camposol brinda empleo a 1,000 empleados corporativos y 14,000 mil colaboradores distribuidos en campo y planta convirtiéndose en una de las principales empleadoras de Perú que promueve las mismas oportunidades entre personas de distintos sexos así como el desarrollo de sus trabajadores. Finalmente, en el aspecto intelectual la empresa disfruta de una gran reputación y reconocimiento por sus clientes en el desarrollo de una producción de alta calidad y de grandes volúmenes sobre sus productos.

Canales.- Camposol hace llegar los productos a su segmento de mercado a través de los clientes minoristas y por medio de corredores o también llamados intermediarios. La empresa cuenta con oficinas comerciales en EE.UU, Europa y Asia a fin de brindar un adecuado nivel de servicio, expandir y afianzar las relaciones comerciales en el mundo. Cabe mencionar que únicamente en el negocio de mariscos no se comercializa de manera directa por no tener las capacidades suficientes de producción.

Estructura de Costos.- La productora peruana posee mayor porcentaje de costos operativos en donde el principal componente está a cargo de los costos fijos con el mantenimiento de tierras, sostenibilidad de oficinas comerciales, proyectos de investigación así como los servicios básicos de energía y agua para la planta, entre otros. Si bien los sueldos forman parte de los costos fijos, la empresa lo separa y refleja un alto costo al requerir un mayor volumen de personal para campo, planta y corporativo. Finalmente los costos financieros generados por los intereses del sector bancario constituyen otro factor relevante para la compañía.

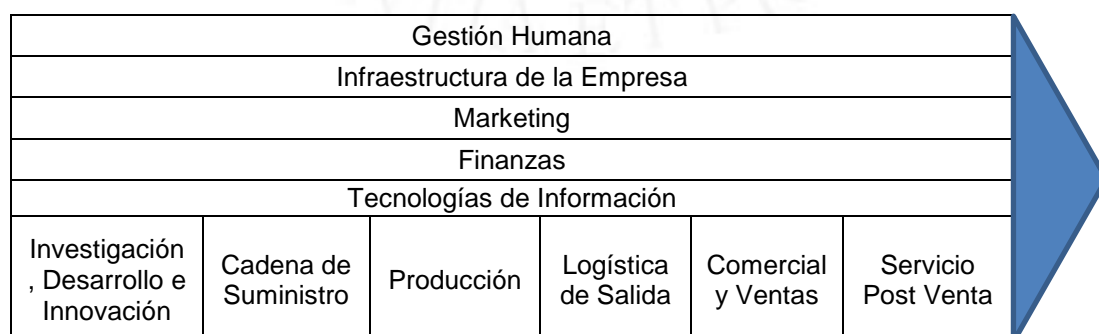
Fuente de Ingreso.- La principal fuente de ingreso proviene de las transacciones comerciales por la venta de los alimentos, especialmente en las categorías de camarones y aguacates sin embargo los arándanos presentan los mayores márgenes de utilidad bruta con proyecciones a incrementar sus ventas. Otro ingreso se desarrolla por financiamiento de préstamos bancarios para ampliar capacidades productivas e inversiones en I,D+i; así también el ingreso producto de la cotización de las acciones en la Bolsa de Noruega.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Las áreas funcionales de una compañía desarrollan sus actividades con la finalidad de reducir la estructura de costos en los que incurre la empresa o incrementar la diferenciación del producto es por ello que “el termino 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, p. 89).

Figura 1.1

Cadena de Valor de Camposol



Fuente: Porter (2010)
Elaboración Propia

A continuación, se desarrollaran las actividades primarias que integran la cadena de valor de Camposol:

- Investigación y Desarrollo.- Sus laboratorios de CIIDiA gestionan proyectos de investigación, análisis de productos potenciales y desarrollo de nuevas tecnologías; además de realizar pruebas de entre 15 a 20 nuevos cultivos y variedades para hallar alimentos con óptimos rendimientos. Por otro lado, la empresa invierte en el control de plagas naturales, mejoras sobre las técnicas de cría y genética en sus laboratorios de larvas de langostinos, así como en el análisis de la secuenciación del ADN de los árboles de aguacate.
- Cadena de Suministro.- Coordinación con proveedores relevantes como el aprovisionamiento de cajas, bolsas y envases especiales para las diferentes categorías de producto de lo contrario no se podrá cumplir con los despachos. Los productos procesados son trasladados a los almacenes con controles de temperatura luego se solicita el servicio a proveedores de contenedores para la carga y transporte del pedido hacia el puerto marítimo o aéreo.
- Producción.- Los colaboradores de campo siembran y cosechan frutas y vegetales en donde Camposol posee más de 24,000 ha en Perú (solo 28% está sembrado) y cuenta con personal para la cría de camarones en sus 1,300 ha; a continuación los alimentos son enviados a su planta para ser procesados y empaquetados donde finalmente al cerrar el ciclo se mantiene la trazabilidad de la producción para asegurar la cadena productiva.
- Logística de Salida.- Se alistan los pedidos para ser revisados y cargados en contenedores con controles de temperatura dependiendo del producto para transportarse hasta el puerto de Callao o Piura. Dependiendo del canal de venta, se continuará con el despacho de manera coordinada con los operadores logísticos que involucra una gestión documentaria cumpliéndose con las normas locales y de calidad internacional; la distribución en el país de destino está definido por rutas de entrega que ejecutan los transportadores.
- Comercial y Ventas.- La gestión comercial y el equipo de ventas se relacionan de tal manera que su objetivo es identificar las necesidades de los canales, entablar relaciones a largo plazo y expandir la cartera de clientes a través de

sus 3 oficinas en mercados estratégicos en donde se brinda el mejor servicio en cuanto a disponibilidad, tiempos de entrega, calidad de los productos, seguimiento de los pedidos y resolución de problemas.

- Servicio Post Venta.- Con los clientes se realizan reuniones, encuestas de satisfacción y paneles de dialogo para conocer el nivel de cumplimiento con los plazos de entrega, si los precios son justos, si los productos cumplen con los estándares de calidad y conocer las nuevas necesidades del consumidor.

De igual forma, líneas abajo se describirán las actividades de apoyo que proporcionan el soporte para el desarrollo de las actividades primarias:

- Tecnologías de Información.- La organización posee un Information Management System (IMS) que permite almacenar, acceder y gestionar una base de datos para administrar de manera óptima los informes y tener un registro adecuado de los datos generando mejoras en la eficiencia con información en tiempo real y oportuna para Camposol.
- Finanzas.- Brindar apoyo en decisiones de inversión como el aumento de activos fijos en las categorías de productos más rentables, así como medidas de endeudamiento analizando las fuentes de financiamiento con el horizonte de tiempo y análisis de los resultados financieros obtenidos cada año.
- Infraestructura de la Empresa.- La productora peruana cuenta con una gestión administrativa netamente profesional en donde la cultura se rige por el respeto, la excelencia operativa y el trabajo en equipo sobre sus actividades para la creación de valor y diferenciación de sus productos.
- Marketing.- La creación de la marca tiene como propósito la presencia de la empresa en el mercado global así como un mayor reconocimiento por el consumidor es por ello que el área de marketing tiene la labor de establecer estrategias de publicidad y promoción para el logro de dichos objetivos.
- Gestión Humana.- Camposol es uno de los principales empleadores del Perú que promueve la igualdad de género en donde los colaboradores cuentan con buenos sueldos, atención médica, cuidado de niños, capacitaciones, etc. Por 4 años consecutivos la empresa no ha presentado huelgas ni paralizaciones lo que refleja la búsqueda de una adecuada administración laboral.

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

La gestión de las competencias distintivas de una compañía resultan en la obtención de cuatro factores tales como la eficiencia medida por la productividad, la calidad como excelencia y confiabilidad, la innovación con productos o procesos y una superior respuesta al cliente en donde se identifican y cubren sus necesidades; de esta manera se genera y sostiene una ventaja competitiva “que se origina en la habilidad para satisfacer necesidades con mayor eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecian más, o con mayor eficiencia, a un costo menor” (Thompson, et al., 2018, p. 53).

Se iniciara con la determinación de las competencias distintivas que generan la ventaja competitiva para Camposol como empresa frente a sus competidores:

- Eficiencia Superior.- Camposol desempeña sus procesos productivos de manera eficiente ya que cuenta con terrenos con altos rendimientos así como un capital humano especializado en sus tareas, además la experiencia que poseen los directivos permite generar eficiencias en la estructura de costos.
- Innovación Superior.- Camposol gestiona el desarrollo de productos nuevos y con atributos superiores sobre los existentes así como mejoras en los procesos de producción tomando en cuenta aspectos ambientales, de calidad y salud. Esto es posible mediante el CIIDiA y el laboratorio de larvas; en adición a ello se reconocen los proyectos innovadores propuestos por los colaboradores que generan un ahorro económico para la empresa.
- Mayor respuesta al cliente.- Se satisface las necesidades con alimentos nuevos (orgánicos) y con mejores características sobre los productos existentes gracias a los canales de diálogos con los clientes que permite una retroalimentación del servicio así como la identificación de las nuevas tendencias y preferencias de alimentación por el consumidor final.
- Calidad Superior.- La gestión de altos estándares de calidad es parte integral de la empresa es por ello que cuentan con certificaciones como el BRC Food, IFS Food, USDA Organic, entre otros que garantizan la calidad sobre las actividades de la cadena de valor además de una gestión sostenible de sus procesos generando la perspectiva de excelencia sobre sus productos.

