

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

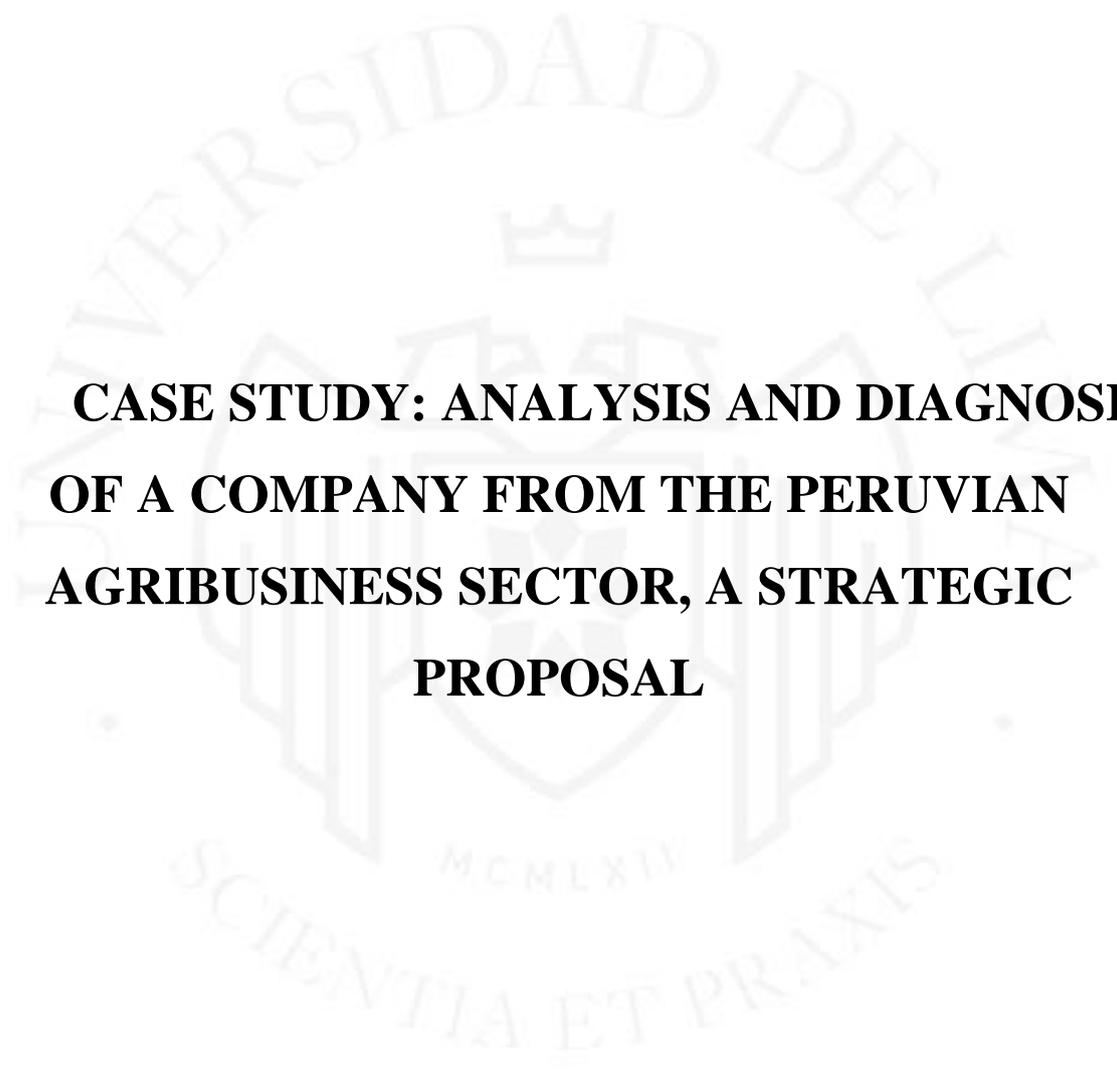
Luis Enrique Herrera Bellido

Código 20111890

Lima – Perú

Noviembre de 2019





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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio	9
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio.....	11
1.2 Diagnóstico Externo.....	13
1.2.1 Análisis PEST	13
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	15
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	17
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	18
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	18
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE	19
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas	20
2.4 Matriz BCG	21
2.5 Matriz FODA	22
2.6 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	25

2.6.1	Visión	25
2.6.2	Misión	25
2.6.3	Políticas	25
2.7	Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa	26
2.8	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN.....	26
2.9	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales.....	27
2.9.1	Estrategia Global.....	27
2.9.2	Estrategia Corporativa.....	27
2.9.3	Estrategia de negocios.....	28
2.9.4	Estrategias Funcionales.....	28
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		30
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	30
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	31
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		32
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	32
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	33
CONCLUSIONES.....		36
RECOMENDACIONES		37
REFERENCIAS.....		38
BIBLIOGRAFÍA.....		40

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades Camposol FyV.....	11
Tabla 1.2 Fortalezas y Debilidades Marinasol.....	12
Tabla 1.3 Fortalezas y Debilidades Camposol Trading.....	12
Tabla 1.4 PEST.....	13
Tabla 1.5 Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales.....	15
Tabla 1.6 Riesgo de ingreso de nuevos competidores.....	15
Tabla 1.7 Poder negociación de los compradores.....	16
Tabla 1.8 Determinación de Oportunidades y Amenazas.....	17
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	18
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	19
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	23

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Lienzo de Osterwalder.....	2
Figura 1.2 Cadena de Valor	5
Figura 2.1 Matriz Estrategia Genéricas	20
Figura 2.2 Matriz BCG	21
Figura 3.1 Estructura Organizacional	30
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control	32
Figura 4.2 Cuadro Mando Integral.....	33

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ejemplo de Certificado Orgánico.....	42
---	----



RESUMEN

Este trabajo consiste en el análisis de una empresa llamada Camposol, una empresa creada en 1997 por Luis González, en sus inicios Camposol era mono productor, es decir, solo tenía un solo producto, el esparrago. Luego de la crisis mundial, incursionaron en un nuevo producto: la palta. La palta fue exportada en su mayoría a los EEUU bajo la modalidad de la apertura de oficinas comerciales en exterior a través de una de sus 3 unidades de negocios: Camposol trading (comercializadora que posee oficinas comerciales en EEUU, Holanda y en China), sus otras dos unidades de negocios (UEN's) son Camposol FyV que ofrecen frutos y vegetales; y Marinasol, que ofrece langostinos y derivados del mar.

El trabajo explica acerca de las acciones estratégicas que tomo Camposol para lograr su rápida expansión, entre una de sus acciones que tomó fue la integración vertical, lo que permitió ser sus propios proveedores en el caso de Marinasol al proveerse ellos mismos de las larvas de los langostinos (hatchery), otra acción que tomó Camposol fue que identificó la ola azul, que para la aplicación del caso, Camposol identificó que el mayor exportador de palta que es México proveía de palta a EEUU, su mercado más importante, entre los meses de Septiembre a Abril por lo que no era viable competir en la misma temporada ya que el volumen que ellos manejan es mayor que el de Camposol por lo que ellos son fijadores de precio por naturaleza. De este modo Camposol identificó esa oportunidad y privilegiado de una tierra que le permitía una flexibilidad de cultivo decidió proveer en esa ventana comercial. Asimismo, Camposol ofreció entre sus carteras arándanos, los cuales tuvieron una acogida muy buena en el mercado internacional bajo la variedad biloxi, variedad que tiene un buen tamaño y que es valorada en el mercado asiático y del cual ellos están dispuestos a pagar de más por él.

Palabras Claves: Camposol, arándanos, estrategia océano azul, paltas, exportación.

ABSTRACT

This work consists in the analysis of a company called Camposol, a company created in 1997 by Luis Gonzalez, in its beginnings Camposol was a mono producer that had only one product, asparagus. After the global crisis, they ventured into a new product: the avocado. The avocado was mostly exported to the US under the modality of opening commercial offices abroad through one of its 3 business units: Camposol trading (trading company that has commercial offices in the US, Holland and China), its two other business units (UEN's) are Camposol FyV that offer fruits and vegetables; and Marinasol, which offers shrimp and sea products.

The work explains about the strategic actions that Camposol took to achieve its rapid expansion, among one of its actions it took was vertical integration, which allowed it to be its own suppliers in the case of Marinasol by providing themselves with the larvae of the prawns (hatchery), another action taken by Camposol was that he identified the blue wave, which for the application of the case, Camposol identified that the largest avocado exporter that is Mexico provided avocado to the US, its most important market, between the months of September to April, so it was not feasible to compete in the same season since the volume they handle is greater than that of Camposol, so they are price fixers by nature. Thus Camposol identified that opportunity and privileged of a land that allowed a flexibility of cultivation decided to provide in that commercial window. Likewise, Camposol offered among its blueberry wallets, which had a very good reception in the international market under the biloxi variety, a variety that has a good size and is valued in the Asian market and which they are willing to overpay for the.

Keywords: Camposol, exportation, blueberries, avocados, Perú.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo buscaremos analizar a la empresa peruana agroexportadora y acuícola Camposol SA, para este análisis haremos uso de distintas herramientas que nos ayudarán a darnos una idea sobre la situación de la industria, definir estrategias y realizar propuesta de mejora, entre las herramientas a utilizar están el lienzo de Osterwalder, el análisis de la cadena de valor, la definición de fortalezas y debilidades así como también de los factores externos clasificándolos como oportunidades y amenazas, para realizar las matrices EFE y EFI y finalmente realizar el FODA cruzado, donde podremos proponer estrategias aprovechando las oportunidades y nuestras fortalezas así como también estrategias para reducir el impacto de las amenazas y nuestras debilidades.

También formularemos estrategias a nivel global, corporativo, de negocios y funcionales, seguidamente analizaremos la estructura organizacional actual y decidiremos si es necesario realizar modificaciones a la estructura organizacional, y finalmente, desarrollaremos el Mapa estratégico de Kaplan y Norton y elaboraremos un Cuadro de Mando Integral donde propondremos indicadores para los niveles financieros, para el nivel con perspectiva en el cliente, en los procesos y en el aprendizaje.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

Para Robbins realizar un correcto diagnóstico interno nos ayudaría a “identificar los recursos y las capacidades específicas de una organización”, entiéndase como recursos a los activos que posee una organización y a las capacidades como aptitudes y habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio. (Robbins, 2014)

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

A continuación, el lienzo de valor de Osterwalder donde se describirá cada uno de los 9 componentes de este lienzo de este modelo de negocio de forma integral.

