

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

Andrea Jimena Ramos Veliz

Código: 20121068

Lima – Perú
23 de agosto de 2019



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

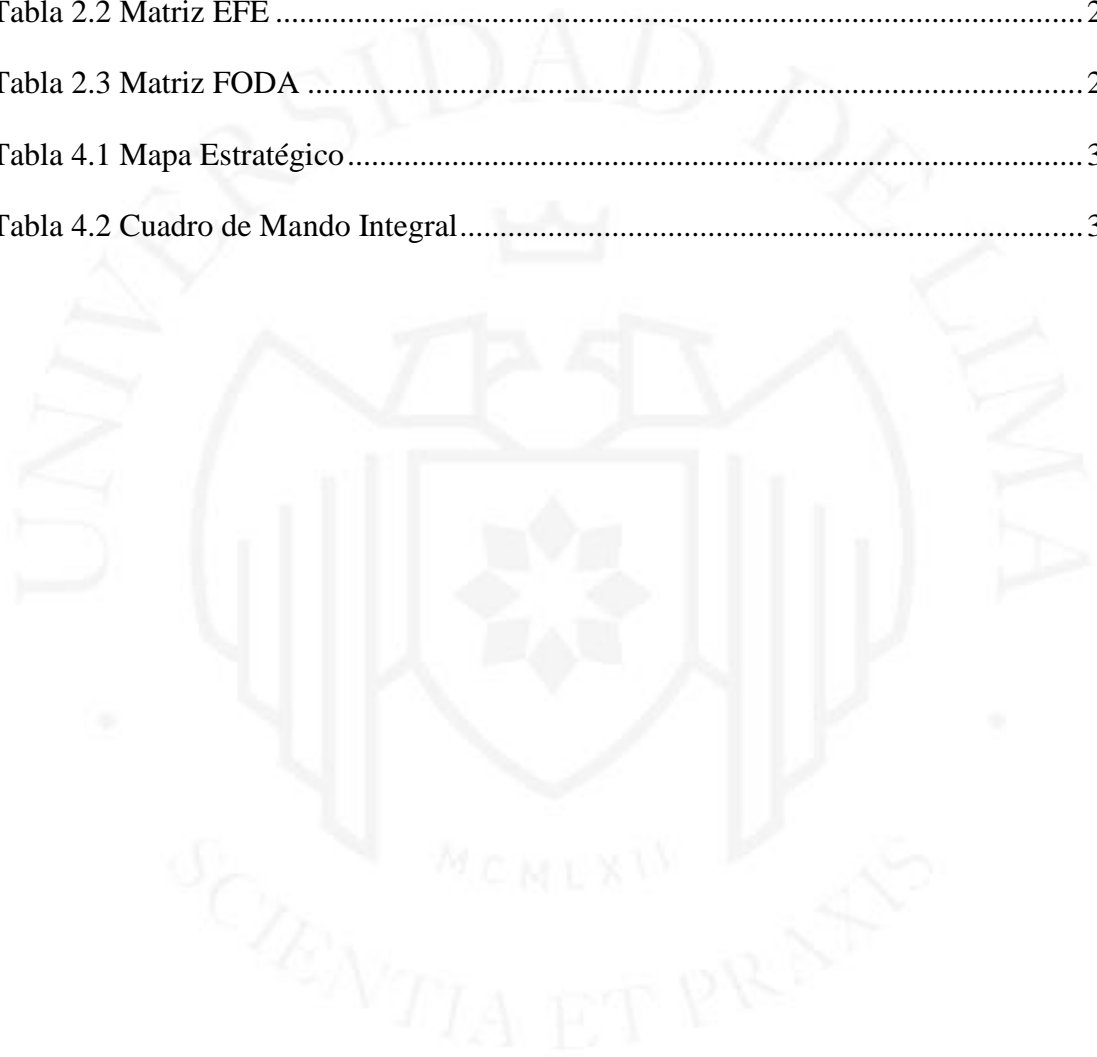
TABLA DE CONTENIDO

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.....	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	7
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	9
1.2 Diagnóstico Externo.....	12
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	12
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector.....	15
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	19
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	21
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	21
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE	22
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)	23
2.4 Matriz FODA (Sustento).....	24
2.5 Definición y Sustento de la Visión, Misión y Políticas	25
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa	26

2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN	27
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	27
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA		31
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	31
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	33
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		34
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	34
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión	34
CONCLUSIONES		36
RECOMENDACIONES		37
REFERENCIAS		38
BIBLIOGRAFÍA		40

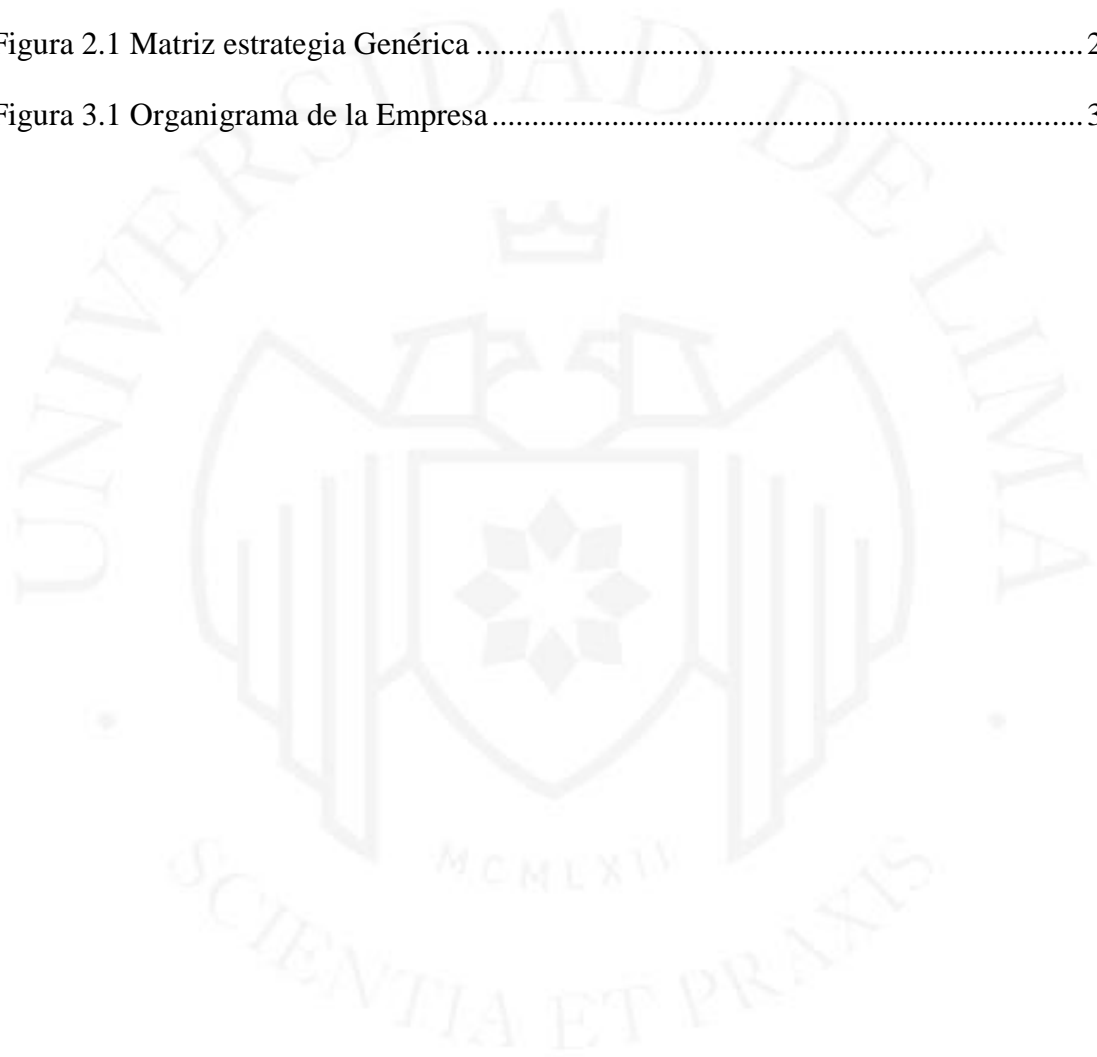
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades	9
Tabla 2.2 Pest Futuro.....	12
Tabla 2.1 Matriz EFI	21
Tabla 2.2 Matriz EFE	22
Tabla 2.3 Matriz FODA	24
Tabla 4.1 Mapa Estratégico.....	34
Tabla 4.2 Cuadro de Mando Integral.....	35