A continuación se identificarán las competencias del negocio de Frutas y Vegetales:

- Eficiencia Superior.- La UEN posee tecnología que determina las necesidades de agua siendo más eficiente en el riego, en cuanto a las tierras de cultivo estas permiten generar economías de escala en la producción, además que la empresa desarrolla conocimiento técnico especializado en los colaboradores aumentando su productividad en campo y planta.
- Innovación Superior.- El CIIDiA investiga nuevas variedades de productos con mejores atributos realizando pruebas de entre 15 a 20 nuevos cultivos, además de mejoras en procesos productivos más sostenibles reduciendo su huella hídrica y de carbono, asimismo se ofrece alimentos saludables a través de un mayor control biológico de plagas y enfermedades.
- Mayor respuesta al cliente.- Se genera constante conocimiento científico en la agricultura para poder crear nuevos productos de alta calidad; un ejemplo fueron los arándanos orgánicos solicitados por los clientes y consumidores conscientes de su salud e interesados en el cuidado del medio ambiente.
- Calidad Superior.- Se brinda una experiencia consistente sobre la excelencia de los alimentos en cuanto a tamaño, sabor y apariencia además de reflejar que el negocio cuenta con un proceso de producción que es ambiental y socialmente responsable avalado por certificaciones internacionales.

De igual forma se analizarán los factores que generan la ventaja competitiva en la unidad de mariscos o también denominado Marinasol:

- Eficiencia Superior.- Poseen 1,300 ha y tecnología propia para un cultivo súper intensivo asegurando una producción sin interrupciones, maximizando los volúmenes de rendimientos y logrando una operación responsable, lo que finalmente resulta en un alto índice de productividad para el negocio.
- Innovación Superior.- Los propios laboratorios producen y cultivan larvas de camarones en donde se ejecutan planes de prevención y mejoramiento genético a fin de tener mejores ratios de crecimiento, resistencia a enfermedades y una mayor reproducción para lograr la sostenibilidad de la cadena brindando de esta manera alimentos mejorados al mercado.

- Mayor respuesta al cliente.- Marinasol al contar con una integración vertical puede garantizar la trazabilidad de su producción satisfaciendo la necesidad del intermediario con un mayor nivel de servicio en cuanto a volúmenes de pedido, productos mejorados y variedades del mismo.
- Calidad Superior.- Esta unidad acuícola produce langostinos de óptima calidad diferenciándose de sus rivales al proporcionar productos con atributos de excelencia siendo saludables, limpios y libres de antibióticos acreditados por sus certificaciones tales como el HACCP, BRC, BAP y BASC.

Finalmente se cuenta con la unidad de Trading o también conocido como Camposol Internacional donde se identifican las siguientes competencias distintivas:

- Eficiencia Superior.- Se cuenta con un equipo de trabajo calificado sobre el cual se desarrollan actualizaciones sobre conocimientos del negocio además del fortalecimiento de las competencias en el personal clave para aumentar la productividad en la captación y fidelización de clientes.
- Mayor respuesta al cliente.- El desempeño del equipo comercial en las 3 oficinas ubicadas estratégicamente en EEUU, Rotterdam y Shanghái permite brindar una rápida respuesta a los requerimientos de los clientes con mejores niveles de servicio, así también una resolución a los inconvenientes y la posibilidad de un contacto más directo con las necesidades del mercado.
- Calidad Superior.- Se generaba una perspectiva de excelencia en el cliente brindando un óptimo nivel de servicio por entregas a tiempo, disponibilidad y calidad de productos, lanzamiento de alimentos orgánicos además de una rápida resolución de problemas.

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

En la presente sección se determinarán los factores internos como las características fuertes que ayudan alcanzar los objetivos así como los puntos débiles que presenta la compañía y sus unidades de negocio como resultado de la identificación y análisis del modelo de negocio, la descripción de las actividades de su cadena de valor y finalmente los elementos de la ventaja competitiva que diferencian a Camposol en su industria.

Iniciamos con la identificación de los puntos propios de la empresa que posibilitan el logro de sus objetivos:

- Presencia global con sus 3 oficinas comerciales brindando un servicio superior a los clientes existentes y potenciales con el objetivo de entablar relaciones duraderas y negociaciones con altos volúmenes de venta.
- Administración empresarial bajo gestión profesional y no familiar además de ser una de las principales empleadoras del Perú que promueve la igualdad de género y el desarrollo profesional de sus colaboradores.
- Posee economías de escala respaldado por los volúmenes de venta así como el alto índice de productividad sobre sus miles de hectáreas de cultivo logrando ser en el 2015 el mayor productor agropecuario.
- Arraigada importancia a la investigación e innovación para el desarrollo de nuevos productos, generación de mayores atributos a los alimentos existentes y mejoras en los procesos productivos con la finalidad de diversificar la cartera de productos e ir en línea con las nuevas tendencias de consumo.
- Camposol posee gran experiencia en la industria agropecuaria desde 1997, además ostenta un know how sobre las actividades de su cadena de valor que se encuentran integradas verticalmente permitiendo mayor control y flexibilidad sobre el negocio para responder a las necesidades del mercado.
- Cuentan con el respaldo financiero de D&C Holding y fácil acceso a préstamos bancarios. Los accionistas amparan y tienen plena confianza sobre las decisiones de inversión que generen el crecimiento de la empresa.
- La organización posee una adecuada imagen comercial al entablar relaciones con clientes de categoría mundial además de un elevado nivel de reputación en el mercado internacional por la alta calidad de sus productos y los volúmenes de producción.
- Primer agro negocio peruano en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas además de ser ambientalmente amigable y socialmente responsable con certificados internacionales que avalan sus actividades productivas.

En cuanto a las debilidades de Camposol se presentan las siguientes características:

- Inadecuada planificación interna sufriendo cambios e indecisión sobre su categoría principal de producto así como la rotación de altos mandos interrumpiendo la línea de aprendizaje.
- Producción concentrada geográfica en el Perú siendo un riesgo ante fenómenos naturales, limitación de la capacidad y no diversificando la cartera con nuevos productos cuyos cultivos puedan realizarse en otros países.
- Baja experiencia en la gestión comercial originando retrasos y errores en la expansión de las operaciones en el mercado global.
- Poco reconocimiento y lealtad de marca por el consumidor final debido a la poca inversión en publicidad y promoción.
- Presión por procesos y controles más estrictos que friccionan con los estilos de trabajo de operadores veteranos además de la insuficiente sinergia entre las principales actividades de la cadena de valor.
- Camposol no desarrolla una gestión de productos derivados cuando existe capacidad ociosa o sobre stock sobre sus unidades de negocio.

Para el negocio de Frutas y Vegetales lo que les permite diferenciarse y mostrar sus fortalezas frente a sus competidores lo obtienen a través de:

- Campos de cultivo con altos rendimientos que dependiendo del producto permiten cosechas durante todo el año y la posibilidad de colocar precios por encima del promedio durante brechas de suministro global.
- Importancia de la investigación e innovación a través del CIIDiA para nuevos cultivos y procesos productivos así como mayor inversión en tecnología para la planta de procesamiento forjando excelentes controles de calidad.
- Arraigada cultura empresarial orientada a la sostenibilidad, calidad e innovación de productos generando eficiencia operacional con la integración vertical de su cadena de valor.
- Correcta estrategia de localización de las instalaciones en donde la planta de procesamiento se ubica cerca al área de cultivo y a los puertos marítimos (Callao y Piura) o aéreos para su exportación.

- Adecuada ubicación de campos de cultivo beneficiado por el ecosistema de la región que permite producir frutas de los hemisferios norte o sur además de la posibilidad de contar con una producción orgánica.
- Negocio relevante que ofrece grandes volúmenes de producción con capacidad y flexibilidad para negociar precios garantizando la calidad y responsabilidad ambiental respaldada por sus certificaciones internacionales.
- Poseen dos canales de ventas que permite dejar de depender solo de los importadores forjando así buenas relaciones con todos los clientes.
- Tiene el respaldo financiero de D&C Holding y accesibilidad al préstamo bancario.
- Énfasis en la generación de conocimiento sobre el personal de campo y planta para mejores técnicas de trabajo además de ofrecer buenos sueldos y beneficios en salud, reconocimientos, capacitaciones, etc.

Por el aspecto de las deficiencias que presenta la unidad de negocio se establece que:

- La centralización de los campos de cultivo no permite la producción de otras variedades de alimentos como las que se encuentran en los trópicos.
- Campos de cultivos expuestos al riesgo de fenómenos naturales de la región así como a plagas y enfermedades propias de la producción.
- No todas las categorías de productos tienen una ventana de cosecha de todo el año ni los mismos rendimientos sobre sus hectáreas de cultivo
- Planta de procesamiento y empaque con capacidad limitada.
- Gran cantidad de hectáreas sin desarrollar lo que genera capacidad ociosa frenando la posibilidad de mayores volúmenes de producción.
- Considerable rotación de la fuerza de trabajo generando inestabilidad e incertidumbre en el ambiente laboral.
- No contar con la infraestructura de maduración que brindaría un mayor poder de negociación sobre los clientes.
- No posee una amplia cartera de productos ni variedades generando que los minoristas y corredores no encuentren todos los productos deseados en el mismo negocio.

Ingresando al negocio de Marinasol se identifican los siguientes elementos que ostentan y desarrollan de manera adecuada permitiendo generar sus fortalezas:

- La integración vertical de su cadena de valor permite generar control y flexibilidad del negocio respondiendo de manera rápida al mercado.
- Cuenta con una buena reputación por la gestión en calidad y sostenibilidad de sus operaciones avalado por certificaciones internacionales.
- Tiene el respaldo financiero de D&C Holding y no presenta inconvenientes en la accesibilidad al préstamo bancario.
- Importancia sobre la capacitación del capital humano para mejores técnicas de cultivo y procesamiento de camarones generando un mayor índice de productividad y eficiencia operacional.
- Posee sistemas agrícolas intensivos que permiten mayores rendimientos por cosecha así como una planta especializada de procesamiento y un laboratorio de larvas para ejecutar planes de prevención y mejoramiento genético.
- Confianza de los altos directivos al considerar la unidad de mariscos como un negocio rentable e importante para el crecimiento y equilibrio de la cartera de Camposol.
- Correcta localización de granjas de camarón cerca de la planta de procesamiento y a los puertos marítimos para cumplir con acuerdos FOB.