Figura 1.1

Lienzo de Osterwalder



Fuente: Osterwalder (2010)
Elaboración propia

Socios Claves: Consideramos que nuestros socios claves para este modelo de negocio son nuestros proveedores que nos suministran de cajas y pallets a nuestra planta procesadora para enviar nuestros productos. Asimismo, las comunidades cercanas a los campos de cultivo y granjas de camarones nos proveen de mano de obra, mano de obra que es bastante numerosa en épocas pico.

Actividades Clave: Consideramos como actividad clave la actividad destinada a la investigación y desarrollo de nuevas especies mejoradas genéticamente, que sean más resistentes a plagas y factores exógenos y que también mejoren la productividad de las especies cultivadas. También consideramos como actividad clave la producción, en esta actividad estamos agrupando tanto la producción en campo ya sea la de cultivo de frutos, verduras y langostinos; como la producción dentro de la planta de empaque, en esta actividad es clave ser eficiente y lograr economías de escala que logren elevar la productividad, para que nos permita tener mayor margen de ganancia. Y como tercera actividad clave tenemos al área de ventas, ya que al tratarse de bienes perecibles y que tienen un tiempo de vida útil muy corto es necesario tener compradores a largo plazo que nos aseguren la salida de producto.

Propuesta de valor: Como propuesta de valor tenemos que Camposol ofrece a sus consumidores finales alimentos saludables que han sido producidos gracias a la excelencia operativa, la innovación y las prácticas sostenibles.

Relación con clientes: Camposol personalizará su atención a cada cliente causando en ellos una buena imagen, recibiendo sus dudas, atendiendo sus necesidades como también sus quejas y reclamos (que esperamos no existan) de manera rápida y eficaz.

Segmento de clientes: Camposol ha segmentado la mayoría de su oferta exportadora en 3 grandes segmentos, clientes que pertenecen a EEUU, clientes que están dentro de la Eurozona y clientes en la región asiática, entre los que están China y Japón.

Recursos Claves: Camposol tiene como recurso clave en primer lugar a su “Capital Humano”, ya que Camposol es la 3era mayor empleadora del país con aproximadamente 14’500 empleados en época pico de producción y necesita de ellos, ya que es parte de su fortaleza a la hora de cosechar los arándanos por ejemplo ya que la extracción manual a diferencia de la de máquina permite recolectar los frutos intactos sin desgarros. Asimismo, otro recurso clave son los activos fijos como: criaderos, plantas procesadoras y los campos de

cultivo (incluye las granjas de langostinos). Y, por último, tenemos a las oficinas en el exterior que son quienes realizan los contratos con los clientes minoristas a quienes colocamos nuestros productos.

Canales: Camposol tiene como canal de ventas sus oficinas en el exterior, pero también en un artículo para Semana Económica Gomez-Bazan, CEO de Camposol Trading, declara que Camposol quiere posicionarse en los canales digitales como Alibaba, Fruitday. (Semana Económica, 2016).

Estructura de costes: Para Camposol estos son los costos más representativos dentro de su estructura de costes, evidentemente está el costo de la planilla al ser bastante copiosa, también está los costos asociados a la logística de los productos y finalmente están los costos asociados a la inversión en capital de trabajo (CAPEX).

Fuentes de ingresos: Camposol obtiene sus ingresos operativos gracias a la venta de sus productos como los frutos, vegetales y mariscos.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

De acuerdo con el Hill, la cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes (Hill, Jones, y Schilling, 2015).

Figura 1.2

Cadena de Valor



Fuente: Hill, Jones y Schilling. (2015)

Elaboración propia.

Estas actividades dentro de la cadena de valor pueden ser clasificadas como actividades primarias, que son las que mayor importancia tienen para el buen funcionamiento del negocio y también son las áreas que mayor valor le agregan, por otro lado, las actividades de soporte son actividades que proporcionan de insumos necesarios para desarrollar las actividades primarias.

1.1.2.1 Actividades primarias

1.1.2.1.1 Innovación y desarrollo

El área de IyD es una actividad primaria para Camposol ya que siempre están en constante desarrollo de nuevas técnicas de cultivo que sean más eficientes para así aumentar la producción por hectárea cuadrada para el caso de CAMPOSOL FyV, así como también para el caso de Marinasol con el cultivo de langostinos, como también en busca del mejoramiento genético de las especies que producen. El caso hace mención que Camposol invirtió mucho en IyD sobre todo en el control de plagas naturales, la cría y otras áreas (Bell y Kindred, 2016).

1.1.2.1.2 Logística de entrada – compras

La actividad de logística de entrada o el área de compras es fundamental para Camposol, ya que Camposol debe seguir ciertos estándares como son las presentaciones de exportación como por ejemplo en el caso de la palta que son de 4 kilogramos por caja, a su vez la palta se clasifica según el calibre y según el calibre también dependerá el precio, por ejemplo una caja de palta de 4 Kgs de calibre 12 contiene 12 paltas, mientras que uno de calibre 20 contiene 20 paltas, por lo general a mayor calibre mayor el precio del aguacate. Asimismo, Camposol debe asegurar en conseguir plántones que sean de calidad a la hora de expansión de cultivos, como también las larvas de langostinos para la hora de cultivo de langostinos para Marinasol.

1.1.2.1.3 Producción

El concepto de producción para el grupo Camposol está dirigido para el proceso de cultivo y cosecha, así como también está la parte del procesado y empaquetado del producto, donde probablemente sea el área de con mayor importancia dentro de la cadena de valor y es que una mala praxis y un mal manejo podría llevar a perder gran parte de la producción o el dejar de producir lo que se tenía esperado.

Cada fruto tiene requerimientos distintos uno de otros y es de vital importancia conocerlos, por ejemplo, en el control de plagas, en el control de las horas de frío que cada planta necesita; para el caso de la variedad que Camposol produce que es la “biloxi” esta planta requiere un mínimo de 400 horas de frío (las “horas frío” (HF) se refiere a la cantidad de tiempo (horas) en que la planta ha estado por debajo de una temperatura de 7 °C. (INTAGRI, 2017) que son necesario para las plantas para salir del estado de reposo) y un máximo de 1200. (Instituto de Desarrollo Agropecuario, 2017).

Asimismo, una vez cosechada la producción tanto la de Camposol FyV como la de Marinasol estas son llevadas a una planta procesadora donde se le da un tratamiento para su próxima exportación. En el caso de las paltas estas son descargadas en fajas transportadoras donde son lavadas y secadas, seguidamente se le aplica un fungicida que cumpla con las normativas orgánicas (la normativa dice que los alimentos orgánicos si pueden llevar pesticidas, pero de origen orgánico, no de origen sintético, luego hay operarios encargados de retirar las paltas que tengan imperfecciones en la mesa de selección. En el siguiente paso son calibradas por tamaño por un calibrador electrónico, ya que de esto dependerá el precio de la

palta y/o también por un tema de gusto según el origen a exportar como por ejemplo el mercado asiático que tiene una preferencia por los frutos grandes. Finalmente, con la palta ya calibrada por tamaño son introducidas en cajas de 4Kgs y posteriormente son llevadas ya paletizadas a una cámara de frío para luego ser exportadas. Finalmente se hacen controles aleatorios de calidad a fin de tener un correcto manejo de la calidad sobre lo que se va a enviar.

1.1.2.1.4 Logística de salida – Transporte a destino

Primero, evaluar a donde se quiere exportar, cuál será el mercado destino para luego seleccionar cual será el modo de envío más eficiente, si será por mar o aire, por lo general el primero es el más utilizado porque es el más económico, pero también el que más demora en llegar a destino. Si el método de envío es por mar, luego hay que seleccionar cual será la ruta que tomará la embarcación para llegar en el menor tiempo posible a destino ya que hay que tener consideración que se está transportando productos perecibles por lo que el tiempo de entrega es vital, así como las condiciones de envío.

Por ello es que los productos son cargados a contenedores de 40” reefer o de atmosfera controlada con una capacidad de hasta 20 000 Kgs aproximadamente.

Según Hapag-Lloyd, empresa de transporte marítimo, los aguacates tienen un máximo de 35 días de transito permitido mientras que los arándanos tienen un máximo de 28 días de transito permitido; otros productos como el plátano y mango tienen 45 y 28 días respectivamente (Hapag - Lloyd, 2019).

Es por ello, con un buen manejo de la trazabilidad de la mercancía se puede asegurar que el producto llegará en excelentes condiciones a destino asegurando la calidad que Camposol anhela.

1.1.2.1.5 Marketing y Ventas

Para Camposol, es de vital importancia diferenciarse y quiere hacerlo a través de la generación de la marca Camposol, para ello tiene oficinas a través de su comercializadora Camposol Trading, según Semana Económica Camposol posee oficinas en Holanda para su mercado europeo, otra oficina en Estados Unidos y hasta fines del 2016 planificaba abrir una nueva

oficina en China, específicamente en Shanghái (Semana Económica, 2016) donde se proyectaba que para su tercer año de funcionamiento esta última venda alrededor de 30 a 40 millones de dólares.

1.1.2.2 Actividades Secundarias

1.1.2.2.1 Gestión de Desarrollo Humano

Camposol es una de las empresas con mayor cantidad de trabajadores, el tercero a nivel nacional, en épocas picos de producción pueden tener hasta más de 14 500 trabajadores según el reporte de sostenibilidad publicada en el 2016 por la empresa, generando trabajos formales bajo condiciones seguras de trabajo. Este mismo reporte informa que tienen como meta ser el empleador más grande del país, tienen programas de equidad de género (“Women in Agro”) para introducir a la mujer al trabajo de campo; para asegurar el bienestar de los trabajadores cuentan con el Wawa Wasi “Rayito del Sol” donde profesionales especializados cuidan de 410 niños aproximadamente menores de 4 años de edad. Asimismo, las mujeres embarazadas fueron repositionadas a puestos que demanden menos desgaste físico acompañadas de un entrenamiento constante y sumado a ello eran provisionadas de snacks nutritivos para asegurar una gestación adecuada. Es evidente que se trata de una empresa grande, donde el clima laboral es idóneo para la realización de las tareas, por lo que es bastante sensible a la hora de manejar grandes grupos humanos donde la mayoría realiza tareas básicas u operativas y donde gran parte de la masa laboral ha tenido poco acceso a educación.