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo de Canvas.....	2
Figura 1.2 Cadena de Valor de la empresa.....	5
Figura 1.3 Fuerzas de Porter.....	15
Figura 2.1 Matriz estrategia Genérica	23
Figura 3.1 Organigrama de la Empresa.....	32



RESUMEN

En el siguiente trabajo se realiza un análisis y diagnóstico de Camposol, una de las importantes empresas peruanas del sector agropecuario.

Para iniciar con esta evaluación, se emplearon diferentes metodologías que ayudarán a entender con mayor claridad el estado actual de la empresa a través de un diagnóstico estratégico. Después se realizó la formulación de la estrategia en donde se evaluaron diversas soluciones que resuelven las principales áreas de oportunidad de Camposol, luego se realizó una propuesta de la implementación estratégica y finalmente concluimos con un control estratégico que ayudará a cumplir con las soluciones planteadas en este documento.

Se ha identificado que Camposol cuenta con diversas herramientas y ventajas que lo ayudan a ser un líder en su industria, ya que el clima los favorece y pueden cosechar durante todo el año con una alta calidad y el respaldo de diversas certificaciones, además de contar con un departamento de Investigación, Desarrollo e Innovación utilizado para crear productos de mejor calidad y así satisfacer la tendencia saludable de los consumidores.

Sin embargo, Camposol debe consolidar el área de la empresa y mejorar su estrategia de marca para así fidelizar a sus clientes y que sus productos sean líderes en el sector ya sea por calidad, precio y confiabilidad.

Palabras clave: Camposol, agropecuario, exportaciones , estrategia de marca

ABSTRACT

This thesis is an analysis and diagnosis of Camposol, one of the main Peruvian companies in the agricultural sector.

To start with this evaluation, different methodologies were used that helped us to understand the current situation of the company through a strategic diagnosis that allowed us to identify the opportunity areas and current threats. Then the strategy formulation helped us to evaluate different solutions that may solve the main problems of Camposol, after that, the proposal for the strategic implementation was made and finally we conclude with a strategic control that will help Camposol to accomplish the solutions proposed in this document.

It has been identified that Camposol has several tools and advantages to be the leader in his industry, since the climate favors them and they can harvest throughout the year with a high quality backed by various certifications, in addition they have a department of Research, Development and Innovation which they use to create better quality products and thus satisfy the healthy trend of consumers.

However, Camposol must consolidate the company's area and improve its brand strategy in order to build customer loyalty and therefore be the leaders in the sector, for their quality, price and reliability.

Key words: Camposol, agricultural, exportations, brand strategy

INTRODUCCIÓN

Camposol es una de las principales empresas peruanas del sector agropecuario, encargada de producir, exportar y comercializar frutas, verduras y mariscos en tres continentes: América, Europa y Asia. Cuenta con 25 mil hectáreas en Perú, Colombia y Ecuador; teniendo una ubicación privilegiada con respecto a otros productores ya que pueden cosechar frutas que no se encuentran en los trópicos durante todo el año, permitiéndoles ofrecer a sus clientes productos a un precio y volúmenes fijos comprometidos con la misma calidad y avalados por diferentes certificaciones con las que cuentan.

Su principal ambición es consolidarse como el proveedor líder de alimentos saludables y frescos por lo que en el 2011 se rediseñó su estrategia de marca con la finalidad de que sus productos sean conocidos bajo el nombre de Camposol, haciendo una alianza con un chef peruano en China que pudiera introducir sus productos en los platillos que elaboraba y además de estar presentes en diferentes redes sociales donde comparten información sobre sus productos, recetas nutritivas y fáciles de hacer con los mismos.

Además, tiene un gran compromiso con el medio ambiente y la sociedad es por eso que han desarrollado planes estratégicos que eliminen los impactos que sus procesos pueden ocasionar, cuidando los recursos de la comunidad y la salud de sus trabajadores, utilizando fertilizantes naturales que no sean tóxicos y que no perjudiquen su bienestar. Han desarrollado diversos programas que ayudan a las comunidades aledañas a tener un trabajo formal, emprender dentro de ella y brindan facilidades de salud y educación tanto a sus trabajadores como a sus familias.

Los ingresos percibidos al cierre del 2018 fueron de USD\$346.2 millones, un incremento del 31.6% en relación con el 2017 por lo que se necesita realizar una estrategia que los ayude a crecer a pesar de todos los conflictos económicos, sociales y políticos que está atravesando el país.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

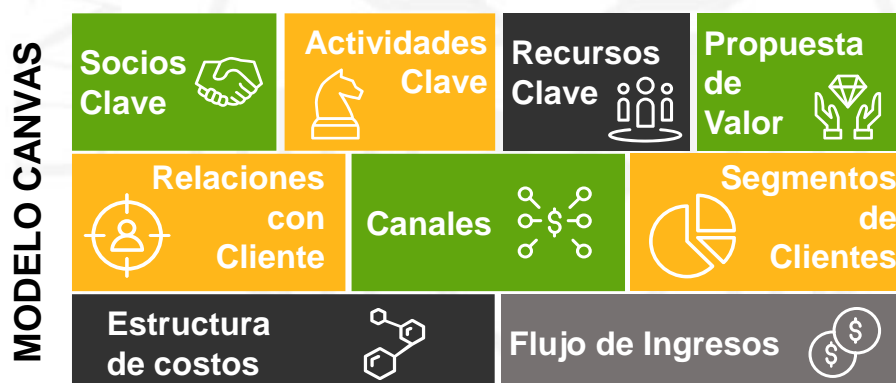
1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

El análisis del modelo de negocio de Camposol lo realizaremos por medio del modelo de Canvas de Alexander Osterwalder, el cual se enfoca en nueve divisiones abarcando las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (Osterwalder, 2012, pág. 15)

Figura 1.1

Modelo de Canvas



Fuente: Osterwalder (2012).
Elaboración propia

Socio clave

Camposol es dueño de toda su cadena de valor, por lo que busca ganar participación mundial por medio de alianzas con entidades internacionales como por ejemplo se unió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, también se sometieron a más de 100 auditorías anuales para cumplir con los estándares que le exigía el mercado internacional.

Adicionalmente, uno de los socios más importantes para Camposol fueron los minoristas que contaban con infraestructura de maduración y con quienes realizaron acuerdos para poder utilizarla y así vender sus productos maduros a clientes más pequeños.

Actividad clave

Camposol busca diferenciarse de sus competidores brindando una variedad de productos de calidad y un buen servicio a sus clientes, cuentan con un área de I-D-I (Investigación, Desarrollo e Innovación) que están en constantes pruebas para descubrir nuevos productos de buena calidad, con una logística interna ordenada que les permita calcular el volumen que necesitan producir para satisfacer las necesidades de sus clientes y con un área comercial que está en busca de nuevos mercados internacionales.