Por el contrario también se pueden identificar aspectos a mejorar tales como:

- El canal de venta en este negocio es solo mediante la comercialización con importadores y no de manera directa a minoristas, hostelerías, servicios de comida, etc.
- No hay capacidad de suministrar grandes volúmenes de camarones en el momento en que los compradores lo solicitan.
- Marinasol no posee amplia cartera de productos ni gestiona la elaboración de derivados ya que se concentra en la producción de langostinos.
- La UEN no cuenta con alto reconocimiento de marca en el ámbito internacional.

Finalmente en el negocio de Camposol Internacional (Trading) se determinan los siguientes puntos fuertes:

- Enfoque total en brindar mayores niveles de servicio a los clientes instalando 3 oficinas comerciales que permiten un mayor contacto y coordinación sobre acuerdos en tiempos, volúmenes, calidad y resolución de inconvenientes.
- Tiene el respaldo financiero de D&C Holding.
- Mayor importancia en entablar relaciones con los minoristas para quienes el modelo integrado verticalmente es una ventaja competitiva.
- Se afianzan las relaciones comerciales con los clientes a través de paneles de diálogos, reuniones y encuestas de satisfacción para la mejora continua.
- Ingreso de un Director General con vasta experiencia y un equipo de trabajo calificado siendo capacitado constantemente además de fortalecer sus competencias para incrementar el nivel de productividad.

Con respecto a los factores que impiden en logro de los objetivos se detalla que:

- La empresa busca ser una productora relevante sin embargo la UEN cuenta con un bajo nivel de experiencia en temas comerciales.
- Alto número de ocurrencias sobre fricciones laborales entre el equipo de producción y comercial.
- Bajo nivel de alineamiento entre el equipo comercial y las demás áreas de la cadena de valor.

1.2 Diagnóstico Externo

Luego de haber culminado con el análisis interno de la empresa será importante realizar un diagnóstico del entorno externo que “es todo lo que está fuera de las fronteras de una organización que pudiera afectarla” (Griffin, 2011, p. 65) cuyo objetivo será identificar las oportunidades que la compañía puede explotar logrando una mayor competitividad y las amenazas que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos. La empresa no influye sobre los factores del entorno sin embargo se podrán tomar acciones estratégicas oportunas con la finalidad de aprovechar

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

En el presente punto se desarrollarán las 4 fuerzas del macro entorno a través de escenarios futuros para conocer la influencia actual y posibles cambios durante los próximos años reflejando un impacto positivo en la empresa para su crecimiento o la presencia de amenazas que interfieran con las actividades estratégicas.

Tabla 1.2

Análisis PEST y escenarios futuros

FACTOR / VARIABLES		12 Meses (Impacto)	1-3 Años (Impacto)	3-5 Años (Impacto)
POLITICO - LEGAL	Exportaciones a nuevos mercados por TLC con China, EE.UU y países de Europa.	Permite ingreso de productos a nuevos mercados (Oportunidad)	Mayor demanda al contar con nuevos clientes en el mundo (Oportunidad)	TLC con nuevos países e incremento de la exportaciones (Oportunidad)
	Perú invierte en proyectos de infraestructura para estimular actividad agropecuaria.	Mejores condiciones para la agricultura en regiones agrícolas conocidas (Oportunidad)	Estado promueve nuevos proyectos para seguir impulsando el agro. (Oportunidad)	Hallazgo de nuevas y optimas regiones para el desarrollo agroindustrial. (Oportunidad)
	Polémicas elecciones presidenciales del 2016 en Perú.	Incertidumbre sobre inversión interna-extranjera. (Amenaza)	Regulaciones para impulsar inversión interna. (Oportunidad)	Estabilidad política y crecimiento de la inversión interna. (Oportunidad)
	Leyes de protección ambiental, social y sanitarias nacionales e internacionales.	Mayores restricciones y costos sobre la industria (Amenaza)	Importancia de la gestión ambiental por mas países (Oportunidad)	Nuevas leyes ambientales, sociales y sanitarias (Oportunidad)
ECONOMICO	Crecimiento económico de Perú por aumento de precios en materias primas.	Permite colocar mayores precios en productos (Oportunidad)	Menor demanda de principales productos y caída de inversión interna (Amenaza)	Recuperación económica y tendencia crecimiento (Oportunidad)
	Crecimiento de la producción industrial en Perú.	Mano de obra capacitada permite incremento de producción (Oportunidad)	Reformas económicas para impulsar inversión interna (Oportunidad)	Estabilidad en crecimiento de la producción industrial. (Oportunidad)
	Crisis financiera mundial	Disminución de precios, exportaciones y dependencia económica. (Amenaza)	Precios con tendencia a estabilizarse y crecimiento de exportaciones (Oportunidad)	Precios estables y crecimiento de exportaciones (Oportunidad)

(continúa)

(continuación)

	Existencia de economía informal en Perú.	Crecimiento de la economía informal (Amenaza)	Preocupación del Estado en erradicar la economía informal (Oportunidad)	Disminución de la economía informal (Oportunidad)
	Tendencia a la baja inflación de precios al consumidor en Perú	Disminución de incertidumbre y uso eficiente de recursos (Oportunidad)	Incentiva la inversión interna (Oportunidad)	Estabilidad en la inflación de precios (Oportunidad)
SOCIAL, CULTURAL	Perú cuenta con cultura culinaria de fama mundial.	Crecimiento de fama sobre cultura culinaria (Oportunidad)	Promoción de la gastronomía a través de campañas de PromPeru (Oportunidad)	Consumidor extranjero interesado en gastronomía del país (Oportunidad)
	Popularización a nivel mundial de los “súper alimentos”	Otorgar precio premium a esta categoría (Oportunidad)	Mayor demanda de alimentos ricos en antioxidantes (Oportunidad)	“Súper alimentos” dentro de la canasta de consumo (Oportunidad)
	Consumidor mundial consciente de su salud y cuidado del medio ambiente.	Interés en alimentos orgánicos y procesos eco amigables (Oportunidad)	Exigencia de procesos productivos ambientalmente responsable (Oportunidad)	Mayor consumo de alimentos con alto valor nutricional (Oportunidad)
	Inestabilidad del mercado de trabajo agroindustrial peruano.	Costos bajos sobre capital humano. (Oportunidad)	Escasez de mano de obra local. (Amenaza)	Sindicatos solicitan mayores beneficios. (Amenaza)
TECNOLOGICO	Divulgación de la biotecnología en la industria.	Generación de nuevo conocimiento para rendimientos superiores (Oportunidad)	Desarrollo de nuevos productos y procesos productivos (Oportunidad)	Mayor contribución a la nutrición del consumidor. (Oportunidad)
	Avances tecnológicos en comunicación, irrigación, sistemas de información, drones.	Mayor precisión y control sobre la producción. (Oportunidad)	Incremento de eficiencia operacional y disminución de costos (Oportunidad)	Automatización y mayores rendimientos productivos. (Oportunidad)

Fuente: Hill et al. (2015)

Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

El modelo de las cinco fuerzas que establece Michael E. Porter permitirá identificar las fuerzas competitivas que hay en el entorno de una industria analizando a los competidores existentes y potenciales, la amenaza de productos sustitutos así como el poder de negociación de proveedores y compradores, con la finalidad de destacar las amenazas y oportunidades sobre las que Camposol deberá generar sus estrategias.

Iniciaremos el desarrollo identificando la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales en la búsqueda de aumentar la participación de mercado y la rentabilidad:

- Estructura competitiva de la industria.- Industria fragmentada por numerosas empresas tanto en el sector agro como en la acuícola ubicando en el ámbito nacional a competidores como Complejo Agroindustrial Beta, Drokasa, Danper Trujillo, etc. En competidores internacionales se encuentra a Mission Produce, Naturipe, Driscoll's, entre otros tantos rivales de México, EE.UU, Europa y Asia, en donde la rivalidad mundial se refleja a través de precios, en niveles superiores de servicio y en la necesidad de satisfacer mejor al consumidor con productos de alta calidad por tal motivo se considera una rivalidad alta en la industria reflejando una amenaza para la empresa.
- Crecimiento de la demanda.- Las demandas para las principales categorías de Camposol tienen proyecciones de crecimiento alentadores, por ejemplo si los arándanos continúan con su crecimiento anual promedio, la demanda ascendería a 5.7 millones de TM para el 2024. Por otro lado China es un mercado potencial para los aguacates y arándanos siendo productos nuevos en el territorio, finalmente el negocio de Marinasol cuenta con una creciente demanda de proteínas en el mundo, especialmente en Asia. Camposol y demás productores sudamericanos son capaces de satisfacer demandas en brechas de suministro, por este y anteriores factores descritos la rivalidad disminuye ya que se puede vender más sin arrebatar participación de mercado. Mencionar que en tiempos de crisis política, económica o existencia de desafíos imprevistos se genera una disminución de exportaciones y grandes descuentos en precios resultando en una alta rivalidad.
- Diferenciación.- En la industria los productos son similares sin embargo Camposol busca diferenciarse a través de su propuesta de valor con la consistencia en las características y mejores atributos sobre sus alimentos además de reflejarse como ambientalmente y socialmente responsable. Es por ello que la rivalidad se considera alta porque los competidores ofrecen propuestas únicas sobre productos con baja posibilidad de diferenciación.

- Barrera de salida.- Las empresas de la industria cuentan con activos fijos de alto valor económico ya que se posee grandes hectáreas de cultivo así como plantas y maquinarias especializadas para el procesamiento de los productos. Por otro lado se generarían altos costos a causa de liquidaciones por la gran cantidad de colaboradores que cuenta la empresa considerándose difícil salir del mercado lo que refleja una alta rivalidad y amenaza para Camposol.

Se determina que la rivalidad en la industria es alta al estar compuesta por gran cantidad de competidores nacionales e internacionales que poseen considerables inversiones en activos además de ofrecer productos poco diferenciables.