Es por ello también que Camposol también se ha preocupado y ha generado convenios a fin de capacitarlos y generar en cada uno de ellos un valor agregado, la capacitación se dio en casas de estudio como la Universidad de Lima, Universidad del Pacífico, TECSUP, entre otros. Como resultado, ofrecieron 217 capacitaciones externas, por un total de 40,200 horas-persona, y una inversión de más de 300 mil nuevos soles.

1.1.2.2.2 Finanzas

Debido a que Camposol busca consolidarse como uno de los productores más grandes de arándanos y paltas, es necesario y de vital importancia hacer bien las cuentas, ya que hay un riesgo implícito bastante importante, el tipo de cambio; ya que Camposol recibe dólares por la

venta de sus productos, sin embargo; tiene cuentas por pagar en la moneda local que son los soles peruanos, en ese sentido Camposol debería coberturarse con forwards de tipo de cambio para mitigar riesgos.

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

Según Michael Porter, las ventajas competitivas están constituidas por 4 elementos constitutivos: Eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y capacidad de respuesta al cliente. (Porter, 1985)

Tenemos según la presentación anual del 4to trimestre de Camposol 2016, 3 unidades estratégicas de negocio:

- Camposol FyV (Fruits y Vegetables) – empresa agrícola líder en la producción de arándanos y aguacates, así como otros frutos y vegetales.
 - Eficiencia superior: Camposol FyV tiene como elemento de ventaja competitiva a la eficiencia superior basado en que es una empresa que logra economías de escala y busca la máxima productividad con los recursos disponibles, esto gracias a su área de IyD.
 - Calidad superior: Camposol FyV es una empresa que se preocupa mucho por la calidad de sus productos es por ello que tiene numerosos certificados que garantizan ello, entre estos certificados están:

Para la planta:

- HACCP
- GMP-GAP
- Certificación Kosher.
- GMA – SAFE
- BASC
- BRC V. 5.0

Para el campo:

- IPM (Integrated Pest Management)
- Global GAP.
- Tesco Nature Choice para cultivos de palta.

- Certificado Orgánico (Ver Anexo 1 para ejemplo de un certificado orgánico).
 - Capacidad de respuesta al cliente: Camposol FyV tiene capacidad para responder rápidamente ante el pedido de un cliente, el caso menciona que Kroger no tiene oficinas en Perú ni compra directamente desde Perú por lo que ellos requieren que los pedidos sean entregados en cualquiera de sus 30 centros de distribución y que realizan pedidos de un día para otro y Camposol está en la capacidad de responder a clientes tan exigentes como Kroger.
- Marinasol - empresa acuícola líder en la producción de langostino.
 - Eficiencia Superior: Al igual de Camposol, Marinasol busca gradualmente ser más eficientes convirtiendo sus granjas actuales por granjas de producción intensivas. (Notimex, 2017)
 - Calidad Superior: Marinasol cuenta con diversos certificados de calidad como:
 - BASC
 - BCR Food
 - HACCP
 - BAP
- Camposol Trading – comercializadora que opera en el extranjero a fin de aumentar las ventas directas con los supermercados como, por ejemplo: Estados Unidos, Europa y China.
 - Capacidad de respuesta al cliente: Camposol Trading está en la capacidad de poder responder rápidamente con los pedidos que los clientes minoristas más exigentes requieran ya que se encuentra geográficamente más cerca.
 - Calidad Superior: Debido a que Camposol Trading vende productos de Camposol FyV y que estos productos representan calidad ya que además de contar con estrictos controles de calidad, los productos provienen de una misma zona geográfica por lo que pueden garantizar una calidad estable.

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

1.1.4.1 Fortalezas y debilidades de Camposol Fruits y Vegetables

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades Camposol FyV

CAMPOSOL FyV	
Fortalezas	Debilidades
-Integración vertical completa (campos propios, plantaciones, plantas procesadores y distribución).	-Al inicio Camposol estaba centrado únicamente en la producción de espárragos.
-El espacio geográfico de cultivo de Camposol les brinda unas condiciones climáticas para suministrar productos en la brecha de escasez mundial	- Mano de obra lejos de los centros de cultivo, se invirtió 1 M \$ en transporte (Gratis).
-Reconocimiento a nivel internacional.	-Concentración geográfica representa un riesgo.
- Alta productividad, han mejorado las técnicas de cultivo y mejorado en el control de plagas en los últimos años gracias a la inversión en IyD.	-Camposol es difícil de pronunciar en las personas asiáticas.
- Posee una variedad de productos que le permite diversificar el riesgo.	-El envío a China toma mucho tiempo, 40 días aprox.
- Posee el cultivo de arándano manual por lo que extrae la fruta intacta sin ser dañada.	Sensible a las diferencias por variaciones de TC.
- Mano de obra más barata en comparación a otros países productores.	
- Cultiva la variedad "Biloxi" que ofrece un calibre bueno entre 17 mm a 20 mm dirigido para el mercado asiático que busca siempre calibres grandes.	
- El aguacate cultivado en Chao- Virú posee certificado fitosanitario por SENASA	
- Cuentan con la asesoría de Ingenieros agrónomos y biólogos expertos en los productos que ofrece. (Know-How)	
-Ambientalmente amigables y Socialmente responsables	

Fuente: David (2003)

Elaboración propia

1.1.4.2 Fortalezas y debilidades de Marinasol

Tabla 1.2

Fortalezas y Debilidades Marinasol

MARINASOL	
Fortalezas	Debilidades
- Está completamente integrada verticalmente.	-Marinasol sería difícil de pronunciar en las personas asiáticas.
-Ambientalmente amigables y Socialmente responsables	-No comercializa su producto bajo una marca propia
	-Concentración geográfica representa un riesgo.
	-El envío a China toma mucho tiempo, 40 días aprox.
	Sensible a las diferencias por variaciones de TC.

Fuente: David (2003)

Elaboración propia

1.1.4.3 Fortaleza y debilidades Camposol Trading

Tabla 1.3

Fortalezas y Debilidades Camposol Trading

Camposol Trading	
Fortalezas	Debilidades
- Está completamente integrada verticalmente.	-Marinasol sería difícil de pronunciar en las personas asiáticas.
-Ambientalmente amigables y Socialmente responsables	-No comercializa su producto bajo una marca propia
	-Concentración geográfica representa un riesgo.
	-El envío a China toma mucho tiempo, 40 días aprox.
	Sensible a las diferencias por variaciones de TC.

Fuente: David (2003)

Elaboración propia

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

Tabla 1.4

PEST

Fuerza	SITUACION ACTUAL (2016)	EVALUACION FUTURA 1-3 AÑOS
Político	<p>a) Se eligió nuevo gobernante, Pedro Pablo Kuczynski, mientras que el parlamento elegido estaba liderado por el partido de la oposición.</p> <p>b) Hay esfuerzos por crear nuevos vínculos comerciales y abrir nuevos tratados de libre comercio.</p> <p>c) Existe inestabilidad política debido a vínculos de Odebrecht con antiguos gobiernos, el actual presidente está vinculado.</p> <p>d) Comienzo de la inmigración venezolana se dio a partir del 2016 debido a una crisis en Venezuela.</p>	<p>a) Se espera que se llegue a un consenso entre ambos partidos líderes para terminar con la guerra política.</p> <p>b) Seguirá habiendo esfuerzos por crear nuevos vínculos comerciales y abrir nuevos tratados de libre comercio.</p> <p>c) Se espera que el Caso "Odebrecht" se haya aclarado y que Marcelo Odebrecht declare al respecto.</p> <p>d) Se espera que la inmigración venezolana aumente en forma significativa.</p>
Económico	<p>a) Caída del dólar, debido a la incertidumbre política por las elecciones en EEUU y debido a los temores por una política monetaria más agresiva por parte de la Reserva Federal..</p> <p>B) En el periodo 2000-2015, el PBI per cápita en el Perú avanzó a un ritmo de 5.9%, el más alto entre los siete países más grandes de la región.</p> <p>c) El salario mínimo (850 soles o 245 USD) no es suficiente para cubrir las necesidades de la canasta básica.</p> <p>d) Tasa de desempleo en Perú es del 3.5% a finales del 2015, la más baja en Sudamérica.</p>	<p>a) Se espera que el dólar vuelva a subir en los próximos años, que haya llegado al límite de su resistencia técnica para hacer una corrección al alza nuevamente.</p> <p>B) Se espera que el crecimiento del PBI per cápita se mantenga constante en los siguientes años.</p> <p>c) El salario mínimo debería aumentar en los próximos años para hacer frente a la inflación y poder satisfacer las necesidades básicas.</p> <p>d) Se espera que la tasa de desempleo siga disminuyendo.</p>

(continúa)

(continuación)

Social	a) Nueva tendencia por consumir productos frescos en vez de los enlatados. b) La población cada vez más consciente de los beneficios que llevaba el consumir grasas saludables a través del aguacate. c) Asimismo, la aparición de los beneficios antioxidantes de los arándanos contra el cáncer hizo que aumente su consumo. Lo llamaron un "super alimento".	a) Se espera que siga la tendencia por consumir productos frescos en vez de los enlatados. b) Se espera que la población haya tomado consciencia sobre el beneficio de este super alimento. c) Se espera que nuevos artículos respalden y fomenten el consumo de arándanos por ser un "super alimento".
Tecnológico	a) Desarrollo de calibradores electrónicos para separar los arándanos más grandes. b) Aparición de plataformas digitales para cotizar con proveedores en China o a su vez para colocar productos en China, por ejemplo: Alibaba.	a) Se espera que se haya desarrollado el calibrador de arándanos a fin de seleccionar los arándanos más grandes para ser exportados al mercado asiático. b) Aparición de plataformas digitales para cotizar con proveedores en China o a su vez para colocar productos en China, por ejemplo: Alibaba.