Recursos clave

Camposol cuenta con más de 25 mil hectáreas de cultivo en la zona costera peruana, 1,000 hectáreas en Uruguay y con 350 hectáreas en Colombia, permitiéndoles producir a gran escala. Así mismo, en sus plantas cuenta con tecnología avanzada que les ayuda en el proceso de lavado, selección y empaquetado de los productos, adicionalmente cuenta con certificaciones de inocuidad alimentaria, de comercio seguro, sociales, seguridad y salud ocupacional. Además, con la finalidad de incrementar el conocimiento de sus colaboradores, se realizan capacitaciones constantes, por ejemplo, en el año 2017 se creó la Universidad Corporativa de Camposol que brinda a los colaboradores planes educativos de acuerdo con la demanda técnica requerida, también se capacitó al 94.2% de sus colaboradores en temas de retroalimentación y comunicación efectiva, Team coaching, coaching individual y Educación financiera.

Propuesta de Valor

Camposol hace énfasis en sus productos de buena calidad, productos frescos y con alto valor nutricional, también se preocupa por desarrollar productos que cumplan con las necesidades de sus clientes, entre ellos están los productos orgánicos los cuales son una tendencia del mercado internacional ya que el consumidor busca productos sanos, que sean social y ambientalmente responsable. Dado esto, Camposol empezó a producir arándanos orgánicos y poco a poco está buscando incorporar esta tendencia al resto de sus cultivos.

Relaciones con los clientes

Una de las fortalezas de Camposol, es que toda la gama de productos que ofrecen son de buena calidad y en gran cantidad, esto les da una ventaja entre sus competidores porque establecen una buena relación con sus clientes ya que al ser una empresa productora y comercializadora, las empresas minoristas pueden entablar conversaciones directamente

ellos para tener mejores negociaciones. Así también, Camposol tiene oficinas en Estados Unidos, Europa y Asia con la finalidad de estar cerca de sus clientes y así poder realizar ventas directas alineado a la estrategia de José Gómez, CEO de Camposol Trading: “Queremos poder levantar el teléfono y resolver cualquier problema que tengan en un corto periodo de tiempo”. (Bell y Kindred, 2016)

Canales

Camposol promociona sus productos mediante publicaciones en donde educa a sus consumidores de los beneficios que pueden brindarles y cómo poder prepararlos. Para el mercado asiático, la empresa se unió con un chef peruano que vivió en china para desarrollar recetas que muestren cómo preparar la palta e incorporarlo en sus comidas, las cuales fueron publicadas en periódicos y también fueron exhibidas con sus clientes ya que era una fruta nueva dentro el mercado. Camposol cuenta con una página web en donde brinda información sobre la empresa, en ella podemos ver videos de las instalaciones de Camposol, noticias de la empresa, la variedad de productos que ofrecen y una gran variedad de recetas.

Segmentos de clientes

Camposol está dirigido a un consumidor extranjero principalmente de Estados Unidos, Europa y Asia de clase media, de todas las edades, que se preocupan por una alimentación balanceada, que buscan alimentarse con productos con un alto valor nutricional, naturales y frescos. Actualmente buscan expandirse a mercados adicionales.

Estructura de costos

Los principales costos de Camposol son de producción que van alrededor de USD\$250 millones anuales, costos de personal USD\$30 millones anuales, costos de transporte interno USD\$50 millones, costos en publicidad USD\$300 mil anuales.

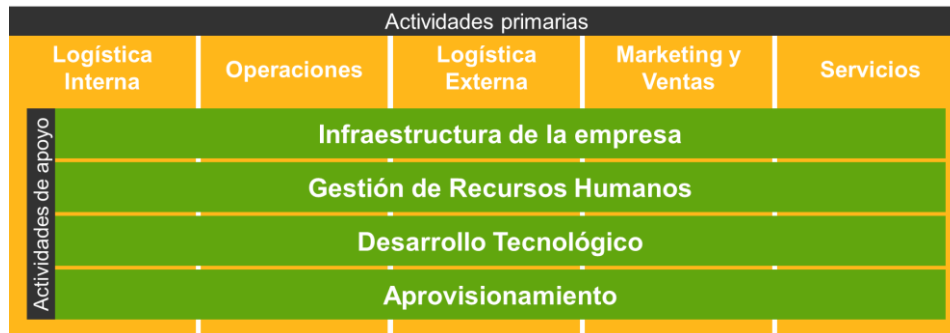
Flujo de Ingresos

Los ingresos percibidos al cierre del 2018 fueron de USD\$346.2 millones, con un incremento del 31.6% en relación con el 2017.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Figura 1.2

Cadena de Valor de la empresa



Fuente: Loppacher (2013)
Elaboración propia

Actividades primarias

Logística interna: Camposol cuenta con el departamento de I-D-I quienes proveen la materia prima necesaria para poder producir a gran escala productos de buena calidad y de forma consistente.

Investigación y desarrollo: Camposol cuenta con un área de Investigación, Desarrollo e Innovación en donde realizan proyectos con biotecnología para crear nuevas variedades de productos, mejorar la genética de productos existentes, realizar controles biológicos de plagas, entre otras actividades. Adicionalmente, cuentan con hectáreas que son utilizadas para probar de 15 a 20 nuevos cultivos y variedades.

Producción: Camposol es el principal empleador del Perú, en la actualidad cuenta con más de 16 mil colaboradores, los que son de planta están encargados de la producción a gran volumen de la empresa y son capacitados de acuerdo con las funciones que realicen dentro del proceso como capacitaciones especializadas a trabajadores que desempeña funciones de alto riesgo y así evitar accidentes.

Distribución: La mayor parte de la producción de Camposol era enviada a su destino final vía marítima. Comenzando en la planta, donde se encontraban los contenedores que a una temperatura controlada durante todo el viaje, los cuales eran inspeccionados por funcionarios de la agencia fitosanitaria antes de ser sellados, luego los contenedores eran llevados al puerto por una empresa contratada por Camposol donde esperaban hasta tres días a que llegara la embarcación. Los principales puertos a los que llegaba en Estados

Unidos eran Filadelfia, Miami, Los Ángeles y Long Beach, en Europa llegaban a Rotterdam, Hamburgo y San Petersburgo y en Asia llegaban a Shanghai y Hong Kong.

Marketing y ventas: Esta área es la que se encarga de realizar las negociaciones con los mercados internacionales y calcular el volumen de producción para satisfacer la demanda de sus clientes. Así también, se invirtió en educación al consumidor, realizando publicaciones explicando las propiedades de estos nuevos alimentos e incentivar a los consumidores a incluirlos en su alimentación, como por ejemplo cuando la palta ingresó al mercado Chino, esta era una fruta totalmente nueva para su paladar por ello Camposol se reunió con un chef quien realizó platillos utilizando esta nueva fruta ayudando a su incorporación en China para luego publicarlas en periódicos y en las tiendas de los minoristas.

Servicios post venta: Al ser el mercado internacional su principal cliente, Camposol cuenta con oficinas en Estados Unidos, Europa y Asia, con la finalidad de poder hacer negociaciones con los clientes de forma directa y en el caso de algún problema poder brindarles soluciones de forma rápida, manteniendo una comunicación fluida con ellos para garantizar la satisfacción del servicio brindado.

Actividades de apoyo

Infraestructura de la empresa: Camposol cuenta con más de 25 mil hectáreas en la costa peruana en las localidades de Chao y Virú, 350 hectáreas en Colombia y 1000 hectáreas en Uruguay, en donde tiene maquinarias especializadas para los procesos de lavado, selección y envasado de los productos. También tienen oficinas en Lima, Estados Unidos (Miami), Europa, Países Bajos (Rotterdam) y China (Pekín, Shanghái y Cantón).