Como segunda fuerza competitiva se establece el riesgo de ingreso de nuevos competidores que no pertenecen a la industria pero poseen la capacidad para participar, de igual forma se analizarán los factores a tener en cuenta para su ingreso tales como:

- Economías de escala.- Camposol posee economías de escala logrando repartir sus costos fijos entre grandes volúmenes de producción además de la eficiencia en costos derivado de la innovación en procesos y su integración vertical. Por lo tanto la barrera de ingreso se considera alta si el competidor potencial no cuenta con economías de escala de manera inmediata.
- Requisitos de Capital.- Se requiere de alta inversión en activos como hectáreas, plantas, maquinarias especializadas y mano de obra para cumplir y satisfacer los grandes volúmenes de demanda del mercado internacional, de esta manera la barrera de ingreso es alta y una oportunidad para la empresa.
- Acceso a los canales de distribución.- Si bien los alimentos no se comercializan en establecimientos especializados el acceso a los canales no es sencillo porque las productoras deben cumplir con las normas locales, contar con certificaciones para acceder a mercados internacionales y finalmente superar los protocolos de clientes que contemplan sus propias normas de compra. Se considera una barrera media alta de ingreso y una oportunidad para la empresa al tener la experiencia de venta.
- Reacción de los actores actuales.- Se desarrollan reacciones inmediatas hacia los competidores existentes y potenciales en función a precios, mayor calidad y variedad de productos, menores tiempos de entrega e incrementan su

capacidad productiva para satisfacer grandes volúmenes por lo que la barrera de ingreso es alta para posibles competidores.

- Costo de cambio.- El costo de cambio es bajo debido a que los competidores comercializan productos con poca diferenciación considerándose finalmente una barrera baja para el ingreso y en una amenaza.
- Lealtad a la marca.-Lealtad baja por parte del cliente minorista y consumidor ya que cuentan con distintas marcas del mismo producto en función a precios y características. Por el lado de los intermediarios la lealtad también es baja porque su objetivo es contar con el pedido exacto que el cliente final les solicita, es por ello que deben proveerse de la empresa que cuente con la capacidad productiva para satisfacerlo dando como resultado una barrera baja para el ingreso de nuevos competidores.

Como resultado la amenaza de ingreso de competidores potenciales es baja si se busca satisfacer a grandes clientes por lo que se requerirá rápidas economías de escala, elevado capital para invertir en activos fijos y vasto conocimiento del mercado.

Como tercera fuerza encontramos el poder de negociación de compradores que para Camposol son los minoristas e intermediarios que comercializan finalmente los productos al consumidor final, a continuación el análisis sobre su poder de negociación:

- Los minoristas e intermediarios tienen la capacidad de escoger a que productor comprar ya que la industria se encuentra fragmentada lo que les genera un alto poder de negociación.
- Los compradores usan su alto poder de negociación al buscar mejores precios por los grandes volúmenes de compra que realizan. En el caso de los minoristas estos cuentan con gran cantidad de establecimientos por lo que Camposol aseguraría grandes pedidos y mayor presencia.
- Los pedidos de los minoristas de EE.UU y Europa representan un porcentaje alto de la producción de Camposol, de igual forma sucede con los corredores reflejando el alto poder de negociación que poseen ambos canales.
- Los competidores de la industria se enfrentan ya que el costo de cambiar de proveedor es bajo generando un alto poder de negociación del comprador.

En conclusión los compradores ya sean minoristas o intermediarios presentan un alto poder de negociación sobre Camposol y demás competidores en el mundo.

La cuarta fuerza que establece Porter es el poder de negociación de proveedores en donde para Camposol se deberá clasificar en proveedores que suministran materiales como cartones, envases, bolsas, entre otros y organizaciones que proveen de servicios como los operadores logísticos y transporte de contenedores.

- Si bien los materiales y servicios son importantes en la cadena de valor, los sectores de ambos proveedores están fragmentados por lo que Camposol puede recurrir a cualquier proveedor reflejando un bajo poder de negociación.
- La empresa representa un cliente importante para sus proveedores de materiales por los altos volúmenes de compra así también para sus proveedores de servicios por la alta cifra de exportaciones lo que resulta en un bajo poder de negociación del proveedor.
- Camposol no incurre en costos significativos por cambiar de proveedor ya sea de materiales o de servicios solicitando mejores propuestas de precios reflejando el bajo poder de negociación por parte del proveedor.
- Los proveedores no pueden amenazar con el ingreso a la industria porque no poseen los activos fijos, la experiencia y las altas economías de escala para convertirse en un competidor relevante en el corto plazo.

Por lo resuelto líneas arriba se define que el poder de negociación de los proveedores es bajo por no tener mayor influencia sobre la industria agropecuaria.

Finalmente, la última fuerza analiza el nivel de amenaza de productos sustitutos donde podemos considerar alimentos sucesores para el negocio de Marinasol al sector ganadero (carne y pollo) que satisfacen necesidades similares en los consumidores en cuanto a nutrición. En la producción de frutas y vegetales, los alimentos que se consideran sustitutos son las frutas secas, los cereales y los productos orgánicos que de igual forma influyen en una buena alimentación. Por tal motivo la amenaza de alimentos sustitutos es alta ya que con lo descrito anteriormente los consumidores tienen diversas opciones en su alimentación diaria encontrando la misma solución para el cuidado de su salud.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Luego del análisis de los factores del macro entorno y de las fuerzas competitivas del sector se detallan las siguientes oportunidades que Camposol debe aprovechar.

- Continente asiático es un atractivo mercado para los alimentos de nuestro país, cuya demanda se centra principalmente en productos provenientes de la pesca seguido de los alimentos derivados del agro.
- Si tasas de crecimiento anual promedio continúan, la demanda mundial de arándanos puede llegar a 5.7 millones de TM para el 2024. (Bell y Kindred, 2016)
- Creciente ciencia en torno a los antioxidantes: sustancias que se encuentran en muchas frutas (arándanos, bayas de goji, bayas de acai) y verduras que permiten la defensa contra las enfermedades y el envejecimiento.
- Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri) invierte e instaura proyectos de infraestructura para estimular la actividad agropecuaria como las obras de Chavimochic I – II, Majes en Arequipa, entre otras.
- EE.UU principal importador mundial de aguacates y arándanos con fuerte crecimiento de demanda y un consumo per cápita en aumento.
- Consumidores en el mundo, especialmente jóvenes y profesionales, con mayor interés sobre alimentos saludables, orgánicos y cuyo proceso productivo sea eco amigable y socialmente responsable.
- Celebración de TLC permite el ingreso a nuevos mercados así también la libre inversión por empresas nacionales en activos sobre países extranjeros.
- Consumidor norteamericano está generando una demanda significativa por alimentos nutritivos y especializados que reflejen la autenticidad de marca e innovadores con el empaque por el medio ambiente.
- EE.UU, país con mayor demanda del langostino peruano por las condiciones de precio y flexibilidad en volúmenes.
- Perú cuenta con los rendimientos por hectárea en cultivos intensivos más elevados en el mundo logrando mayores volúmenes de producción.

- La producción nacional de arándanos en China creció entre el 2008 y el 2013 sin embargo no estaría a la altura de la demanda futura reflejando un gran mercado potencial para dicho alimento.
- Perú disfruta de una elevada fama mundial sobre su cultura culinaria generando grandes expectativas en el consumidor extranjero.
- Desarrollo de nuevas tecnologías como la biotecnología, irrigación por goteo, uso de drones, entre otros permite innovación, mayor productividad y eficiencia en la agricultura.

De la misma forma líneas abajo se mencionarán las amenazas sobre las cuales la organización no tiene control y deberá hacer frente con acciones estratégicas:

- Las frutas y vegetales poseen un calendario de cultivo por temporadas lo que impide contar con una producción de todo el año sobre los mismos productos.
- El Fenómeno del Niño afecta principalmente al sector de la agricultura donde se presentan tiempos calurosos o fríos, inundaciones o lluvias generando enfermedades en los alimentos y plagas sobre los cultivos.
- Elecciones Presidenciales del 2016 forja inestabilidad política afectando decisiones sobre inversión interna y extranjera que paralizan la economía.
- Existencia de economía informal en el país permite la promoción de empleos alternativos amenazando la reducción del capital humano calificado.
- Crisis financiera mundial provoca caída de los precios y demanda de exportaciones, reflejando una dependencia económica de EE.UU.
- Perú con enorme potencial sobre producción de especies acuícolas sin embargo existe poca inversión por parte del Estado en investigación y capacitación de los productores para lograr el desarrollo de esta actividad.
- Durante el 2016 se suscita la desaceleración económica de China, la caída de precios de las materias primas y el petróleo así como el aumento en la tasa de interés de EE.UU.
- Actualización y publicación de nuevas leyes de protección ambiental, social y sanitarias nacionales e internacionales.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

En el presente punto se desarrollará la Matriz de Evaluación de Factores Internos que es “la encargada de analizar el intorno [sic] o contexto interno de actuación de la empresa. Determina los recursos disponibles y señala las fortalezas y debilidades que puedan favorecer el desarrollo previsto” (Louffat, 2015, p. 12) permitiendo entablar estrategias.