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

1.2.2.1 Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales:

Tabla 1.5

Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales

Estructura de la industria	Crecimiento de la demanda	Barreras de salida	Costo de Cambio	Diferenciación
La industria de los aguacates está fragmentada ya que existen muchas empresas que ofrecen este producto. Lo mismo sucede con los arándanos y con los langostinos.	Hay un potencial crecimiento del mercado de arándanos para el mercado asiático y para las paltas sucede lo mismo, se está buscando difundir su consumo ya que aún no están muy acostumbrados a la textura del aguacate.	Debido a la gran inversión en las plantas de empaque y a la fuerte inversión en la compra de terrenos para el cultivo de productos, las barreras de salida son altas.	El costo de cambio entre elegir una palta de México versus una palta peruana es bajo. Pero por otro lado existen muchas más variedades de arándanos donde la variedad biloxi puede distar bastante frente a otras variedades de arándanos.	La diferenciación que busca como Holding Camposol es que el producto que ellos ofrezcan sea estandarizado en calidad. Que se cree un vínculo a largo plazo de confianza con el consumidor, ellos le llaman " creación de marca" .

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

1.2.2.2 Riesgo de ingreso de nuevos competidores

Tabla 1.6

Riesgo de ingreso de nuevos competidores

Economías de escala	Lealtad a la marca	Inversión	Know-How
Lograr economías de escala es vital para repartir los costos fijos de producción entre cada unidad producida.	De acuerdo al caso, es un factor importante a lograr. Camposol busca generar una lealtad de marca en los mercados estadounidenses y europeos a través de su comercializadora Camposol Trading.	La inversión para este tipo de industrias es bastante alta, por lo que supone una barrera de entrada.	Debido a que los arándanos son un producto prácticamente nuevo aún se están haciendo estudios acerca de cómo mejorar la producción de manera más eficiente del mismo.

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

1.2.2.3 Poder negociación de los compradores

Tabla 1.7

Poder negociación de los compradores

Volumen de compra	Número de Competidores	Costo de Cambio
El poder de negociación de los compradores, en este caso de los minoristas es relativamente alta ya que para Camposol representan aproximadamente el 60% del volumen total entre los clientes minoristas como: Costco, Kroger, Publix, Walmart y otras cadenas. Mientras que en Europa los clientes minoristas incluyen a Tesco Y Marks y Spencer. Por ello Camposol busca nuevos mercados para así diversificar y mitigar el riesgo.	En el mundo existen una gran cantidad de competidores pero que están disgregados, es decir que ofrecen calidades distintas.	El costo de cambio de un competidor a otro es medianamente alto, ya que existen muchos competidores que no tienen el volumen de producción de Camposol y por lo tanto no pueden ofrecer un producto estándar. Ya que Camposol tiene sus campos de producción geográficamente cerca lo que le beneficia a la hora de ofrecer un producto estándar.

Fuente: Hill, Jones y Schilling. (2015)

Elaboración propia

1.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de Camposol no tienen mucho poder de negociación con Camposol ya que son productos con baja diferenciación como son las cajas de los frutos y langostinos que son empacados, pallets para el transporte, bins para la colecta de los productos ofrecidos; además el volumen de ventas que Camposol representa para ellos le da a Camposol un poder sobre ellos por consiguiente le resta poder a los proveedores, sumado a que es casi imposible que estos proveedores se integren verticalmente hacia adelante (Hill, Jones, y Schilling, 2015).

1.2.2.5 Productos sustitutos

Como última fuerza tenemos a la amenaza de productos sustitutos (Hill, Jones, y Schilling, 2015); para Camposol esta fuerza es alta ya que es común que salgan nuevos superalimentos cada cierto tiempo, hace unos años se hablaba del espárrago, asimismo del sacha inchi, de la

chía, etc.; por lo que se generan una especie de moda tal y como ocurre actualmente con el arándano.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.8

Determinación de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
-Escasez de agua en diversos lugares del planeta. Los aguacates son una planta que requieren cierta cantidad considerable de agua para producir un Kilo de fruto, sin embargo, los arándanos requieren mayor cantidad de agua.	-El fenómeno del niño perjudica a los campos de cultivo en la zona norte. Según Bloomberg, El Niño está llevando a los inversores en bonos a salir de Camposol de Perú.
-Mayor presencia en Europa que nuestro competidor directo que es México.	-Caída de los precios internacionales por sobreoferta.
-El Gobierno siempre está en constante búsqueda de cerrar tratados bilaterales de libre comercio (TLC) para así mejorar la exportación de sus productos. Eso motiva a los importadores que serán exentos del pago de aranceles en sus países frente a la importación de productos similares de otros países que no cuenten con dicho TLC.	-Caída del dólar: A los exportadores no les conviene que el tipo de cambio USDPEN disminuya porque tienen cuentas por pagar en la moneda local que son los soles.
-Comienzo de la inmigración venezolana es una oportunidad ya que ofrecen una mano de obra barata.	-México como dominante en la exportación fija los precios en las temporadas de Setiembre a marzo (MINAGRI, 2019).
Nueva tendencia por consumir productos frescos en vez de los enlatados.	-Que salgan nuevos "super alimentos" de moda que desplacen a los arándanos y/o palta. Ya que hay una fuerte inversión en activos fijos en las plantas de empaques.
La población cada vez más consciente de los beneficios que llevaba el consumir grasas saludables a través del aguacate.	-La inestabilidad política vivida en el año 2016 y en los siguientes representan una amenaza ya que existieron muchos casos de corrupción, que años más tarde causaron la renuncia del presidente Pedro Pablo K.
La aparición de los beneficios antioxidantes de los arándanos contra el cáncer hizo que aumente su consumo. Lo llamaron un "super alimento".	-Aparición de plagas y enfermedades hacia las plantas y/o granjas de camarones.
-Aparición de plataformas digitales para cotizar con proveedores en China o a su vez para colocar productos en China, por ejemplo: Alibaba.	-Factores macroeconómicos externos que impacten en las economías de los países importadores que conduzcan a una disminución de la demanda.
-Oportunidad para poder ofertar en la ventana comercial donde no hay muchos ofertantes. Estrategia del océano azul. (Mauborgne, 2005)	

Fuente: David . (2003)

Elaboración propia.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

En el siguiente punto evaluaremos la matriz EFI agrupando las fortalezas y debilidades de las UEN's del Holding Camposol.

Tabla 2.1

Matriz EFI

Factor Interno	Valor	Calific.	V. Ponderado
Fortalezas			
Integración vertical completa. (Marinasol con su criadero de larvas (hacia atrás))	0.08	3	0.24
El espacio geográfico de cultivo de Camposol les brinda unas condiciones climáticas privilegiadas.	0.09	3	0.27
Alta productividad, han mejorado las técnicas de cultivo y controlado las plagas(IyD)	0.03	4	0.12
Gran variedad de productos que le permiten diversificar el riesgo.	0.05	4	0.2
Posee la recolección de arándano manual por lo que extrae la fruta intacta sin ser dañada.	0.06	4	0.24
Mano de obra más barata en comparación a otros países productores.	0.05	4	0.2
La variedad "Biloxi" que ofrece un calibre grande dirigido para el mercado asiático.	0.06	3	0.18
El aguacate cultivado en Chao Virú posee certificado fitosanitario por SENASA entre otros, lo que le permite ser exportado a diferentes mercados internacionales.	0.04	4	0.16
Cuenta con Ingenieros agrónomos y biólogos expertos en los productos que ofrece. (Know-how)	0.09	4	0.36
Ambientalmente amigables y socialmente responsables	0.07	4	0.28
Debilidades			
Camposol Trading no tiene más oficinas en otros países que no fueran EEUU y Holanda, próximamente China.	0.07	1	0.07
Mano de obra lejos de los centros de cultivo, se invirtió 1 M \$ en transporte (Gratis).	0.05	1	0.05
Concentración geográfica representa un riesgo.	0.08	2	0.16
Camposol es difícil de pronunciar en las personas asiáticas.	0.06	2	0.12
El envío a China toma mucho tiempo, 40 días aprox.	0.07	2	0.14
Marinasol, no comercializa sus productos bajo una marca.	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.84

Fuente: David (2003)

Elaboración propia.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Tabla 2.2

Matriz EFE

Factor Externo	Valor	Calific.	V. Ponderado
Oportunidades			
Escasez de agua en diversos lugares del planeta.	0.04	3	0.12
Mayor presencia en Europa que nuestro competidor directo que es México.	0.03	3	0.09
El Gobierno siempre está en constante búsqueda de cerrar tratados bilaterales de libre comercio (TLC).	0.08	3	0.24
Comienzo de la inmigración venezolana es una oportunidad ya que ofrecen una mano de obra barata.	0.05	2	0.1
Nueva tendencia por consumir productos frescos en vez de los enlatados.	0.09	4	0.36
La población cada vez más consciente de los beneficios que llevaba el consumir grasas saludables a través del aguacate.	0.07	4	0.28
La aparición de los beneficios antioxidantes de los arándanos contra el cáncer hizo que aumente su consumo. Lo llamaron un "super alimento".	0.07	4	0.28
Aparición de plataformas digitales para cotizar con proveedores en China y/o a su vez para colocar productos en China, por ejemplo: Alibaba.	0.05	2	0.1
Oportunidad para poder ofertar en la ventana comercial donde no hay mucha oferta.	0.08	4	0.32
Amenazas			
El fenómeno del niño perjudica a los campos de cultivo en la zona norte. Según Bloomberg, El Niño está llevando a los inversores en bonos a salir de Camposol de Perú.	0.07	1	0.07
Caída de los precios internacionales.	0.06	2	0.12
Caída del dólar: a las empresas exportadores les afecta la caída del dólar.	0.07	3	0.21
México fija los precios en las temporadas de Setiembre a marzo.	0.05	2	0.1
Que salgan nuevos "super alimentos" de moda que desplacen a los arándanos y/o palta.	0.06	1	0.06
La inestabilidad política: en el año 2016; muchos casos de corrupción relacionados con Odebrecht.	0.05	2	0.1
Aparición de plagas y enfermedades hacia las plantas y/o granjas de camarones.	0.04	4	0.16
Factores macroeconómicos externos que impacten en las economías de los países importadores que conduzcan a una disminución de la demanda.	0.04	2	0.08
TOTAL	100%		2.79