Gestión de Recursos Humanos: Camposol considera que los colaboradores son una pieza clave para cumplir con los objetivos de la empresa. Es por eso, que realizan constantemente capacitaciones que actualizan los conocimientos técnicos y desarrollan habilidades blandas con la finalidad de explotar el potencial de sus colaboradores. También crearon la Universidad Corporativa Camposol con dos escuelas: comercial y técnica, para ampliar los conocimientos de su equipo de trabajo e incrementar su productividad.

Desarrollo Tecnológico: El desarrollo de esta área es muy importante para Camposol, por lo que cuenta con tecnología avanzada en sus plantas como máquinas cosechadoras, sistemas avanzados de riego por goteo, máquinas para lavado, selección y embalaje de

sus productos. También cuenta con un área de I-D-I en donde desarrollan investigaciones genéticas de sus productos con tecnología muy avanzada.

Finanzas: Camposol cuenta con un robusto plan estratégico financiero lo cual le permite realizar fuertes inversiones dentro del área de I-D-I, en la compra de hectáreas, máquinas para sus plantas de producción y empaque, inversiones para certificaciones de sus productos y procesos, entre otros.

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

Ventaja competitiva Camposol

Calidad Superior

Las principales características de Camposol son la buena calidad, precios fijos y un buen servicio. La empresa realiza grandes inversiones en la investigación de biotecnología con el fin de mejorar sus productos, buscar nuevas variedades, así también en certificaciones de inocuidad nacional e internacional para asegurar la salud y el bienestar del consumidor. Cada año se realizan auditorías por entidades de salud del Estado, certificaciones de inocuidad alimentaria, comercio seguro, sociales, de seguridad y salud ocupacional. Algunas de las certificaciones que cuenta Camposol son: HACCP (Hazard Analysis and Critical control point), GMP- GAP (Good Manufacturing Practices – Good Agricultural Practices), Global GAP, entre muchos más.

Eficiencia Superior

La eficiencia puede ser medida a través de su producción a gran escala, lo que le permite tener una reducción de costos unitarios por medio de la estandarización de sus procesos. Camposol es dueño de toda la cadena de valor lo que le permite una eficiencia al momento de tomar decisiones, no dependen de proveedores que suministren materia prima ya que cuentan con su propia área de I-D-I en donde realizan las investigaciones a las semillas de las plantas, así mismo es reconocida por sus clientes ya que es una empresa confiable al momento de la entrega de sus pedidos, por la calidad de sus productos y la respuesta rápida a sus clientes.

Innovación Superior

En Camposol podemos ver dos tipos de innovación tanto en sus productos como en sus procesos. En el caso de sus productos, la empresa realiza constantes experimentaciones

de 15 a 20 nuevos cultivos y variedades, permitiéndoles descubrir nuevos productos y poder explotarlos, como fue el caso de los arándanos en el 2009. Con respecto a la innovación de sus procesos, siempre están pendientes de los avances tecnológicos como el caso del riego por goteo e impulsado por la gravedad, utilizan máquinas que seleccionan los productos de acuerdo al tamaño, hacen uso de pesticidas naturales que no dañen el medio ambiente, entre otros. Esta categoría también está respaldada por el premio que ganó The Innovate Peru 2018 Award for regional ecosystem dynamization.

Respuesta al cliente

Camposol tiene presencia en Estados Unidos, Canadá, México, Europa, China, Países Bajos, entre otros. Por tal motivo, cuenta con oficinas cerca de sus principales clientes como en Miami (Estados Unidos), China (Shanghái, Cantón y Pekín) y Róterdam (Países Bajos), con el fin de brindar soluciones rápidas y eficientes.

Ventaja competitiva Marinasol

Calidad Superior

Los camarones de Marinasol son de alta calidad, esto se debe a los cuidados especiales que se tiene para el cultivo de estos animales, contando con cultivos de agua de mar en estanques con parámetros controlados, así también son criados en ambientes limpios y saludables es decir libres de antibióticos y químicos. Marinasol cuenta con certificaciones como HACCP, BRC, BASC y BAP que garantizan la calidad y estándares de buena calidad de acuerdo a lo solicitado por cada país.

Innovación Superior

Marinasol cuenta con un área de Investigación, Desarrollo e Innovación que implementa planes de prevención y mejoran la genética de los camarones con el fin de buscar siempre la mejor calidad de sus productos. Así también, utilizan tecnología avanzada para congelar diferentes presentaciones de camarones de cultivo. Se utilizan técnicas dentro de las granjas que permiten una producción durante todo el año, además de tener el compromiso de desarrollar una granja ecológica, socialmente responsable con la comunidad y que cumplan las regulaciones nacionales e internacionales.

Respuesta al cliente

Marinasol, al ser parte de Camposol, cuenta con oficinas en América, Europa y Asia, permitiéndoles tener negociaciones con los clientes de manera directa y tener una rápida respuesta con el cliente en caso se presente algún problema con sus productos.

Ventaja competitiva Camposol Trading

Eficiencia Superior

El área comercial de Camposol comenzó a tomar impulso cuando se decidió que venderían sus productos bajo el nombre de la empresa y no por medio de terceros. Esto generó que se desarrollaran estrategias para que el consumidor busque la marca Camposol automáticamente, también realizaron negociaciones con nuevos clientes internacionales y estuvieron siempre en contacto con ellos para contar con un alto índice de satisfacción. La buena gestión del área fue premiada por Walmart en el 2017 como ‘‘Proveedor del año’’ en la categoría frescos.

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

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Camposol	Marinasol	Trading
Fuerte posicionamiento en el mercado internacional	x		
Alianzas con clientes	x	x	
Responsabilidad Social y ambiental	x	x	
Sólida áreas de innovación y desarrollo de producto	x	x	
Personal capacitado	x	x	x
Fuerte empleador del Perú	x	x	x
Solidez económica	x	x	x
Tecnología avanzada	x	x	
Economía de escala y calidad de productos	x	x	
Reconocimientos a nivel nacional e internacional	x	x	x
Rápida respuesta al cliente	x	x	x
Debilidades			
No cuenta con planta de maduración propia	x		
Falta de explotación del mercado nacional	x	x	
Falta de experiencia comercial	x	x	x
Falta de control de la logística de la empresa	x		
Falta de estrategia de marca	x	x	
Dependencia del mercado internacional	x	x	

Fuente: Indacochea (2016)

Elaboración propia

Fortalezas

- Fuerte posicionamiento en el Mercado internacional; los principales clientes de Camposol en Estados Unidos son grandes cadenas como Walmart, Kroger, Costco, Publix, entre otras, en Europa Tesco y Mark y& Spencer y actualmente están buscando incrementar su presencia en Asia. (Bell y Kindred, 2016)
- Alianza con clientes; Camposol tiene múltiples alianzas o acuerdos con sus clientes. Por ejemplo, en el 2010 firmó una alianza por 10 años con el grupo español Riberebro, en donde el grupo sólo deberá comercializar productos de Camposol en Espárrago blanco y verde en conserva, así como otros productos. Así también firmó un acuerdo con Walmart para poder utilizar sus plantas para la maduración de sus productos.
- Responsabilidad social y ambiental; Camposol se preocupa mucho en este aspecto. En el lado ambiental al ser una empresa agrícola es de saber que el consumo de agua para el riego es alto, por tal motivo la empresa cuenta con certificaciones de ISO14046 con el objetivo de implementar estrategias de reducción de agua. Para contrarrestar las emisiones de gases por los pesticidas y fertilizantes, utilizaban productos naturales que les permite controlar las plagas y fertilizantes de sus cultivos. En el lado social, se tiene cuenta el crecimiento de las comunidades aledañas a sus plantas, siendo unos de los principales empleadores del Perú, cuentan con un Wawa Wasi institucional Rayito de sol, brindan vacaciones útiles para los hijos de los trabajadores, campañas médicas, programa de psicoprofilaxis, obstétrica y estimulación prenatal, Navidad en las comunidades y solidaridad durante emergencias climáticas.
- Sólidas áreas de innovación y desarrollo; encargada de realizar proyectos de investigación en biotecnología con el fin de desarrollar nuevas variedades de productos y mejorar sus condiciones genéticas, control biológico de plagas y enfermedades, por último, utilizan técnicas después de las cosechas para conservar la calidad del producto.
- Personal capacitado; debido a la gran demanda laboral y los constantes cambios del mercado se realizan capacitaciones a los colaboradores con el

fin de desarrollar sus habilidades técnicas y blandas para que sean más competitivos y contribuyan con los objetivos de la organización. Adicionalmente, se creó la Universidad Corporativa Camposol con una escuela comercial, para formar al personal del equipo comercial e incrementar su productividad, y la escuela técnica dirigido al personal técnico de planta para alinear la producción automatizada de manera eficiente.