Tabla 2.1

Análisis de Matriz EFI

	Valor	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
1. Presencia global con oficinas comerciales en EE.UU, Europa y China captando clientes de clase mundial.	0.08	4	0.32
2. Adecuada imagen y gran reputación por su enfoque de calidad en alimentos y altos volúmenes de producción	0.09	4	0.36
3. Posee integración vertical de su cadena de valor generando un mayor control y flexibilidad del negocio	0.12	4	0.48
4. Cuenta con economías de escala y equipo de gestión con alto nivel de experiencia sobre la industria.	0.10	4	0.40
5. Gran cantidad de hectáreas, maquinaria especializada, propios laboratorios de I,D+i y personal calificado.	0.10	4	0.40
6. Primer agro negocio peruano en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas siendo ambientalmente responsable.	0.07	3	0.21
DEBILIDADES			
1. No desarrolla gestión de productos derivados	0.05	2	0.10
2. Producción concentrada geográficamente en Perú	0.08	1	0.08
3. Presión por procesos y controles más estrictos que friccionan estilos de trabajo.	0.06	2	0.12
4. Poca experiencia en actividades comerciales y de marketing	0.07	2	0.14
5. Baja lealtad del consumidor final por la poca inversión en promoción de la marca.	0.09	1	0.09
6. Inadecuada planificación interna generando cambios en categorías de productos y rotación de altos mandos	0.09	1	0.09
TOTAL	1		2.79

Fuente: Forest and Fred (2017)

Elaboración Propia

Se determina que Camposol posee una posición interna sólida y competitiva obteniendo un resultado de 2.79 superior al puntaje de 2.5 que es el promedio de la industria. Los factores que se deben potenciar son la integración vertical para una mayor

eficiencia y respuesta al mercado, las economías de escala para mejorar índices de productividad y el enfoque en calidad e I,D+i que permite aumentar la diferenciación.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La matriz EFE “se ha concebido para analizar el entorno o contexto externo de actuación de la empresa, identificando condiciones o situaciones de amenazas y oportunidades que puedan impedir o favorecer su desarrollo” (Louffat, 2015, p. 10).

Tabla 2.2

Análisis de Matriz EFE

	Valor	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Minagri invierte en proyectos de infraestructura para estimular actividad agroindustrial.	0.07	3	0.21
2. Demanda mundial de arándanos puede llegar a 5.7 millones de TM para el 2024	0.09	4	0.36
3. EEUU principal importador de aguacate, arándanos y langostinos con demanda creciente	0.09	3	0.27
4. Consumidores interesados en alimentos saludables y mayor preocupación por procesos ambientalmente responsables.	0.08	4	0.32
5. Celebración de TLC con mercados estratégicos y libre inversión en activos fijos en países extranjeros.	0.08	4	0.32
6. Perú cuenta con rendimientos por hectáreas en cultivos intensivos más elevados en el mundo.	0.08	3	0.24
7. Desarrollo mundial de nuevas tecnologías (drones, irrigación, sistema de información) y la biotecnología.	0.08	3	0.24
AMENAZAS			
1. Fenómenos climáticos afectan al sector agroindustrial además de las enfermedades y plagas propias de los cultivos	0.06	2	0.12
2. Elecciones Presidenciales 2016 generan incertidumbre sobre decisiones de inversión interna y extranjera	0.06	2	0.12
3. Actualización y nuevas leyes ambientales, sociales y sanitarias nacionales e internacionales.	0.05	3	0.15
4. Desaceleración de China y caída de precios de materias primas en el 2016.	0.07	2	0.14
5. Producción estacional de frutas y vegetales	0.06	2	0.12
6. Amenaza de productos sustitutos (cereales, carne, etc)	0.07	2	0.14
7. Poca inversión por el gobierno peruano en investigación y capacitación a productores de especies acuícolas.	0.06	2	0.12
TOTAL	1		2.87

Fuente: Forest and Fred (2017)

Elaboración Propia

Se establece que Camposol aprovecha las oportunidades del entorno además de hacer frente a las amenazas existentes obteniendo un puntaje de 2.87 superior al promedio de la industria. Deberá enfocarse en ampliar su producción de arándanos, aumentar la penetración en EE.UU, diversificar los campos agrícolas en países extranjeros y defenderse con mayores controles de plagas así como la amenaza de productos sustitutos.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

Se esquematizará la matriz de las estrategias genéricas enunciando los factores de diferenciación, el nivel de segmentación así como las capacidades distintivas de Camposol para seleccionar su estrategia de negocio.

Tabla 2.3

Matriz de Estrategia Genérica

Factor / Empresa	CAMPOSOL
Diferenciación	La propuesta de valor de Camposol se basa en brindar alimentos saludables con productos diferenciados y de gran valor nutricional con altos estándares de calidad basándose en un modelo de gestión sostenible.
Segmentación	Baja segmentación por contar con categorías de alimentos que se dirigen al consumo masivo, no se segmenta por edad, género, etc.
Capacidades Distintivas	<ul style="list-style-type: none"> *Capital humano especializado. *Economías de escala y experiencia del mercado. *Gestión de adecuados controles de calidad. *Innovación en sus laboratorios de I,D+i *Integración vertical de su cadena de valor. *Trazabilidad de producción durante todo el año
Estrategia Genérica	Diferenciación

Fuente: Porter (2015)

Elaboración Propia

Camposol posee un fuerte compromiso con la producción de alimentos saludables para las familias del mundo lográndolo mediante rigurosos controles de calidad avalado por sus certificaciones además del enraizado enfoque en investigación sobre nuevos cultivos y con mejores atributos, el desarrollo especializado del capital humano, la excelencia operativa de sus actividades y la generación de un impacto positivo en el ambiente y sociedad. Se determina, con lo antes mencionado, el empleo de una estrategia genérica de diferenciación por parte de la empresa para el logro de sus objetivos.

2.4 Matriz FODA

Para la formulación de estrategias se llevara a cabo el análisis FODA que “resume las cuestiones clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la estrategia” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p. 102).

Tabla 2.4

Matriz FODA

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
INTERNOS / EXTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia global en EE.UU, Europa, China captando clientes de clase mundial. 2. Alta reputación por enfoque en calidad y volúmenes de producción 3. Integración vertical de la cadena de valor permite control y flexibilidad del negocio. 4. Economías de escala y equipo de gestión profesional con experiencia. 5. Gran cantidad de hectáreas, maquinaria especializada y propios laboratorios de I.D+i. 6. Primer agro negocio peruano en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se gestiona la producción de alimentos derivados o lanzamiento de nuevos productos. 2. Producción agrícola concentrada en Perú. 4. Inestable planificación interna genera cambios de categorías de productos y rotación de altos mandos. 5. Presión por procesos y controles genera fricción laboral. 6. Baja lealtad del consumidor final por poca inversión en promoción.
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIA - FO	ESTRATEGIA - DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Minagri invierte en proyectos de infraestructura para la agroindustria. 2. EE.UU principal importador de arándanos, aguacate y langostinos. 3. Consumidor final interesado en alimentos saludables y cuidado del medio ambiente. 4. Exponencial demanda mundial de arándanos para el 2024. 5. Celebración de TLC y libre inversión en activos fijos en países extranjeros. 6. Tierras agrícolas de Perú con los rendimientos más elevados del mundo. 7. Desarrollo de nuevas tecnologías y biotecnología. 	<p>F4-O5 Desarrollo de mercado: Aprovechar TLC para ingreso a nuevos mercados geográficos potenciales como Corea del Sur, Sudáfrica empleando las economías de escala, las oficinas comerciales y la experiencia sobre la industria.</p> <p>F3-O6 Integración horizontal: Adquisición de competidores locales para expandir producción, reducir rivalidad y aumentar el poder de negociación con clientes.</p> <p>F2-O2 Penetración del mercado: Incrementar participación en EE.UU y Europa con productos claves (arándanos, aguacates) que permitan consolidar su liderazgo.</p>	<p>D1-O3 Desarrollo de producto: Aprovechar las hectáreas sin cultivos, el laboratorio de CIIDiA y la tendencia de consumo saludable para el desarrollo de nuevos productos y variedades.</p> <p>D2-O2-O4 Aumentar producción: Expandir el cultivo de arándanos, aguacates y camarones para satisfacer la demanda mundial creciente y generar mayores ventas.</p>

(continúa)

(continuación)

AMENAZAS - A	ESTRATEGIA - FA	ESTRATEGIA – DA
1. Fenómenos climáticos y plagas propias de los cultivos. 2. Elecciones Presidenciales generan incertidumbre en inversión interna y extranjera. 3. Actualización y nuevas leyes ambientales, sanitarias locales e internacionales 4. Producción estacional de frutas y vegetales. 5. Perú con poca investigación y capacitación en productores de especies acuícolas. 6. Desaceleración de China y caída de precios de materias primas. 7. Amenaza de productos sustitutos	F3-A3-A4 Diferenciación: Aprovechar la flexibilidad de la cadena de valor para acreditarse con las nuevas regulaciones ambientales y sanitarias además responder a las nuevas tendencias de consumo con el enfoque de productos diferenciados con mayores atributos. F2-A2-A5 Alianzas Estratégicas: Realizar alianzas con minoristas para ser proveedores exclusivos garantizando calidad y volumen de producción además de asociarse con instituciones para desarrollar conocimiento científico en agricultura.	D5-A5 Atracción y desarrollo de capital humano: Acuerdo con el Estado para apoyar en investigaciones y capacitaciones atrayendo nuevos colaboradores especializados a la organización. D1-A4-A7 Diversificación relacionada: Invertir en nuevo negocio para mitigar el riesgo sobre productos sustitutos, ampliar la cartera e incrementar la rentabilidad.

Fuente: Porter (2015)

Elaboración Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

En la presente sección se definirá y sustentara la visión, misión y políticas que posee Camposol, analizando si se encuentran establecidas de manera adecuada debido a que estos factores son el primer componente en el proceso de la administración estratégica.

Visión: “Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo” (Camposol, 2017, p. 9)

Se refleja que Camposol posee una visión desafiante, factible y deseable por sus grupos de interés además de buscar la delantera en su industria a través de la investigación y la flexibilidad de sus operaciones para responder de manera oportuna a la necesidad del consumidor final. Esta declaración si bien ostenta una dirección clara de lo que la organización pretende alcanzar puede añadirse un lapso de tiempo para el logro del mismo y de esta manera medir sus avances con una adecuada retroalimentación.

Camposol (2017) establece la siguiente misión para la empresa:

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

La declaración de misión de Camposol refleja muy bien el propósito de la organización en donde se señala que el cliente principal son los consumidores finales de todos los mercados en el mundo ofreciéndoles productos diferenciados con alto valor nutricional gracias a su enfoque en investigación, calidad, especialización de su capital humano y la eficiencia en sus actividades operacionales; finalmente la preocupación de la empresa con el entorno se expresa en el impacto positivo sobre las comunidades en las cuales opera al igual que la creación de valor para sus accionistas.