Fuente: David (2003)

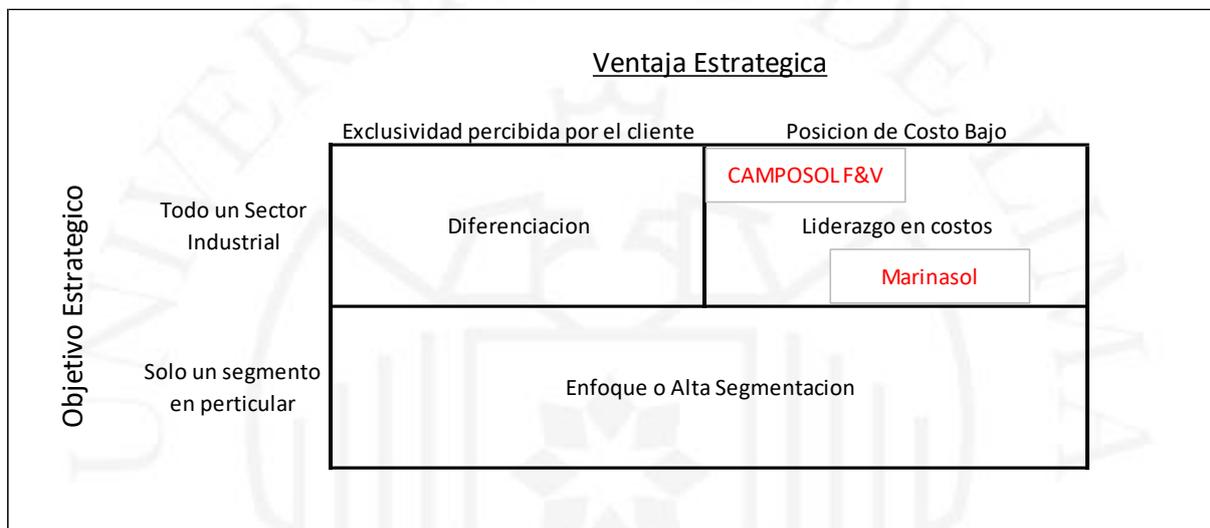
Elaboración propia.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

Camposol como Holding a pesar que busca diferenciarse y generar un valor de marca, tiene una estrategia genérica basada en liderazgo en costos, ya que realiza técnicas gracias a la inversión en investigación para la reducir costos es por ello que cada vez busca ser más eficientes a la hora de producir y tienen como medidor de eficiencia las toneladas por hectárea cuadrada.

Figura 2.1

Matriz Estrategia Genéricas



Fuente: Hill, Jones y Schilling. (2015)
 Elaboración propia

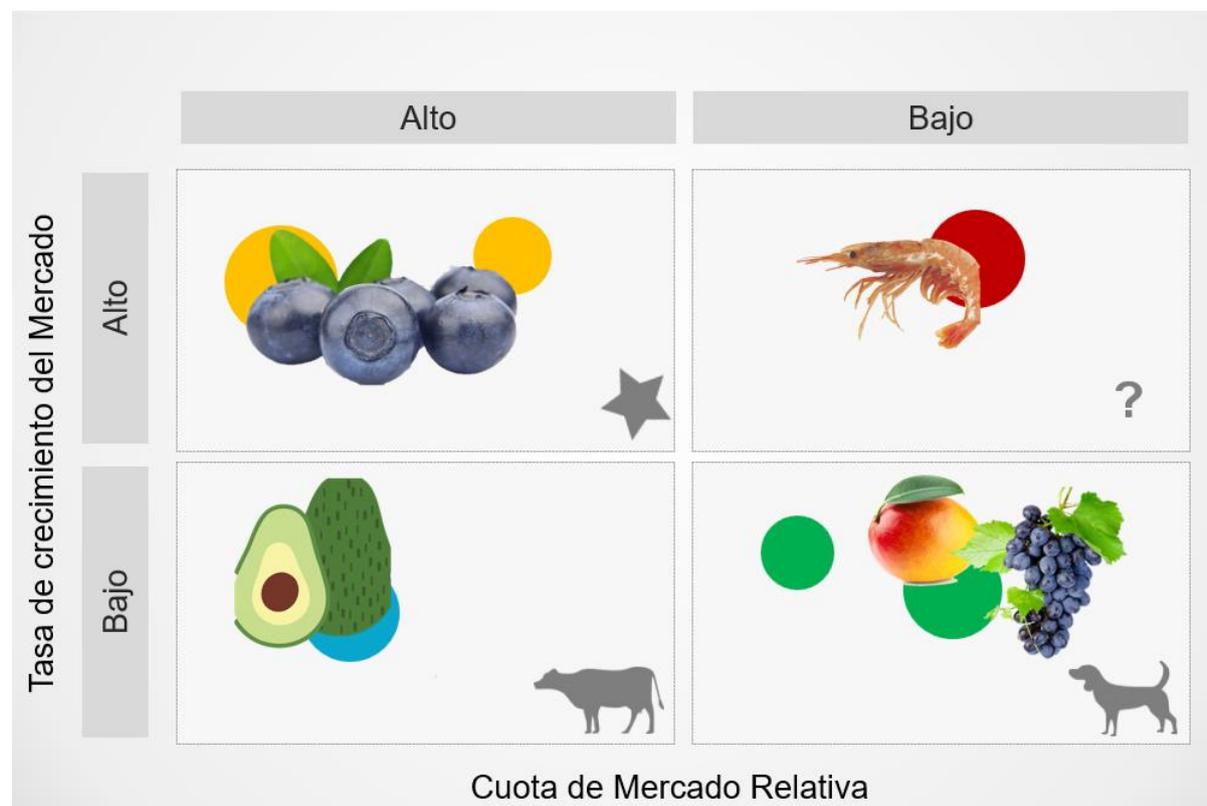
Liderazgo en costos – Camposol:

1. Diferenciación del producto: Bajo, no hay diferenciación del producto.
2. Segmentación del mercado: Baja, no hay una segmentación del mercado. Es un producto que se busca que se consuma en general.
3. Competencias distintivas de Camposol: Eficiencia a la hora de producir como también investigación en nuevas técnicas y también en el control de plagas para reducción de pérdidas.

2.4 Matriz BCG

Figura 2.2

Matriz BCG



Fuente: Kotler y Armstrong. (2007)

Elaboración propia

En la matriz anterior tenemos los principales productos ofrecidos por Camposol ubicados dentro de la matriz BCG (Boston Consulting Group), esta matriz describe la situación actual de los productos ofrecidos por Camposol Holding y nos da un panorama de que decisión tomar respecto a cada uno de ellos, es por ello que Kotler hace una segmentación en 4 grupos de productos:

- **Los perros:** Que son los productos que deberían retirarse ya que no hay mucha esperanza de crecimiento dentro del mercado y representa una baja cuota del mercado, en Camposol tenemos a los mangos y uvas, según una entrevista para Red Agrícola, Ramírez (CEO Camposol) declaró que no se ven creciendo en estos productos, sin embargo, mantienen estos productos para generar una cartera diversa que sirva como gancho para sus productos más representativos.

- **Productos Signos de interrogación:** Son aquellos productos con gran crecimiento donde se necesita una gran inversión para crecer. En este caso tenemos a los langostinos que son productos que están a la espera de generar mayores ingresos.
- **Productos Estrellas:** En este caso los productos estrellas son los que han tenido un gran crecimiento y una gran participación de mercado, asimismo se ha invertido bastante en este producto, en este sentido tenemos a los arándanos que son el “boom” de Camposol y es donde están depositando sus mayores esfuerzos para generar ingresos y establecerse como líderes mundiales.
- **Productos Vaca:** Son productos líderes en el mercado que ya han llegado a un punto de saturación en el mercado actual. En este sentido tenemos a las paltas que están en un proceso de transición de producto estrella a vaca si es que no se buscan expandir a nuevos mercados.

2.5 Matriz FODA

La matriz FODA es definida por Fred David como:

Una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). (David, 2003).

Tabla 2.3

Matriz FODA

	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1: Integración vertical completa. (Marinasol con su criadero de larvas (hacia atrás))</p> <p>F2: El espacio geográfico de Camposol les brinda unas condiciones climáticas privilegiadas. Cosecha casi todo el año.</p> <p>F3: Alta productividad, han mejorado las técnicas de cultivo y controlado las plagas(IyD)</p> <p>F4: Variedad de productos que le permiten diversificar el riesgo.</p> <p>F5: Posee la recolección de arándano manual por lo que extrae la fruta intacta sin ser dañada.</p> <p>F6: Mano de obra más barata en comparación a otros países productores.</p> <p>F7: La variedad "Biloxi" que ofrece un calibre grande dirigido para el mercado asiático.</p> <p>F8: Certificados fitosanitarios y de calidad.</p> <p>F9: Know-how de empresa agricultura y acuícola</p> <p>F10: Ambientalmente amigables y socialmente responsables</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1: Camposol Trading no tiene más oficinas en otros países que no fueran EEUU y Holanda, próximamente China.</p> <p>D2: Escasez de mano de obra, cercana a los campos de cultivo.</p> <p>D3: Concentración geográfica representa un riesgo.</p> <p>D4: Camposol es difícil de pronunciar en las personas asiáticas.</p> <p>D5: El envío a China toma mucho tiempo, 40 días aprox.</p> <p>D6: Marinasol, no comercializa sus productos bajo una marca.</p> <p>D7: Sensible a las diferencias por variaciones de TC.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1: Escasez de agua en diversos lugares del planeta.</p> <p>O2: Mayor presencia en Europa que nuestro competidor directo que es México.</p> <p>O3: El Gobierno siempre está en constante búsqueda de cerrar tratados de libre comercio (TLC).</p> <p>O4: Inmigración venezolana es una oportunidad ya que ofrecen una mano de obra barata.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>1.Abastecer a EEUU en los meses de abril y agosto, donde México es más débil. (F2, O9)</p> <p>2.Suministrar de arándanos de gran tamaño a los mercados asiáticos. (F7, O7, O8)</p> <p>3. Inclusión extranjera parcial dentro de la fuerza laboral para minorizar costos. (F5, O4)</p> <p>4. Posicionarse como líder en el mercado europeo. (O2, F2)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>1.Apertura de más oficinas físicas en China para mejorar el dinamismo de la respuesta al cliente. (O6, O5, D1, D5)</p> <p>2.Contratación parcial y controlada de personas de nacionalidad venezolana que no necesiten movilizarse a sus pueblos de origen. (O4, D2)</p>