- Economía de escala y calidad de productos; Camposol cuenta con más de 25 mil hectáreas de tierra en las zonas Chao, Virú y Piura, cuenta con alrededor de 350 hectáreas en Colombia de las cuales 75 ya están plantadas y este año compró 1,000 hectáreas para los cítricos en Uruguay. Este gran número de hectáreas le permite producir en gran volumen y reducir sus costos unitarios. Así también, poder satisfacer la demanda durante todo el año de sus clientes considerando siempre la buena calidad de sus productos.
- Reconocimientos a nivel nacional e internacional, Camposol a nivel nacional ha recibido varios reconocimientos algunos de ellos son: “Innovate Perú” por el Ministerio de la producción, Primer lugar en la categoría de “Diversificación de Mercado” por Mincetur y PromPerú, reconocimientos internacionales como: “The European Business Awards” en la categoría de facturación de 26 a 150 millones de euros, entre otros.

Debilidades

- No cuentan con planta de maduración propia, construir estas instalaciones requería de una alta inversión, pero es un componente importante de la cadena de valor para la empresa. Al principio los grandes distribuidores como Chiquita, Dole, Mission, entre otros comenzaron a construir estas instalaciones en los mercados finales, lo que les generó un poder de fijación de precios hacia los minoristas, esto ocasionó que los grandes minoristas construyeran sus propias plantas de maduración.
- Carecían de experiencia comercial, en sus inicios la empresa no contaba con una estrategia de marca desarrollada y los obligaba a vender sus productos bajo el nombre de terceros, por ello se les era complicado realizar ventas directas con minoristas.

- Falta de control en la logística de la empresa, lo cual no le permitía comprometerse con grandes volúmenes porque la entrega no era confiable. Se comprometían a entregar cierta cantidad de contenedores y siempre surgían inconvenientes como que se quedaban sin cajas para empacar o sin contenedores, generando desconfianza en los minoristas.
- Dependencia del mercado internacional, Camposol era una empresa que estaba dirigida al mercado internacional, sus principales clientes se encuentran en Estados Unidos, Europa y China, por lo cual si en algún momento en estos mercados hubiera una crisis económica, afectaría fuertemente a los ingresos de Camposol.

1.2 Diagnóstico Externo

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

Tabla 1.2

Pest Futuro

	Factores	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Político	En el año 2013, Perú firma acuerdo con la Unión Europea.	O	O	O
	La crisis política en el Perú genera incertidumbre en inversionistas.	A	A	A
	Mincetur se encuentra impulsando la inversión privada extranjera en zonas fronterizas del Perú.	O	O	O
	Perú cuenta con TLC con Estados Unidos, Europa, China y Japón.	O	O	O
Económico	La economía peruana creció 3.99% al cierre del 2018, impulsado por los sectores de pesca, agropecuario y manufactura.	O	-	-
	En el primer bimestre del 2019, se vio un incremento del 5.3% del sector agro en relación con el año 2018, es incremento fue producto de los subsectores agrícola y pecuario.	O	-	-
	Para diciembre del 2018 las exportaciones cerraron con USD\$47.711 millones, un crecimiento de 8.4% en relación con el 2017.	O	-	-
Social	Nuevas tendencias de alimentación; Mincetur presenta la nueva marca "Superfoods Perú", con el fin de dar a conocer la variedad y beneficios de comida peruana.	O	O	O
	Incremento del consumo de paltas en China	O	O	O
	Boom de la comida saludable incentiva a consumir productos naturales y frescos.	O	O	O

(continúa)

(continuación)

Ambiental	Las condiciones climáticas en el oeste del Perú son muy favorables para la agricultura.	O	-	-
	La corriente de Humboldt y el clima de la costa crean un efecto invernadero lo cual es favorable para la agricultura.	O	O	O
	El niño costero afectó a la agricultura en el norte del Perú, ocasionando fuertes lluvias, huaicos que dejaron incomunicadas ciertas zonas.	A	A	-
Tecnológico	La tecnología agraria en el Perú es muy avanzada y se puede comparar con la de países desarrollados.	O	O	O
	Salaverry Terminal International en Trujillo ya cuenta con tecnología holandesa.	O	O	O

Fuente: Martínez y Milla (2012)

Elaboración propia

Político

- En el año 2013, se firmó un acuerdo comercial con la Unión Europea impulsando a las exportaciones peruanas y atrayendo a inversionistas y empresas europeas.
- En el 2018 hubo una crisis política en el Perú por la salida del expresidente Pedro Pablo Kuczynski, esto causó incertidumbre a los inversionistas extranjeros que se mostraron reacios en invertir en nuestro país.
- Mincetur se encuentra impulsando la inversión privada extranjera en zonas urbanas fronterizas, ya que es una gran oportunidad para generar más empleo.
- Perú cuenta con varios TLC que incluye a Estados Unidos, Europa, China, Japón, entre otros. Estos acuerdos comerciales desarrollan la oferta y facilitan el ingreso de nuestros productos a nuevos mercados.

Económico

- La economía peruana creció 3.99% al cierre del 2018, los sectores con mayor crecimiento fueron pesca (39.73%), agropecuario (7.54%) y manufactura (6.17%). El sector agropecuario creció 7.54% debido a la producción de aceituna, palta, plátano, arándanos, entre otros. (Semana Económica, 2019)
- En el primer bimestre del 2019 se vio un incremento del 5.3% del sector agropecuario, en relación al año 2018, este crecimiento se dio por los subsectores agrícola (5.7%) y pecuario (4.8%). En el sector agrícola por la

mayor producción de arándanos, cacao, uva, caña de azúcar, mango, entre otros y el sector pecuario por la producción de pollo, huevo de gallina, leche de vaca, entre otros. (El Comercio, 2019)

- En diciembre del 2018 las exportaciones peruanas cerraron en USD\$ 47.711 millones, un crecimiento de 8.4% en relación con el 2017, esto se debe al buen desempeño de los sectores de minería y agroindustrial por tercer año consecutivo, informó ADEX.

Social

- Debido a las nuevas tendencias de los consumidores y a la alta preocupación por un estilo de vida saludable, en el 2017 MINCETUR dio a conocer a nivel internacional la nueva marca de alimentos “Superfoods Perú”, con el fin de difundir la variedad, calidad y beneficios de los alimentos peruanos a nivel mundial.
- Las paltas comenzaron a hacerse conocidos por los consumidores chinos, especialmente entre los profesionales y padres jóvenes, quienes eran conscientes del cuidado de la salud. Así también, se desarrollaron campañas para educar al consumidor y se publicaron recetas en periódicos, entre otros. (Bell y Kindred, 2016)
- El boom de la comida saludable incentiva al consumidor a preferir frutas y verduras frescas que enlatadas ya que esta última contiene mayor nivel de azúcar y preservantes que son dañinos para la salud.