En cuanto a las políticas de la empresa peruana son las siguientes:

- Contribuir con el bienestar de los colaboradores a través de la mejora de la calidad de vida y su desarrollo técnico y/o profesional, así como el de sus familias y de la comunidad donde se opera. (Camposol, 2017)
- Énfasis en la protección y cuidado del medio ambiente a través del uso racional de recursos naturales y de la energía, reduciendo la huella hídrica y de carbono que afectan el entorno natural. (Camposol, 2017)
- Satisfacer al cliente y consumidor con productos innovadores asegurando la calidad del mismo así como la trazabilidad del proceso productivo.
- Generar relaciones de confianza con clientes y promover el crecimiento conjunto a través de la creación de productos innovadores basándose en aspectos ambientales, sociales, de calidad y salud.
- Identificar las necesidades de los grupos de interés para desarrollar y crear valor compartido a través de su integración al plan estratégico corporativo.
- Realizar un óptimo desempeño en las actividades de la organización y cumplir los acuerdos con los grupos de interés a fin de contar con una adecuada gestión de reputación.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

- Incrementar anualmente el número de pruebas de nuevos cultivos y variedades para la diversificación de frutas y vegetales.
- Ser líder en el campo de la investigación, la tecnología alimentaria y el control biológico a nivel de Latinoamérica a través del CIIDiiA para el 2021.
- Convertir 500 hectáreas de estanques semi-intensivos a intensivos de camarones para inicios del 2020 aumentando los volúmenes de producción.
- Incrementar anualmente las ventas por categoría de producto en 20% más con respecto al año anterior.
- Establecimiento de una escuela técnica y comercial en el 2020 para el desarrollo profesional de los colaboradores.
- Aumentar índice de satisfacción de clientes y reconocimiento de marca por el consumidor final para el 2020.

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

En el análisis del informe escrito de Harvard y la esquematización del organigrama dentro del mismo, se puede identificar la falta de sinergia o alineamiento entre la unidad de Trading con las demás áreas funcionales originando fricciones de trabajo e inadecuada coordinación debido a que la unidad posee sus propios objetivos como negocio además de reflejarse una duplicidad de funciones y/o responsabilidades, es por ello que se plantea la eliminación de dicha UEN considerando que su actividad puede desarrollarse como un área funcional dividida geográficamente dando soporte a los demás negocios y continuar con su propósito desde las mismas oficinas comerciales.

En su contraparte se plantea crear un negocio dedicado a la producción de alimentos relacionados como son los cereales (quinua, chía, kiwicha) con la finalidad de diversificar su cartera de productos aprovechando las hectáreas sin cultivos, propios laboratorios de I,D+i, fuerza laboral calificada y su enfoque por alimentos de calidad. La Unión Europea se refleja como un mercado ideal para un primer ingreso ya que los canales de distribución y comercialización son más amplios teniendo contacto con retailers, distribuidores, mayoristas y tiendas online para llegar al consumidor final.

Se conoce que en el 2014 las exportaciones peruanas de quinua tuvieron un crecimiento exponencial a diferencia del año anterior, identificando que los mercados de la Unión Europea representaron gran porcentaje del total de envíos de dicho producto. Con respecto a la chía este es un alimento que presenta una demanda creciente en el mercado internacional, teniendo como principal mercado al país norteamericano seguido de los mercados de la U.E.

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

A continuación se establecerán las estrategias que Camposol debe aplicar en sus diferentes ámbitos de acción. Se iniciara con el ambiente Global donde se considera como estrategia a implementar, lo siguiente:

- Estrategia Internacional: La elección de una estrategia internacional será favorable para la empresa ya que con el valor agregado de contar con una integración vertical que le permite una trazabilidad de su producción, así como disfrutar de mejores rendimientos productivos, desarrollar eficiencia en costos en su cadena de valor y poseer economías de escala sobre su producción posibilita a la organización mantener márgenes de utilidad más altos y diferenciar con mejores atributos sus productos asegurando constantemente la calidad lo que resulta en una baja presión por reducir costos y adaptarse al mercado local.

En cuanto al mejor camino para ingresar a nuevos mercados se consideran los siguientes modos para Camposol:

- Subsidiarias de propiedad total: Seguir con la línea de establecer oficinas comerciales para promover los productos en mercados estratégicos y captar nuevos clientes. Se propone abrir una subsidiaria en África para iniciar operaciones directas con clientes potenciales de dicho territorio.
- Joint Ventures: Alianzas con nuevos minoristas garantizando altos volúmenes de producción, mayor calidad y variedad de productos así como la posibilidad de fijación de precios para convertirse en proveedor exclusivo.

De igual forma asociarse con empresas no competidoras de la industria para compartir conocimiento sobre las condiciones de la competencia en el país anfitrión, las modalidades de comercialización y preferencias de consumo.

Sobre la estrategia de nivel corporativo esta es “formulada por la alta dirección para vigilar los interés y las operaciones de organizaciones que están compuestas por más de una línea de negocios” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 296):

- Integración Horizontal: Camposol debe adquirir a competidores nacionales para ampliar su capacidad productiva y extender su oferta de productos, así también a un competidor internacional que cuenten con alto posicionamiento y reconocimiento del consumidor local para facilitar su entrada al país.
- Integración Vertical: Reforzar la integración hacia atrás con la posibilidad de adquirir una empresa proveedora de materiales para el empaquetado y fortalecer su integración hacia delante ampliando las operaciones de venta directa a los minoristas en todas sus UEN para competir eficientemente.
- Diversificación Relacionada: Camposol debería ingresar a la producción y comercialización de cereales aprovechando sus competencias distintivas, sus recursos para mitigar los riesgos de concentrarse en un solo sector y beneficiarse de la nueva tendencia mundial por una alimentación saludable.

Para el ambiente de negocio se resuelve que la empresa debe continuar con la estrategia descrita a continuación:

- Diferenciación: Afianzar su estrategia genérica de negocio ya que ofrece a través de sus productos y su nivel de servicio, atributos que cada vez se perciben de manera valiosa como lo es su calidad, la excelencia operativa, su innovación, el desarrollo del personal y el cuidado del medio ambiente; de esta manera se protegen contra la rivalidad al incrementar la lealtad del cliente y consumidor disminuyendo la sensibilidad al precio y al cambio de proveedor, aumenta los márgenes de ganancia y no se refleja una presión por costos bajos sino de generar eficiencias sobre la cadena de valor.

Finalmente se establece que en el ambiente Funcional, las áreas de la empresa deben poner en marcha las siguientes acciones para perseguir el plan estratégico:

- **I,D+i:** Mayor inversión en nuevas tecnologías que permitan maximizar la productividad, mejorar la eficiencia operacional y aumentar el control sobre los procesos productivos. Asociarse con empresas de biotecnología para colaborar en la generación de nuevo conocimiento científico agroindustrial que permita obtener rendimientos superiores, mejorar el valor nutricional de los alimentos y un mayor control de plagas que son propios de los cultivos.
- **Cadena de suministro y Producción:** Con proveedores críticos realizar auditorías ya que la calidad también depende de los estándares que estos manejan, de igual forma desarrollar una cadena de suministro sincronizada para reducir sobrecostos y no presentar quiebres de stock de materiales claves. El área de producción debe contar con una planificación JIT siendo un modelo idóneo ya que el cálculo de la demanda determina la cantidad a producir así como la mejora continua en sus procesos para reducir costos, eliminar desperdicios y mayores controles de calidad.
- **Marketing y Comercial:** Para elevar el reconocimiento de marca se debe desarrollar campañas publicitarias través de medios digitales y escritos, contratación de reconocidos personajes en el país anfitrión, asistencia a ferias mundiales y mejores programas de fidelización para clientes. El área comercial debe ampliar los canales de venta con horecas e industrias alimenticias así como establecer nuevas oficinas en África y Oceanía.
- **Recursos Humanos:** La estrategia de reclutamiento debe responder de manera oportuna a las necesidades operativas de la empresa generando continuidad laboral en los colaboradores. El desarrollo y retención del personal se debe gestionar a través de líneas de carrera con promociones de manera interna, así como la gestión de capacitaciones dentro de la organización y fuera con instituciones académicas que permitan una actualización en conocimientos técnicos y comerciales al igual que la mejora en habilidades blandas para los líderes de equipos y altos directivos responsable de los negocios.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

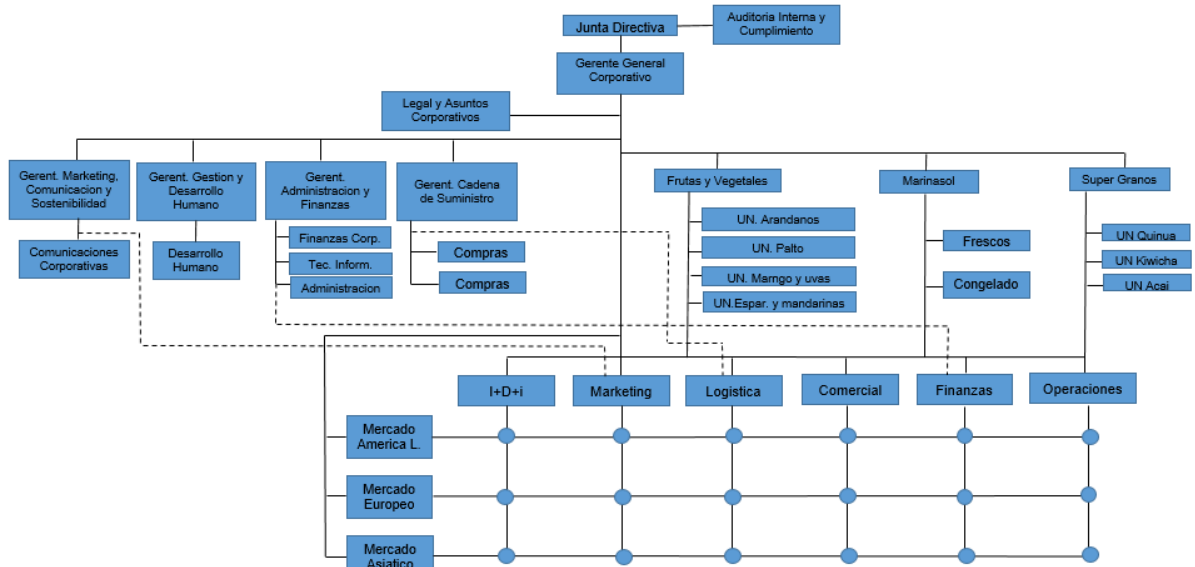
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento)

Con el avance del informe se determina que la estructura organizacional de mayor utilidad para Camposol resulta en una estructura matricial con las unidades estratégicas de negocios eliminando el “Trading” y adicionando la nueva unidad denominada “Súper Granos”, permitiendo que los directivos de las diferentes UEN compartan los recursos de las áreas funcionales armando equipos de trabajo especializados ya que las competencias distintivas son semejantes además de poseer una integración total de su cadena de valor que les genera una mayor comunicación y flexibilidad del negocio.