(continúa)

(continuación)

<p>O5: Nueva tendencia por consumir productos frescos en vez de los enlatados. O6: Beneficios que lleva el consumir alimentos saludables como el aguacate y arándano.</p>		
<p>O8: Aparición de plataformas digitales para colocar productos en China, Alibaba. O9: Oportunidad para poder ofertar en la ventana comercial donde no hay mucha oferta.</p>		
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1: El fenómeno del niño perjudica a los campos de cultivo en la zona norte. A2: Caída de los precios internacionales.</p> <p>A3: Caída del dólar: a las empresas exportadores les afecta la caída del dólar. A4: México fija los precios y domina mercado en las temporadas de Setiembre a marzo. A5: Que salgan nuevos "super alimentos" de moda que desplacen a los arándanos y/o palta. A6: La inestabilidad política: en el año 2016; muchos casos de corrupción relacionados con Odebrecht. A7: Aparición de plagas y enfermedades hacia las plantas y/o granjas de camarones. A8: Factores macroeconómicos externos que impacten en las economías de los países importadores.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>1. Aprovechar el océano azul que deja México en los meses que disminuye su oferta de aguacates. (F2, A4) 2. Mejora genética de la variedad "biloxi" que carece de grados Brix (azúcar) para fidelizar y retener a los consumidores. (A5, F7, F9)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>1. Tomar medidas preventivas contra desastres naturales (A1, D3) 2. Mantener la inversión en desarrollo del control de plagas. (A7, D3) 3. Usar coberturas como forwards para Tipo de Cambio para mitigar el riesgo. (A3, D7) 4. Promover en el mercado local el consumo de la palta Hass, si es que alguna economía fuera afectada. (A8, D1)</p>

Fuente: David (2003)
Elaboración Propia

2.6 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

2.6.1 Visión

Para David Fred la visión es la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, en este sentido para Camposol la visión de la empresa es: Ser el referente mundial y proveedor vanguardista de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo.

2.6.2 Misión

A su vez David Fred define a la misión como como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa, en ese sentido la misión declarada por Camposol es:

“Proveer en conjunto con nuestros clientes productos diferenciados a nuestros consumidores de todo el mundo. Nosotros lograremos esto a través de nuestra excelencia operativa, a través de innovación y del desarrollo de nuestra gente. Generando un impacto positivo y real sobre el bienestar de las comunidades en el que operamos y creando un valor sostenible para nuestros accionistas.”.

2.6.3 Políticas

Las políticas de Camposol están relacionadas al cultivo y post cosecha de frutas frescas y congeladas para la exportación, estas reconocen al factor humano como su activo más importante y por ende declaran como políticas lo siguiente:

- **Proteger** la seguridad, integridad y la salud de todos los trabajadores, proveedores, clientes y visitantes que laboren en o ingresen a cualquiera de nuestras instalaciones; a través de la ejecución de programas de prevención.
- **Cumplir** con las normas legales nacionales vigentes con especial atención a la Ley No. 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- **Garantizar** que nuestros trabajadores y sus representantes sean consultados y participen activamente en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de CAMPOSOL S.A. de acuerdo con los requisitos de Ley.
- **Promover** una cultura de prevención a través de la sensibilización, capacitación y entrenamiento en materia de seguridad y salud en el trabajo a todos los trabajadores,

proveedores, clientes y visitantes que laboren en, o ingresen a cualquiera de nuestras instalaciones.

- **Mejorar** continuamente el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo implementado en Camposol, estableciendo y revisando periódicamente los objetivos y oportunidades de mejora, así como exigiendo un desempeño eficaz en el cumplimiento de los planes de acción.
- **Integrar** el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con los otros sistemas de gestión de CAMPOSOL, en general.

2.7 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

- Obtener a raíz de la apertura de la oficina en China una facturación de 30 a 40 Millones de dólares en su tercer año de funcionamiento. (Semana Económica, 2016).
- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% para el siguiente año 2017.
- Mantener o mejorar el porcentaje del 20 % la promoción interna de las vacantes para el próximo año para así brindar a los colaboradores la oportunidad de crecer.
- Aumentar en 5% la participación de mercado en los Estados Unidos en lo que aguacates y arándanos se refiere.
- Aumentar en un 10% el volumen de ventas de arándanos y paltas con la apertura de la oficina en China para el siguiente año.
- Crear 7.000 puestos de trabajo adicionales para los próximos 5 años.

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

Camposol tiene 3 UEN's en la actualidad que son Camposol FyV, MarinaSol y Camposol Trading. Sin embargo, se considera que el área de FyV debería estar enfocada a cada grupo geográfico que tienen gustos y preferencias similares.

Adicionalmente, Camposol podría evaluar en crear una nueva UEN, como una estrategia de diversificación no relacionada, la UEN a crear sería 'Camposol Real Estate' enfocada a crear viviendas aledañas a los campos de cultivo para luego ir a otros mercados

fuera de estos. De esta forma Camposol se beneficiaría teniendo fuerza laboral cercana a los campos de trabajo.

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

2.9.1 Estrategia Global

La estrategia empleada por Camposol es la estrategia transnacional debido a que existe presión por responder a una adaptación local ya que cada mercado que Camposol tiene como destino tiene preferencias diferentes como en tamaño, en presentación de producto, en textura, etc.; por lo que sería más sensato destinar productos adecuados para cada mercado. El caso menciona que en el continente asiático valoran más los frutos de mayor tamaño y que estos estarían dispuestos a pagar un 50% adicional por frutos más grandes, de esta forma Camposol estaría diferenciándose y siendo más rentable. Además, la presión por reducir costos estará presente igualmente ya que se busca ser competentes en el mercado internacional porque existen numerosos competidores en el mercado.

2.9.2 Estrategia Corporativa

Camposol tiene como estrategias corporativas lo siguiente:

1. Integración vertical:
 - Hacia atrás: Camposol está verticalmente integrada, está integrada hacia atrás ya que ella misma provee de larvas de langostinos a sus granjas. Asimismo, tienen viveros donde
 - Hacia adelante: Ya que cuenta con centro de distribución en las zonas cercanas donde tienen sus oficinas en el exterior.
2. Diversificación relacionada: Al inicio cuando la oferta exportadora básicamente se basaba en la producción de espárragos, Camposol diversificó su cartera de productos a fin de diversificar el riesgo.

3. Alianzas estratégicas: Camposol hizo una alianza estratégica con Mission Produce y un distribuidor más a fin de aumentar la demanda en las ciudades de segundo nivel de China.
4. Recorte de gastos: Luego de la crisis financiera mundial hizo que Camposol refinance la deuda, redujo los gastos y los costos de capital.
5. Desinversión: Luego de una crisis tras el Fenómeno del niño sumado a la caída de precios a fines de ese año, Camposol decide vender Copeinca para un proceso de exclusión y reprivatización.

2.9.3 Estrategia de negocios

Camposol tiene como estrategia de negocio que se basa en el liderazgo en costo y es en base a ello que también se integraron hacia atrás y hacia adelante ya que de esta forma ellos buscarían rentabilizar la empresa al máximo teniendo mayor control sobre la cadena de valor y así lograr economías de escala para poder ser más competitivos en el mercado internacional. Asimismo, tiene como estrategia la penetración de mercado

2.9.4 Estrategias Funcionales

Investigación y desarrollo: Desarrollando a través de investigación nuevas técnicas de cultivo y crianza que maximicen la producción, así como también nuevas investigaciones acerca del control de plagas.

Finanzas: Como estrategias en el área de finanzas tenemos:

- Emisión de bonos.
- Reestructuración de la deuda.
- Reprivatización de la compañía al recomprar acciones.
- Reducción de costos y gastos.
- Contratos forward de tipo de cambio: a fin de mitigar el riesgo por tipo de cambio.

Recursos Humanos:

- Implementar un programa de capacitación y desarrollo dentro de la empresa.
- Implementar una cultura organizacional a fin de fidelizar a nuestros clientes internos.
- Programas de remuneración por sobre productividad.

Operaciones:

- Coordinar con las diferentes oficinas en el exterior los pedidos a fin de que lleguen los productos en el momento que sea necesario ya que se tratan de bienes con un tiempo de vida corto.
- Economías de escala: El área de producción debe generar economías de escala a fin de reducir los costos fijos asociados a la producción.

Marketing:

- Reducir el índice de deserción de clientes: Camposol debería reducir el índice de deserción de clientes ya que nos encontramos en una industria bastante competitiva, por el contrario, el área de venta y postventa debería fidelizar a los clientes para que reincidan en las compras.