Ambiental

- Las condiciones climáticas en el oeste del Perú son muy favorables para la agricultura, con temperaturas estables durante todo el año, viento mínimo, lluvias previsible y mano de obra barata. (Bell y Kindred, 2016)
- La corriente de Humboldt trae aguas frías al litoral peruano, esto sumado al clima cálido de la costa, se genera un efecto invernadero, por tal motivo se puede producir frutas que generalmente crecen en los hemisferios, pero no en el trópico durante muchos meses y hasta durante todo el año. (Bell y Kindred, 2016)

- El cambio climático afecta fuertemente a la industria agropecuaria, como el caso del Niño Costero en el 2016, ocasionando fuertes lluvias y huaicos que afectó la infraestructura agropecuaria, manteniendo esas zonas incomunicadas.

Tecnológico

- La tecnología agraria en el Perú para productos de exportaciones es muy avanzada y se puede comparar con la tecnología de países desarrollados.
- Perú ya cuenta con un puerto con tecnología holandesa, Salaverry Terminal Internacional en Trujillo, el cual tiene un sistema de amarre hidráulico (shore Tension) que permite realizar operaciones de embarque y descarga de manera segura, incluso con oleajes anómalos. (El portal de los emprendedores, 2019)

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Figura 1.3

Fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2009)
Elaboración propia

Rivalidad entre los competidores existentes

Con la finalidad de evaluar la rivalidad entre los competidores de Camposol, analizaremos cinco variables que nos permiten identificar el nivel competitivo del mercado donde se encuentra:

- **Estructura de la industria**

El sector agropecuario según MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego) se encuentra todavía en alza, al cierre del 2018 el sector agropecuario tuvo un crecimiento del 7.5% y en marzo 2019 del 5.3% comparado con el mismo mes en el 2018, este crecimiento considera empresas medianas, por lo que podemos inferir que Camposol es ya una empresa consolidada. Si bien existen varias empresas que se dedican a la exportación agropecuaria son pocas las que lo hacen en gran volumen como Camposol.

- **Barrera de salida**

La barrera de salida de Camposol es alta ya que, si bien cuentan con una fuerte inversión en tierras para el cultivo, en el momento en que decidan retirarse del mercado, pueden vender estas hectáreas a un precio mayor al que las compraron, por otro lado, existen fuertes inversiones en certificaciones, en instalaciones y capacitaciones al personal que provocaría una pérdida a la empresa.

- **Demanda**

Según AGAP (Asociación de Gremios productores Agrarios del Perú) en el 2018 las exportaciones de frutas y hortalizas tuvieron un crecimiento del 14%, el cual estuvo impulsado por frutas y hortalizas frescas, por ello se considera que la demanda es alta. Con este crecimiento nos podemos dar cuenta que los clientes cada vez compran más frutas y verduras ya sea por el boom de la comida sana que genera una conciencia en los consumidores y los impulsa a comprar productos naturales, frescos y nutritivos.

- **Costos**

Los costos incurridos son elevados ya que se produce a gran escala para poder ofrecer precios bajos a sus clientes, para esto se necesita una inversión en tierras, maquinarias, certificaciones de calidad, plantas de producción en diferentes puntos de lima y oficinas en Estados Unidos, Europa y Asia. También existen fuertes inversiones en transporte ya que se tiene que contratar contenedores refrigerados que mantengan la fruta en buen estado y otros para movilizar los contenedores a los puertos.

- **Diferenciación**

Lo que diferencia a Camposol de la competencia es el volumen, calidad y el buen servicio que pueden ofrecer a sus clientes, es decir pueden producir en gran volumen durante todo el año una misma variedad de producto y con la misma calidad, permitiéndoles ofrecer precios fijos a sus clientes.

En conclusión, podemos decir que Camposol cuenta con una rivalidad alta, ya sea por parte de empresas exportadoras internacionales, como empresas chilenas, una de sus principales rivales, así también compite con empresas peruanas que se dedican a la exportación agropecuaria quienes también cumplen con las exigentes normas fitosanitarias para ingresar a mercados extranjeros. Algunas de las principales empresas peruanas exportadoras de productos agropecuarios son: Vitapro S.A, Viru S.A, Damper Trujillo S.A.C, Complejo agroindustrial Beta S.A, entre otras.

Amenaza de nuevos competidores

De acuerdo con Michael Porter, las amenazas de nuevos competidores generan que las empresas creen barreras de ingresos que protejan a la industria en contra de participantes que intentan entrar al mercado, existen varios tipos de barreras de entrada las cuales explicaremos a continuación: (Porter, M., 2009, pág. 44)

- **Economías de escala**

Los nuevos competidores dentro del sector de exportaciones agropecuarias, deben ser empresas que tengan una capacidad de producción a gran escala con la finalidad de reducir costos unitarios y así poder ofrecer precios competitivos dentro del mercado.

- **Diferenciación del producto**

Camposol se diferencia por ser no sólo un productor y ofrecer un servicio completo, sino en ser una empresa consistente y confiable hacia sus clientes durante todo el año. Así también, al ser una empresa que vende frutas y vegetales el cual son productos en donde las diferencias no se pueden ver fácilmente, Camposol se preocupa por diferenciarse a través de sus políticas ambientalmente amigables y siendo socialmente responsables, es por ello que los nuevos competidores tendrían que realizar fuertes inversiones y así poder distinguirse en el mercado.

- **Costo de cambio**

Los consumidores de Camposol no se verían afectados en caso deban de cambiar de marca ya que el costo de cambio sería bajo porque actualmente existen empresas que ofrecen el mismo producto, por lo que el consumidor puede adquirir productos que contienen los mismos nutrientes haciendo que el producto sea fácilmente sustituido.

- **Políticas gubernamentales**

Las políticas gubernamentales son bajas ya que Perú cuenta con TLC con varios países como China, Estados Unidos, Tailandia, países de Europa, entre otros. Lo que facilita a las exportaciones peruanas y promueven un funcionamiento eficiente, ágil y transparente en las aduanas, así también incentiva el ingreso de inversionistas extranjeros en nuestro país.

- **Lealtad**

Las fuertes inversiones realizadas por Camposol para contar con una alta calidad en sus productos y con volúmenes de producción constantes, han generado que los clientes de la empresa cuenten con una gran lealtad a la marca y lo prefieran en comparación a la competencia.

Luego de analizar estos cinco puntos, podemos concluir que la amenaza de nuevos competidores para Camposol es baja debido a que sus competidores también tienen la capacidad de producir a gran escala lo que hace que los clientes puedan elegir por la oferta que más les convenga, ya sea por precio o por tipo de fruta.