Se considera relevante que el equipo comercial y demás funciones este dividido por el mercado geográfico donde se comercializan los productos a fin de tener un mayor alcance de información sobre ventas, conocimiento del consumidor local y publicidad específica, logística por territorio logrando una mayor sinergia entre áreas.

Figura 3.1

Estructura Organizacional



Fuente: Franklin Fincowsky (2009)
Elaboración Propia

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

Camposol cuenta con propias fortalezas que han permitido su crecimiento sin embargo se requiere plantear mejoras que permitan el desarrollo exitoso del plan estratégico es por ello que a continuación se iniciará a describir la propuesta de cambio en cada uno de los elementos que conforman la implementación:

Personas: Se recomienda mejorar las estrategias de selección, desarrollo y motivación del personal desde su ingreso con beneficios tangibles e intangibles así como una mayor satisfacción en el ambiente laboral con mejoras en infraestructura de trabajo, mayores medidas de prevención en salud y seguridad operacional, procedimientos claros de trabajo, mayor apoyo de supervisores, entre otros. Los colaboradores deben sentirse valorados y contar con una permanencia ocupacional estable es por ello que el área de recursos humanos debe poner énfasis en la definición del número de colaboradores idóneos para las actividades operativas así como la realización de capacitaciones para el desarrollo de conocimientos técnicos, arraigar los valores de la empresa, gestionar líneas de carrera y reconocimientos por desempeño. El resultado será contar con personal motivado, alineado con los objetivos y satisfechos generando mayor rendimiento laboral, reduciendo los índices de deserción y protestas por mala gestión de empleabilidad.

Estructura Organizacional: Camposol comparte un giro de negocio semejante entre sus unidades además de contar con una integración total de su cadena de valor, es por ello que el planteamiento de un organigrama que representa una estructura matricial permite la especialización en cada UEN generando mayores niveles de integración entre sus áreas funcionales así como un mejor flujo de información logrando facilitar la comunicación y la verificación de los avances del plan estratégico.

Sistemas de Dirección: La gestión administrativa de Camposol se encuentra bajo la dirección de profesionales de alta experiencia en donde la toma de decisiones no está centralizada de manera absoluta con el claro ejemplo del otorgamiento de la responsabilidad total de ganancias y pérdidas sobre sus gerentes de categoría de producción forzándolos a tomar mejores decisiones con información del mercado. Recalcar que los altos mandos deben ser igualmente evaluados y capacitados periódicamente para desarrollar sus habilidades blandas así como alinear sus acciones

con el plan estratégico, además de fortalecer la delegación de funciones sobre los mandos medios promoviendo la formación de líderes y mejorando la comunicación en todas las direcciones. Finalmente para eliminar los roces laborales recomiendo seleccionar y desarrollar al personal clave de campo, planta y administrativo con la finalidad de promover un liderazgo motivador en donde los equipos de trabajo se reúnan para comentar avances, inconvenientes en coordinaciones y propuestas de mejoras.

Áreas Claves: El área de I,D+i debe incrementar sus inversiones en proyectos de investigación, desarrollo de tecnologías y productos así como la innovación en cultivos reforzando su enfoque de mejores atributos en cuanto a valor nutricional, consistencia en características y el cuidado del medio ambiente. Para el área de suministro, recomiendo mayor auditoria en los procesos productivos de los proveedores críticos ya que sus materiales son parte de la calidad de los productos que ofrece Camposol además de contar con un sistema de coordinación sincronizada entre las partes que permita óptimos niveles de inventario reduciendo los costos de pedido, reposición y almacenamiento.

En cuanto al área de producción se considera importante la adquisición de maquinaria especializada para mejores controles de calidad y reducción de colaboradores en actividades que se puedan automatizar además de contar con un enfoque de mejora continua para disminuir los productos defectuosos, eliminar los procesos repetitivos e incrementar la productividad. Asimismo sería ideal la compra de campos de cultivo en países extranjeros cuyas hectáreas presenten adecuados rendimientos y se puedan cosechar los productos de la cartera existente para contar con una oferta de todo el año.

Finalmente el área de marketing debe penetrar el mercado potenciando los atributos que diferencian a Camposol como la calidad, innovación, nivel de servicio y la responsabilidad ambiental y social de sus operaciones a través de campañas en medios escritos y digitales (optimización de página web y redes sociales), mayor inversión en publicidad en las tiendas minoristas con personal que realice degustaciones de los alimentos así como brindar cartilla de las ventajas de su consumo. Sería conveniente ser partícipe de ferias mundiales referido a la industria que permitan exponer la oferta de productos además de continuar reforzando la promoción de la marca en los países locales por medio de personajes reconocidos como nutricionistas, doctores, chef, deportistas, que recomienden los productos y que reflejen su uso en su alimentación diaria.

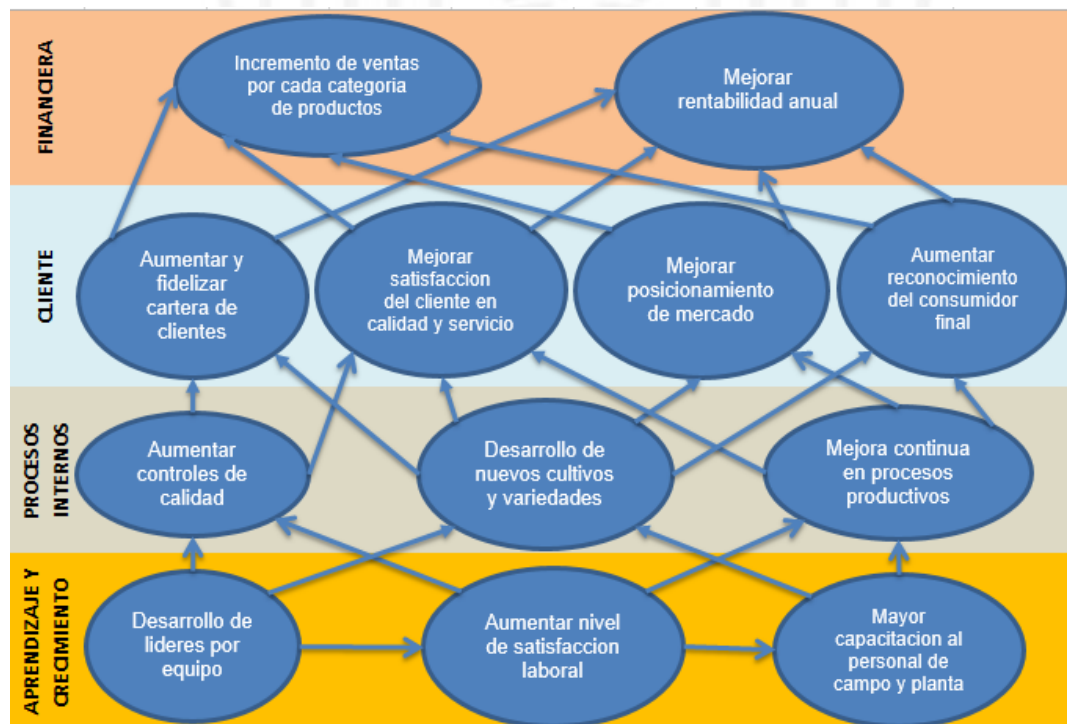
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El siguiente mapa estratégico de Camposol establece los objetivos para el adecuado desarrollo del plan estratégico iniciando con la perspectiva de aprendizaje al dar importancia a la generación de líderes, el aumento de la satisfacción laboral y mayor capacitación al personal dando como resultado una mejora continua sobre las actividades productivas, mayor enfoque en el desarrollo de nuevos productos así como la adaptación a estrictos controles de calidad. De cara al cliente permitirá ampliar su nivel de fidelización y satisfacción así como incrementar el reconocimiento de marca por el consumidor final, colocando a la empresa en un mejor posicionamiento frente a sus competidores lo que finalmente generará mayores ventas por UEN y rentabilidad empresarial siendo estos objetivos relevantes para los accionistas.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración Propia