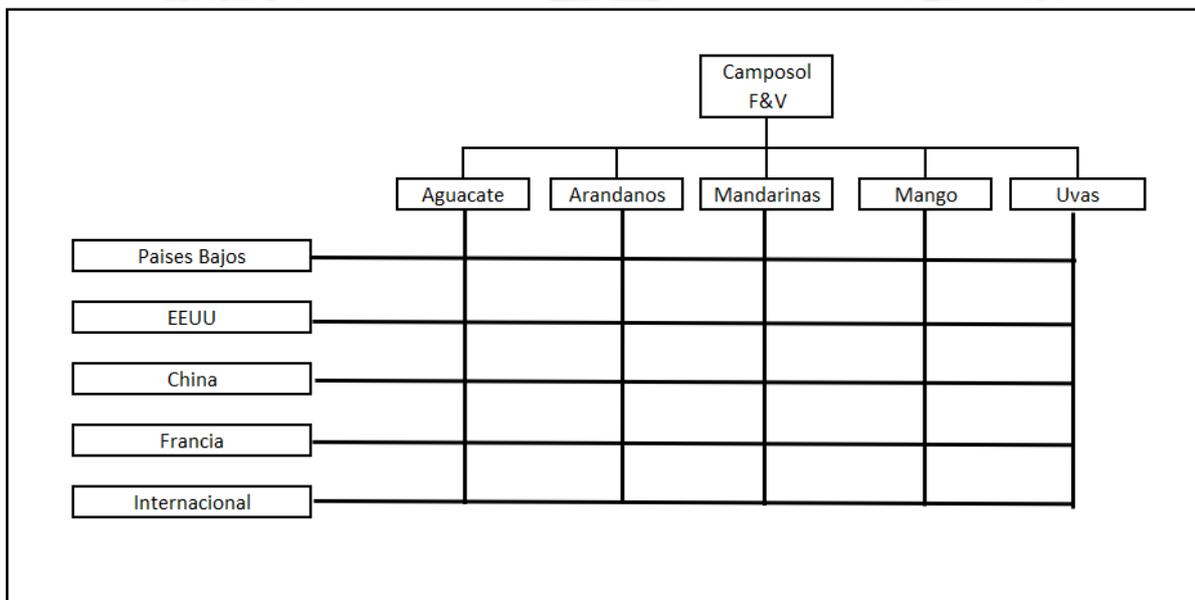
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Debido que en el capítulo anterior concluimos que la estrategia que más se ajusta para Camposol es la transnacional creemos que se debería rediseñar la estructura organizacional de la UEN de FyV por una matricial.

Figura 3.1

Estructura Organizacional



Fuente: Fincowsky (2009)
Elaboración propia

De esta forma habría un mayor orden y coordinación para satisfacer a cada grupo geográfico que tienen requerimientos distintos, en cuanto a tamaño del fruto por ejemplo en el caso de los arándanos; asimismo, habría mayor fluidez y mayor especialización en estas zonas geográficas.

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

Para implementar la estrategia propuesta es necesario realizar una serie de acciones para garantizar que la organización tenga conocimiento de que existen estas estrategias, también que las acepten entendiéndolas, que las pongan en ejecución y que se comprometan fielmente al desarrollo de las mismas a lo largo del tiempo.

Se considerarán 4 factores para el logro de la implementación de la estrategia:

Estructura organizacional: Crear una estructura organizacional que permita la toma rápida de decisiones, por eso es que en el punto anterior sugerimos que para FyV lo mejorar sería una estructura organizacional matricial para tomar decisiones rápidas.

Sistemas de control estratégico: Se debe tener sistemas de control estratégico donde se establezcan estándares y metas, así como también sistemas de medición y monitoreo del desempeño, para luego comparar la situación real vs lo establecido en las metas al inicio y finalmente evaluar los resultados y tomar decisiones y medidas correctivas.

Coordinación y motivación a los empleados: Los empleados en el caso de Camposol es un factor importante ya que es su activo principal y deben estar motivados para lograr extraer su máximo desempeño.

Cultura organizacional: Ante una fuerza laboral tan grande es importantísimo crear una cultura organización para crear sentido de pertenencia hacia la empresa, esto facilitaría la implantación de la estrategia haciendo que el capital humano trabaje con un enfoque hacia el logro de resultados.

La correcta aplicación de estos 4 pilares nos ayudaría a alcanzar la superioridad eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente y así lograr generar una ventaja competitiva frente a nuestra competencia.

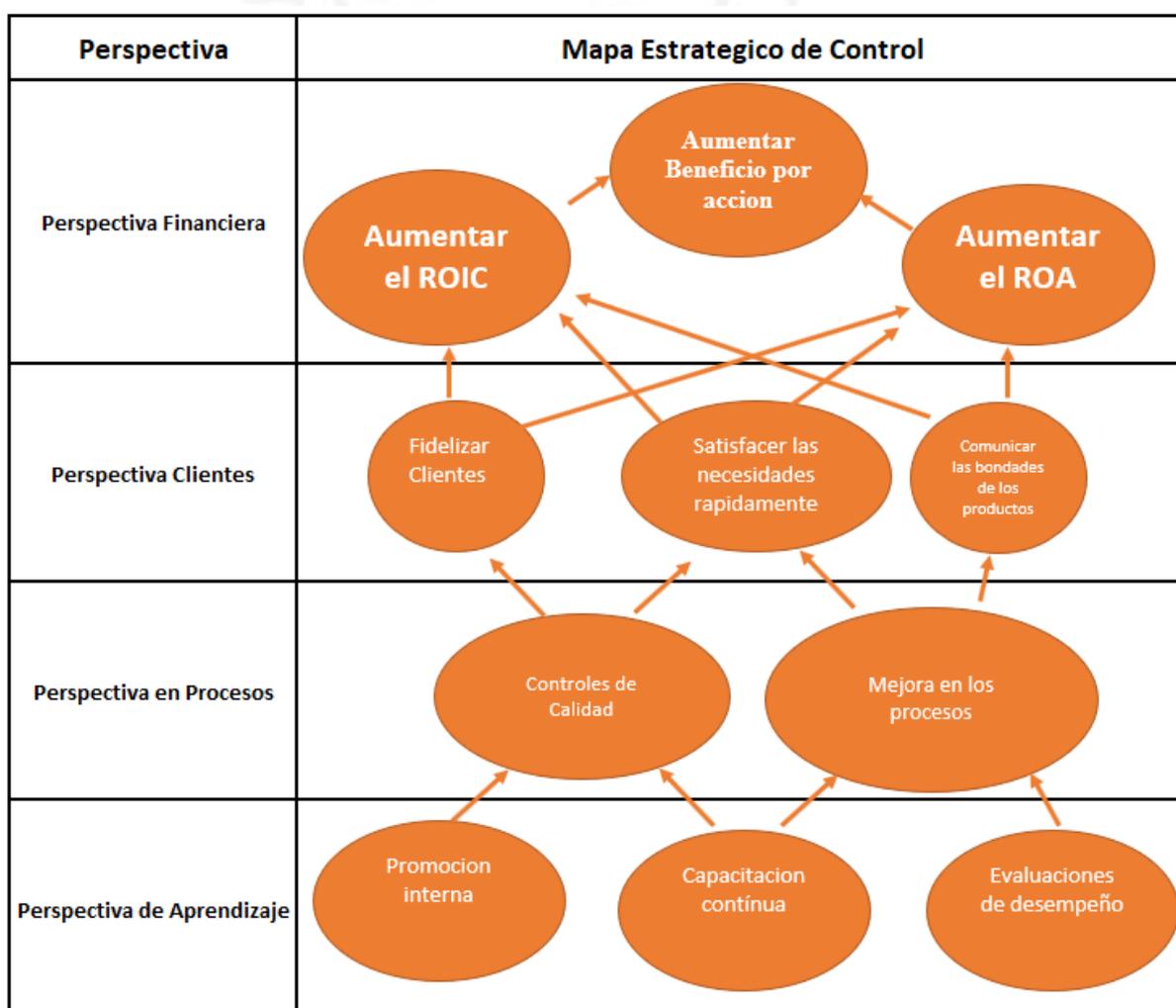
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Se plantea el siguiente mapa estratégico como herramienta para comunicar de forma clara y efectiva las estrategias del grupo para generar valor de manera sostenible.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2001)
Elaboración propia.

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Figura 4.2

Cuadro Mando Integral

Nivel	Objetivo	Indicador
Financiera	Aumentar Beneficio por Acción	BPA= Beneficio Neto/N° de Acciones
Financiera	Aumentar el ROIC	Utilidad Operativa(1-IR)/Capital Invertido
Financiera	Aumentar el ROA OPERATIVO	Utilidad Operativa/Total Activos
Clientes	Retención y fidelización de Clientes	Numero Clientes frecuentes/ Total Clientes
Clientes	Satisfacer las necesidades de los clientes rápidamente	(Número de quejas y/o reclamos) / (Órdenes de compra)
Clientes	Comunicación efectiva de los beneficios de nuestros productos	(Número de visitas a nuestra publicación) / (Numero de impresiones de las publicaciones en medios masivos)
Procesos	Control de calidad: % de frutos defectuosos.	Unidades defectuosas/Tamaño de la muestra
Procesos	Mejora continua de los procesos	Producción /Cantidad de recursos empleado
Aprendizaje	Evaluaciones de desempeño(productividad) - Semestral	N° HM que tomó la realización de una tarea/N° HM predeterminada para una tarea
Aprendizaje	Capacitación al personal - Trimestral	Horas en Capacitación x persona/Total Horas Hombre *100%
Aprendizaje	Promoción Interna de los colaboradores	Colaboradores Ascendidos/Total colaboradores *100%

Fuente: Kaplan y Norton (2001)
Elaboración propia.

El cuadro de mando integral nos ayudará al seguimiento y control del plan integral estratégico, consta de 4 niveles con diferentes perspectivas, el financiero, el enfocado en el cliente, el enfocado en procesos y el de aprendizaje. En este cuadro de mando integral se propone 11 indicadores de gestión para darle seguimiento al plan estratégico.

BPA: Beneficio por acción: Este indicador es fundamental para uno de los stakeholders más importantes y son quienes apuestan por esta organización: los accionistas. Ya que esta ratio nos indica el valor que estaría generando la empresa para el accionista. (Ross, Westerfield, y Jaffe, 2018)

ROIC: Return Over Investment Capital o Retorno sobre Capital Invertido; al igual que la ratio anterior es utilizada para evaluar la eficiencia de una empresa en la asignación del capital bajo su control a inversiones rentables. (El Economista, 2016)

ROA Operativo: Según el programa de especialización CFA es más eficiente para este tipo de empresas que están expuestas al tipo de cambio evaluar la rentabilidad operativa en vez de la utilidad neta ya que así estaríamos siendo más objetivos a la hora de medir la operación ya que la utilidad podría verse distorsionada por una ganancias o perdida por diferencia cambiaria. (CFA Institute, 2015)

Retención y fidelización de clientes: Para Camposol es de vital importancia retener a sus clientes para realizar proyecciones de ingresos futuros y poder realizar nuevos proyectos.