Amenaza de productos sustitutos

Cuando hablamos de productos sustitutos nos referimos a los productos que satisfacen las mismas necesidades. Como Camposol es una empresa que se dedica a la exportación de frutas y vegetales por lo que la amenaza de productos sustitutos es baja. Si bien es cierto, que sus productos que pueden ser sustituidos por frutos secos o frutas deshidratadas que aportan los mismos nutrientes y tienen una mayor duración, pero con un precio más elevado.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto ya que la mayoría de los distribuidores no ofrecen volúmenes y precios fijos a los minoristas, si los precios del mercado subían por encima de lo acordado el distribuidor iba a terminar perdiendo. Esto era una ventaja para

Camposol porque ellos tenían la capacidad de producir en gran volumen durante todo el año y fijar sus precios. Por otro lado, Camposol no cuenta con plantas de maduración propia por lo que se establecieron acuerdos para utilizar las instalaciones de los minoristas cuando sea necesario, generando que los minoristas también puedan establecer sus precios.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que Camposol es dueña de la cadena de valor, por tal motivo no depende de proveedores que les suministren de materia prima, cuenta con su propia área I-D-I (Investigación, Desarrollo e Innovación) que los abastece de las semillas de las plantas, así también con hectáreas las cuales son fertilizadas por ellos para la producción a gran escala de sus productos y utilizan maquinarias propias para los procesos de selección y empaque de los productos.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Gracias al proyecto Chavimochic, uno de los más grandes proyectos hidráulicos del país, las zonas desiertas y se convirtieron en campos de cultivo por lo cual empresas privadas compraron más de 48 mil hectáreas y crearon alrededor de 40 mil empleos directos y permanentes.
- Que Perú pertenezca al APEC es una oportunidad grande, ya que ese mercado abarca con un 62% de las exportaciones peruanas. En el 2018 las exportaciones al APEC fueron de 30,000 millones, una cifra record para el Perú.
- El boom de la comida sana cada vez está más presente en nuestras vidas, los consumidores ahora prefieren comer alimentos naturales y con alto valor nutricional, también se toman en cuenta las procedencias de estos productos y que las empresas que los produzcan sean social y ambientalmente responsables.
- El gobierno peruano busca incentivar la integración comercial y los acuerdos de tratado de libre comercio con la finalidad de atraer a inversionistas extranjeros e impulsar a las Pymes a llevar sus productos a nuevos mercados.

- A partir de junio del 2019, en el Perú se están obligando a colocar octógonos de advertencia a los alimentos que exceden los parámetros establecidos para el uso sodio, grasas saturadas, grasas trans y azúcar, con el fin de generar conciencia en los consumidores y promocionar una alimentación saludable en niños, niñas y adolescentes.

Amenazas

- La crisis política por la que atravesó y atraviesa nuestro gobierno, como por ejemplo la renuncia del expresidente Pedro Pablo Kuczynski, la posible disolución del congreso peruano, entre otros problemas más que está afrontando nuestro país, genera incertidumbre a los inversionistas extranjeros.
- La falta de mano de obra en el campo, Camposol gastaba \$1 millón durante un año en autobuses que movilizaban a sus colaboradores 200km diariamente desde sus hogares hasta el campo. Por lo que se tenía pensado financiar unidades de viviendas asequibles para vender al público y ofrecer descuentos a sus colaboradores.
- Varias regiones del Perú se han visto afectadas por los cambios climáticos, SENAMHI anunció que la sierra sur está atravesando por heladas y lluvias que están afectando los cultivos y generando pérdidas de las cosechas, las zonas afectadas son Arequipa, Apurímac, Moquegua, Tacna, Ayacucho y Puno. (Movimiento ciudadano frente al cambio climático, 2019)
- Según Marko Kolanovic, uno de los estrategas de JPMorgan Chase, comenta que en el 2020 se aproxima una crisis económica no tan radical como la del 2008, esta inestabilidad en los bancos de inversión de Estados Unidos se debe a la gran cantidad de fondos indexados, fondos cotizados en la bolsa y fondos de inversión pasivos. Esta crisis puede generar que las personas tengan menor poder adquisitivo y caiga la demanda por alimentos como las frutas. (Sputnik Mundo, 2016)
- Perú es uno de principales exportadores de palta en Sudamérica, seguido de Chile, sin embargo, en los últimos años se ha visto un constante crecimiento de las exportaciones de paltas colombianas siendo sus principales clientes Estados Unidos y Europa, por lo que se perfila como un gran competidor.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Tabla 2.1

Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
Fuerte posicionamiento en el mercado internacional	8%	4	0,32
Alianzas con clientes	6%	3	0,18
Empresa social y ambientalmente responsable	8%	4	0,32
Sólidas áreas de innovación y desarrollo de producto	7%	4	0,28
Frecuentes capacitaciones al personal	6%	4	0,24
Uno de los principales empleadores del Perú	4%	3	0,12
Solidez económica, lo que le permite realizar fuertes inversiones	7%	3	0,21
Economía de escala y calidad de productos	8%	4	0,32
Reconocimientos a nivel nacional e internacional	5%	3	0,15
Rápida respuesta al cliente	7%	4	0,28
Debilidades			
No cuenta con planta de maduración propia	8%	1	0,08
Falta de explotación del mercado nacional	4%	1	0,04
Falta de experiencia en el área comercial	7%	2	0,14
Falta de control de la logística de la empresa	7%	2	0,14
Falta de estrategia de marca	8%	1	0,08
	100%		2,9

Fuente: Robbins y Coulter (2014)

Elaboración propia.

Habiendo analizado los factores internos de Camposol, calificamos las fortalezas de 3(-) y 4 (+) y las debilidades de 2 (-) y 1 (+), concluyendo que la empresa emplea sus fortalezas adecuadamente para contrarrestar sus debilidades, es por ello que obtiene una puntuación de 2.9 por encima del promedio de 2.5.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Tabla 2.2

Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Proyectos hidráulicos del estado	8%	3	0,24
Formar parte del APEC, le permite ingresar a más mercados	9%	4	0,36
Boom de la comida saludable, motiva a consumir productos frescos y naturales	9%	4	0,36
Esfuerzos del estado por la integración comercial y TLC	9%	4	0,36
Ingresos de nuevas tecnologías al país	7%	3	0,21
El uso de octógonos impulsa la alimentación saludable	8%	3	0,24
Perú es considerado un país emergente	6%	3	0,18
Cambios climáticos predecibles en la costa peruana	7%	3	0,21
Amenazas			
Crisis política genera incertidumbre en inversionistas	8%	2	0,16
Escasez de mano de obra en el campo	8%	1	0,08
Fácil alcance de productos sustitutos	7%	1	0,07
Amenazas por desplazar a Perú como exportador de palta	6%	2	0,12
Crisis económica se avecina en el 2020	8%	2	0,16
	100%		2,75

Fuente: David (2017)

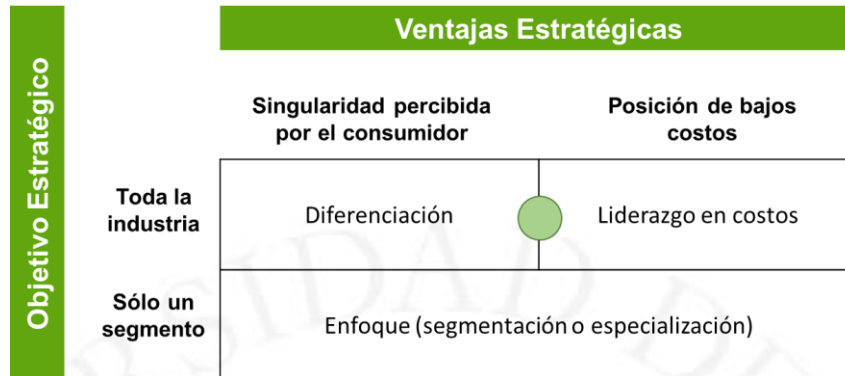
Elaboración propia

Luego de la evaluación de los factores externos, colocando una puntuación a las oportunidades de 3 (-) y 4 (+) y a las amenazas de 2 (-), 1 (+), podemos concluir que Camposol utiliza de manera adecuada las oportunidades para contrarrestar las amenazas del entorno. Es por ello que obtiene una puntuación de 2.75 superando el promedio de 2.5.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

Figura 2.1

Matriz estrategia Genérica




Fuente: Kotler y Keller (2016)
Elaboración propia

Analizando el caso, llegamos a la conclusión que Camposol usa una estrategia de diferenciación ampliada, es decir una combinación de estrategia de liderazgo en costo y diferenciación. La estrategia de liderazgo en costo se obtiene mediante la producción a gran escala y estandarización de procesos lo que le permite una reducción de costos unitarios, la estrategia de diferenciación se aplica por medio de la calidad de sus productos y el buen servicio a sus clientes, es por ello que Camposol realiza fuertes inversiones en el área de I-D-I quienes son los que manipulan la materia prima y garantizan la buena genética de plantas, es decir la calidad y la buena producción, así también ponen énfasis en un buen servicio al cliente brindando productos de buena calidad, entregando productos de manera confiable y manteniendo una comunicación fluida con el cliente para garantizar su satisfacción.