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

El Cuadro de Mando Integral “debe transformar el objetivo y la estrategia de una empresa en objetivos e indicadores tangibles” (Luna Gonzáles, 2010, p. 312) permitiendo un control y monitoreo de las acciones en el desarrollo del plan estratégico para cubrir finalmente con las 4 perspectivas claves: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Meta
Perspectiva Financiera	Generar mayor volumen de ventas en todas las categorías de producto	(Total Ventas 2017 / Total ventas 2016) -1	20% de crecimiento
	Aumento de la rentabilidad de la organización	Rentabilidad sobre el patrimonio = Utilidad Neta /Patrimonio	40% de rentabilidad
Perspectiva de Clientes	Aumentar y fidelizar la cartera de clientes	(# clientes nuevos / # clientes totales) * 100	50% de atracción
		(# clientes fidelizados / # clientes totales) * 100	50% de fidelización
	Mejorar satisfacción del cliente en calidad de producto y servicio.	% de quejas sobre alimentos defectuosos	<=10% de defectuosos
		% de quejas sobre servicios realizados	<=10% de incumplimiento
	Aumentar reconocimiento de marca por consumidor final	(# clientes que reconocen marca / # clientes entrevistados)*100	>=40% de efectividad
Mejorar posicionamiento de mercado	% Participación de mercado	>=5% de crecimiento anual	
Perspectiva de Procesos internos	Aumentar y garantizar controles de calidad	% de cumplimiento con estándares de calidad	100% de cumplimiento
	Desarrollo de nuevos cultivos y variedades	(# de productos nuevos/ # de pruebas de producto) *100	>= 50% de cumplimiento
	Enfoque de mejora continua en procesos productivos	# de recursos empleados/ producción total *100	>= 90% de cumplimiento
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar nivel de satisfacción laboral	% de colaboradores satisfechos	100% de efectividad
	Mayor capacitación sobre actualizaciones y nuevas técnicas de trabajo en operarios de campo y planta	Nº de operarios de campo capacitados/ Total de operarios de campo	100% de efectividad
		Nº de operarios de planta capacitados/ Total de operarios de planta	100% de efectividad

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración Propia

En el cuadro líneas arriba se establecen los objetivos abarcando las cuatro perspectivas con sus respectivos indicadores por las siguientes razones:

Iniciando con el aspecto del aprendizaje se desea desarrollar al personal de campo y planta con nuevos conocimientos técnicos especializados mediante un mayor número de capacitaciones permitiendo identificar a los colaboradores que continúen con un bajo desempeño así como a los que tienen mayores índices de productividad, de igual forma medir el nivel de satisfacción en el ambiente de trabajo para conocer el nivel de agrado de los trabajadores en sus puestos o con la empresa a fin de desarrollar acciones que prevean renuncias de personal clave, manifestaciones o identificar tratos inadecuados.

En la perspectiva de procesos internos se desea enfatizar la mejora continua en los procesos con la finalidad de ser más eficientes en el uso de recursos disminuyendo los costos en los que se incurre para la producción. De la misma manera, Camposol debe asegurar la ampliación de su cartera de productos con mayores pruebas de cultivos para que el cliente pueda encontrar lo que necesita en un solo lugar así como incrementar los controles de calidad sobre la producción para disminuir los porcentajes de merma que desembocan en mayores costos.

Continuando con el aspecto de cliente, se requiere medir el reconocimiento de marca por el consumidor final para determinar qué tan efectivas son las acciones que desempeña el área de marketing. También se debe considerar calcular la captación de nuevos clientes que permitirá reflejar el desempeño del equipo comercial sobre la expansión de la cartera y si las operaciones están abarcando nuevos mercados, así como realizar un trabajo en conjunto con marketing para fidelizar a los clientes actuales. De igual forma es importante medir la satisfacción de los canales de venta en cuanto a producto y servicio permitiendo reconocer los puntos a mejorar así como establecer mayores controles previos a los despachos y un mayor seguimiento hasta la entrega.

Finalmente en el aspecto financiero, es trascendental medir el crecimiento de ventas por categoría de productos para identificar que alimento es considerable clave a fin de tomar decisiones de inversión más exactas para el desarrollo de dicha categoría así también conocer la rentabilidad de la empresa, siendo un indicador trascendental porque es el atractivo de los beneficios obtenidos con respecto a la inversión de los actuales accionistas y posibles acreedores cuando se cotice en bolsa.

CONCLUSIONES

- Camposol contribuye con la buena nutrición y salud de los consumidores en el mundo a través de sus unidades de negocio de Frutas y Vegetales y Mariscos ubicándose en sectores que proyectan alentadores crecimientos de demanda en el mercado mundial.
- La organización aprovecha las fortalezas que han construido desde 1987 en su compromiso de llevar a cabo una gestión de negocio que refleje altos estándares de calidad, sostenibilidad e innovación en sus actividades.
- Productora peruana reconocida por ser el primer exportador de productos no tradicionales en Perú además de contar con una estrategia vertical que permite integrar su cadena de valor desde los cultivos, en sus campos concentrados en el norte del país, hasta la comercialización nacional e internacional.
- La industria en competencia se encuentra fragmentada con una rivalidad alta, sin embargo se está elevando la demanda en las categorías de productos que ofrece Camposol lo que posibilita mayores ventas sin luchar por mayor participación; no obstante, se encuentra presente la amenaza de productos sustitutos que van en línea con las nuevas tendencias de consumo saludable como lo son los productos orgánicos, cereales, carnes, pescado, entre otros.
- La estrategia genérica de diferenciación de la empresa ha resultado en una adecuada reputación por los clientes y en una mayor satisfacción del consumidor final al valorar los atributos de los productos de Camposol.
- Presenta una concentración geográfica productiva además de la falta de lanzamiento de nuevos productos y se requiere potenciar con mayores acciones el incremento de la lealtad de sus canales de venta y en un mayor reconocimiento de marca por parte del consumidor final.
- Camposol posee potencial para afianzar su rol de proveedor de alimentos saludables y frescos de carácter mundial gracias a su experiencia en el mercado, a sus características diferenciadoras y a las nuevas acciones a implementar descritas en el plan estratégico

RECOMENDACIONES

- Camposol debe fortalecer su pilar humano desde el ingreso con un adecuado reclutamiento, desarrollo y retención de colaboradores posicionándose como una empresa con los mejores beneficios, adecuado clima de trabajo, arraigando una cultura de talento y continuidad laboral con la creación de líderes, escuelas formativas, entre otros.
- En innovación, se aconseja generar conocimiento científico sobre proyectos de biotecnología asociándose con instituciones o empresas especializadas, así como intensificar los controles biológicos de plagas para conservar la calidad y consistencia del alimento, el desarrollo de tecnologías post cosecha y aumentar las pruebas de nuevos cultivos para lanzamientos al mercado.
- En cuanto a la mejora continua, intensificar las auditorias sobre sus proveedores claves, desplegar rigurosos controles de calidad en los procesos productivos internos y adquirir maquinaria para automatizar actividades repetitivas reduciendo los desperdicios así como los costos de mano de obra.
- Aconsejo aumentar la capacidad productiva en campo y planta con la compra de un competidor nacional en otra región de Perú así como la diversificación de las operaciones agrícolas adquiriendo hectáreas en países extranjeros para ampliar la oferta a todo el año de las categorías claves de alimentos.
- Sugiero abrir un negocio dedicado a la producción y comercialización de cereales (kiwicha, chía y quinua) para ir acorde con la tendencia de consumo saludable logrando compartir los recursos y capacidades distintivas.
- Alianzas con minoristas e intermediarios con mejores propuestas de precio y servicio que permitan la exclusividad en aprovisionamiento, ampliar los canales de venta con industrias alimenticias y horecas para todos sus negocios así como el establecimiento de oficinas comerciales en África y Oceanía para una mayor presencia global.
- Incrementar la inversión en publicidad y promoción con actividades que generen un alto reconocimiento de marca por parte del consumidor final.

REFERENCIAS

- Bell, D. E., y Kindred, N. (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios:
<https://www.harvard.edu/>
- Camposol. (2017). *Informe de sostenibilidad 2017*. Recuperado de
http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Empresas agroindustriales Camposol y Grupo Riberebro firman alianza estratégica.(05 de agosto de 2010). *América Economía*. Recuperado de
<https://www.americaeconomia.com>
- Franklin Fincowsky , E. B. (2009). *Organización de empresas (3a. ed.)*. México D.F: McGraw-Hill.
- Fred R., D., y Forest R., D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración (10a. ed.)*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Hill, C. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos : un enfoque integral*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica (7a. ed.)*. Madrid: Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral : the balanced scorecard (3a. ed.)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo (4a. ed.)*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Luna Gonzáles, A. C. (2010). *Administración estratégica (1a. ed.)*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (12a ed.)*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Madrid: Pirámide.

Stoner, J. A. F., Freeman, E. y Gilbert, D. R. (1996). *Administración (6a. ed.)*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.

Thompson , A., Strickland III, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A., y Gamble, J. E. (2018). *Administración estratégica: Teorias y Casos. (2.a ed.)*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill Interamericana.



BIBLIOGRAFÍA

- Adex: Corea del Sur es mercado potencial para alimentos peruanos. (21 de octubre de 2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>
- Camposol. (2016). *Third Quarter 2016 Results*. Recuperado de <http://hugin.info/138464/R/2051693/767679.pdf>
- Camposol. (2016). *Fourth Quarter and Preliminary Full Year 2016 Results*. Recuperado de <http://hugin.info/138464/R/2078941/862679.pdf>
- Camposol. (2019). Vision and Mission of Camposol. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/vision-mission/>
- Camposol. (2019). Marinasol Certificaciones . Recuperado de https://www.marinasol.com.pe/es/index.php#ancla_certifications
- ¿Cuál es el aporte de la tecnología al desarrollo agrícola? (22 de agosto de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>
- ¿Cuáles son las nuevas tendencias del consumidor de alimentos especializados en EE.UU.?. (03 de febrero de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>
- EE.UU. es el principal mercado del langostino peruano con el 51.6% de participación. (19 de enero de 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>
- Minagri busca atraer inversión y tecnología española para agroindustria. (08 de octubre de 2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>
- Perú registra los mejores rendimientos en agricultura intensiva a nivel mundial. (23 de junio de 2015). *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe>
- PromPeru. (2015). *Informe Especializado Quinoa, Kiwicha y Chia en la Union Europea* . Lima .
- Proyecciones Economía Mundial 2016. (22 de enero de 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>
- Se necesita mayor investigación para desarrollar producción acuícola, afirma Adex (19 de noviembre de 2015). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>