Comunicación efectiva: este indicador es una forma de medir la tasa de conversión de una publicidad por medios digitales, donde se busca que el anuncio sea atractivo y haga que los usuarios realicen determinada acción como por ejemplo un clic en una publicidad por redes sociales para así llevarlos a la página web donde podrán conocer más de Camposol y de lo beneficioso que son los productos que ofrece. (Negri Chumbile, 2017)

Control de Calidad: En las plantas de empaque una de las estaciones dentro de la cadena productiva de empaquetado y procesado del fruto y/o marisco está la “mesa de selección” donde se separa aquellos frutos que no estén aptos para la exportación, finalizado el proceso se realiza un control de calidad tomando una muestra y poniendo a prueba dicha muestra.

Evaluaciones de desempeño: Según Idalberto Chiavenato, debemos medir el desempeño a fin de dar feedbacks periódicamente así el colaborador podrá saber que acciones están favoreciendo o perjudicando. Una de las evaluaciones de desempeño que se realiza son los indicadores de productividad donde se calcula la producción total entre la cantidad de recursos empleados para la producción, estos últimos pueden ser horas-hombre, horas-maquina, etc. (Chiavenato, 2006)

Capacitaciones: Las capacitaciones es una estrategia para mantener a tus colaboradores motivados ya que les da un sentido de preocupación por la empresa. Las capacitaciones deben ser vista como una herramienta win-to-win y no como un gasto ya que ambas partes se benefician. Este indicador nos muestra en porcentaje del total de horas hombre trabajadas, cuantas correspondieron a ser por capacitación.

Promociones internas: Finalmente, como último indicador tenemos a la promoción interna de colaboradores, este indicador es otro motor motivacional para los colaboradores que buscan en Camposol una línea de carrera. Este indicador mide el porcentaje de colaboradores ascendidos dentro de la organización.

CONCLUSIONES

- Camposol es una empresa sólida en proceso de expansión que hoy en día en el 2019 siguen apostando por su expansión y es que han seguido su estrategia de expansión bajo la estrategia de apertura de subsidiarias propias, de esta forma Camposol llegará a producir en terreno colombiano para sumarse a la oferta actual aguacatera que mantiene en Perú y de esta manera lograr producir durante todo el año.
- Después del análisis utilizando la herramienta BCG se pudo concluir que Marinasol tiene aún potencial de crecimiento y esto es coherente a las acciones estratégicas que realiza el holding puesto que están invirtiendo y convirtiendo poco a poco sus granjas convencionales por granjas de producción intensiva.
- Camposol es una organización que cuenta con un sentido de innovación e investigación privilegiada, destinan muchos recursos a esta actividad por medio de su área de Investigación y Desarrollo; gracias a ella han podido obtener mejoras en el proceso de crianza de langostinos y en el cultivo de los frutos y vegetales. Asimismo, Camposol es una empresa preocupada por brindar productos de calidad y es por ello que cuentan con diversos certificados de inocuidad y certificados que demuestran que Camposol promueve y aplica las buenas prácticas de desarrollo sostenible.
- La presencia de Perú y de Camposol es claramente estacional (cuando México reduce oferta) ya que Camposol aplica la estrategia del océano azul y es que gracias a las bondades geográficas le permiten poder ofertar en la mayoría de meses y le da mayor flexibilidad para atender esa demanda insatisfecha.

RECOMENDACIONES

- El holding de Camposol es una empresa expuesta al tipo de cambio ya que la fuente de sus ingresos están en moneda extranjera, sin embargo su estructura de costes la mayoría está en moneda local (nuevos soles) por lo que Camposol debe tomar acciones para la mitigación de riesgo por tipo de cambio porque algunas veces estas variaciones pueden beneficiar como otras veces pueden perjudicar, tal como sucedió en Alicorp en el 2013 y a Ferreycorp en el 2015, por la misma razón, descalce de gastos e ingresos. Es por esta razón que se recomienda que Camposol Holding debería tomar contratos de cobertura para gestionar el riesgo correctamente.
- Camposol debería duplicar sus esfuerzos por promocionar sus productos en el mercado chino ya que es un mercado con mucho potencial, debería dar a conocer los beneficios del consumo y adecuando recetas chinas utilizando este ingrediente, de esta forma impulsaría su consumo.
- Camposol debería abrir nuevos mercados potenciales como por ejemplo la India; es un mercado con bastante potencial al igual que el chino, tiene un PBI per cápita con tendencia alcista y una inflación controlada, por lo que no sería mala idea exportar hacia ese mercado y abrir una nueva oficina en la India e ir ofreciendo gradualmente nuestros productos.

REFERENCIAS

- Bell, D., y Kindred, N. (2016). *Caso: Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios:<https://www.harvard.edu/>
- CFA Institute. (2015). *CFA Program Curriculum - Financial Reporting & Analysis*. Illinois: Wiley.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico DF: McGraw Hill.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- El Economista. (2016). *Análisis de rentabilidad intrínseca en la BMV al 2016-II*. Recuperado de http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQU EST-41716&url=/docview/1814054837?accountid=45277
- Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Hapag - Lloyd. (2019). *Tecnología de atmósfera controlada*. Recuperado de <https://www.hapag-lloyd.com/es/products/cargo/reefer/controlled-atmosphere.html#tabnav>
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. (11 ed.). Mexico DF: Cengage Learning.
- Instituto de Desarrollo Agropecuario. (2017). *Manual de manejo*. Recuperado de Manual de manejo: <http://www.inia.cl/wp-content/uploads/ManualesdeProduccion/06%20Manual%20Arandanos.pdf>
- INTAGRI. (2017). *Los Compensadores de Horas Frío en Frutales. Serie Frutales Núm. 31*. Recuperado de <https://www.intagri.com/articulos/frutales/los-compensadores-de-horas-frio-en-frutales>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.

- Mauborgne, W. C. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business Publishing.
- MINAGRI. (2019). *La Situación del Mercado Internacional de la Palta - Minagri*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2019?download=14480:la-situacion-del-mercado-internacional-de-la-palta&start=20>
- Negri Chumbile, K. N. (2017). *Sistema Informatico bajo plataforma web*. Universidad Cesar Vallejo, Lima. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/1705/Negri_CKN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Notimex. (24 de 08 de 2017). *Camposol holding ltd. reports second quarter 2017 financial results*. Recuperado de http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=/docview/1931676649?accountid=4527
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generacion de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Robbins, S. P. (2014). *Administración*. Mexico DF: Pearson.
- Ross, S., Westerfield, R., y Jaffe, J. (2018). *Finanzas Corporativas*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Semana Económica. (29 de 12 de 2016). *Camposol planea abrir una oficina en China*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/agropecuario/208574-camposol-planea-abrir-una-oficina-en-china/>

BIBLIOGRAFÍA

Camposol hace oficial su llegada a Colombia. (2018, 26 septiembre). Recuperado 23 agosto, 2019, de <http://www.procolombia.co/noticias/camposol-de-peru-hace-oficial-su-llegada-colombia>

Camposol. (2016, 31 diciembre). Camposol Sustainability Report [Conjunto de datos]. Recuperado 23 agosto, 2019, de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2016.pdf

Juan Manuel Hurtado, J. (2015, 29 julio). La utilidad neta de Ferreycorp descendió por un tipo de cambio desfavorable | Semana Económica. Recuperado 23 agosto, 2019, de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/industria/166006-la-utilidad-neta-de-ferreycorp-descendio-por-un-tipo-de-cambio-desfavorable/>

Redacción Gestión. (2013, 31 julio). Alicorp: Ganancias caen golpeadas por pérdidas cambiarias. Recuperado 23 agosto, 2019, de <https://gestion.pe/economia/empresas/alicorp-ganancias-caen-golpeadas-perdidas-cambiarias-44502-noticia/>



Anexo 1: Ejemplo de Certificado Orgánico

CERTIFICADO

CERTIFICADO N°: C826968PER-01.2018
INSCRIPCIÓN N°: CU 826968

Campo de atención:

Métodos de producción orgánica
Orgánico PERÚ

Emitido para:

COOPERATIVA AGRARIA CENTRAL DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL
VALLE SANTA CATALINA - COOPCEPROVASC
LA LIBERTAD, PERÚ
Proyecto en: PERÚ

Estándar:
Reglamento Técnico para los Productos Orgánicos D.S. No. 044-2006-AG en producción orgánica de productos agrícolas e indicaciones referentes a productos agrícolas y comestibles, incluyendo las regulaciones correctivas y/o las Regulaciones de Inspección de Control Union Peru S.A.C. (CU).

Válido hasta: 15 de Marzo del 2019

Control Union Perú S.A.C. declara que ha inspeccionado la(s) unidad(es), y/o el(los) producto(s) del cliente mencionado anteriormente, encontrándolos en concordancia con los estándares mencionados previamente. Este certificado cubre la(s) unidad(es), y/o producto(s) mencionado(s) en el anexo autenticado de este certificado.

Este certificado está vigente hasta nuevo aviso, siempre que el cliente mencionado en la primera parte continúe reuniendo las condiciones establecidas en el contrato del cliente con Control Union Perú S.A.C..

Basado en las inspecciones anuales que Control Union Perú S.A.C. efectúa, este certificado está actualizado y mantenido vigente.

Fecha de Certificación:
16 de Marzo del 2018
Fecha de validez hasta: 15 de Marzo del 2019
Fecha de última inspección: 27 de Febrero del 2018

Lugar y fecha de expedición:
Lima, 16 de Marzo del 2018

Declarado por:


En nombre del Director General
Srta. J.C. Cisneros Buitron
Certificador

Control Union Perú S.A.C.
Av. Petit Thouars Nro. 4653 (Piso 6 - Ofic. 603)
Lima 18, Lima - Perú
<http://www.cuperu.com>
Tel.: +51(1)7190400

CONTROL UNION PERU S.A.C.