2.4 Matriz FODA (Sustento)

Tabla 2.3

Matriz FODA

	<p>Oportunidades O1: Proyectos hidráulicos del estado O2: Formar parte del APEC, le permite ingresar a más mercados O3: Boom de la comida saludable, motiva a consumir productos frescos y naturales O4: Esfuerzos del estado por la integración comercial y TLC O5: Ingresos de nuevas tecnologías al país O6: Uso de octógonos impulsa la alimentación saludable O7: Perú es considerado un país emergente O8: Cambios climáticos predecibles en la costa peruana</p>	<p>Amenazas A1: Crisis política genera incertidumbre en inversionistas A2: Escasez de mano de obra en el campo A3: Fácil alcance de productos sustitutos A4: Amenazas por desplazar a Perú como exportador de palta A5: Crisis económica se avecina en el 2020</p>
<p>Fortalezas F1: Fuerte posicionamiento en el mercado internacional F2: Alianzas con clientes F3: Empresa social y ambientalmente responsable F4: Sólidas áreas de innovación y desarrollo de producto F5: Frecuentes capacitaciones al personal F6: Uno de los principales empleadores del Perú F7: Solidez económica, lo que le permite realizar fuertes inversiones F8: Economía de escala y calidad de productos F9: Reconocimientos a nivel nacional e internacional F10: Rápida respuesta al cliente</p>	<p>Estrategia FO Aprovechar que Perú es parte del APEC para desarrollar nuevos mercados (O2;O4;F7) Aprovechar las nuevas tecnologías para mantener la calidad de sus productos(O5;F7;F8) Realizar campañas de marketing que motiven a las personas a comer productos saludables(O3;O6;F7)</p>	<p>Estrategia FA Fortalecer la imagen de la marca(A4;F2) Ofrecer mejores beneficios a los trabajadores del campo para retenerlos en la organización(A2;F5) Realizar campañas de fidelización del cliente(A1;F1)</p>
<p>Debilidades D1: No cuenta con planta de maduración propia D2: Falta de explotación del mercado nacional D3: Falta de experiencia en el área comercial D4: Falta de control de la logística de la empresa D5: Falta de estrategia de marca</p>	<p>Estrategia DO Desarrollar alianzas con clientes para uso de maquinarias(O5;D1) Desarrollar una estrategia de marca para fidelizar a los clientes Aprovechar las nuevas tecnologías para el control de la logística de la empresa(D3;D4;O5) Volver más eficientes los procesos de la cadena de valor(O5;D1;D4)</p>	<p>Estrategia DA Remodelar la estrategia de marketing y marca con el fin de que sea fácil de identificar en todos los mercados(A3;D2;D5) Establecer alianzas estratégicas con clientes(A4;D1) Potenciar al área comercial con el fin de que tenga estrategias de ventas por si se ocurre una crisis(A5;D3)</p>

Fuente: Espinoza (2013)

Elaboración propia

2.5 Definición y Sustento de la Visión, Misión y Políticas

Visión:

“Ser el proveedor preferido y superior de alimentos saludables y frescos para familias de todo el mundo”. (Camposol, 2015)

Camposol es una empresa que busca brindar una experiencia consistente a sus consumidores. Esto les ayudará a ser reconocidos dentro del mercado como una marca que ofrece productos de calidad, nutritivos y frescos durante todo el año; posicionándolos como la marca preferida por el consumidor dentro del mercado de Estados Unidos, europeo y chino. Camposol ofrece alimentos que aportan nutrientes y complementan una dieta balanceada en cada hogar del consumidor, es por eso que, dentro de sus plataformas digitales, se comparten recetas que son nutritivas y fáciles de realizar para que sean elaboradas en cada hogar utilizando los productos de Camposol. Luego de este análisis podemos decir que la visión está bien planteada ya que explica a dónde quiere llegar la empresa.

Misión:

“Proporcionar a los consumidores de todo el mundo alimentos saludables a través de la excelencia operativa, la innovación, las prácticas sostenibles; generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; creando valor constante a largo plazo para nuestros accionistas”. (Camposol, 2015)

La Misión de Camposol va más allá de ser el líder en ventas en sus productos, ellos se encuentran comprometidos con el consumidor, sus trabajadores, la comunidad y el planeta. Por lo que sus productos cuentan con altos estándares de calidad, consistencia y son entregados en un tiempo estipulado. En Camposol, son amigables con el ambiente y socialmente responsables y por lo que utilizan con cuidado los recursos naturales y diseñan estrategias ambientales para reducir los impactos en sus procesos de producción y promueven la conciencia medio ambiental dentro de sus trabajadores. También están comprometidos con el desarrollo de sus trabajadores y sus familias, elaborando diferentes programas que los ayuden a tener una mejor calidad de vida y han generado nuevos negocios dentro de la comunidad apoyando a los jóvenes emprendedores. Este análisis responde las tres preguntas básicas para formular una misión: ¿qué es lo que busca la empresa?, ¿a quién está dirigido? y ¿por qué?.

Políticas

Camposol lucha por políticas de responsabilidad social y ambiental de vanguardia. Están certificados en áreas de calidad e inocuidad de los alimentos, salud ocupacional, sostenibilidad, comercio seguro y relaciones laborales. Desde 2008, han sido miembros activos del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que alienta a las empresas de todo el mundo a adoptar políticas sostenibles y socialmente responsables e informan su desempeño de acuerdo con los indicadores GRI (Global Reporting Initiative).

Así también, cuenta con una política establecida por el ex CEO del grupo, Samuel Dyer Coriat, donde establecía que ningún integrante de la familia desempeñaría funciones operativas en Camposol, ya que considera que ellos podían aportar en la gestión de la empresa. (Bell y Kindred, 2016)

Adicionalmente cuentan con una política de trato igualitario y transparencia de información entre los accionistas, la empresa cuenta con plataformas digitales que les permite estar en contacto con los accionistas por ejemplo, realizan constantemente conferencias telefónicas con el CEO y CFO y publican información actualizada en la página institucional de la empresa.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

- Buscar diferenciarse a través de una marca de consumo o brindando un servicio superior a los minoristas debido a que varios productores sudamericanos estaban expandiendo la producción de arándanos e iban a ser un gran competidor.
- Dejar de producir productos enlatados, ya que competía con productos de hace cinco años y enfocarse en productos frescos que son más rentables y les permitía estar en las temporadas claves.
- Abrir oficinas cerca de sus principales clientes y comenzar a experimentar con las ventas directas.
- Construir una marca y convertirse en la primera productora multinacional, ser más que un productor que ofrece consistencia y confiabilidad.
- Disminuir el uso de intermediarios y aumentar las ventas directas con los minoristas.

- Ofrecer variedad de productos a sus clientes.
- Incrementar las ventas de los mariscos.
- Desarrollar una marca que el consumidor la identifique y la busque automáticamente.
- Aumentar la producción de productos orgánicos, ya que era un enganche con los minoristas debido a que los consumidores prefieren estos alimentos.
- Tener más presencia en China ya que es un mercado potencial.
- Expandir el área de cultivo de arándanos y diversificar otras variedades de arándanos.

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

Luego del análisis del caso, Camposol debería contar con dos unidades de negocio, la de frutas y vegetales y la de mariscos, cada una con un área administrativa ya que pertenece a industrias diferentes, por otro lado, la unidad de negocio Camposol trading, sería conveniente incorporarla dentro de las áreas de apoyo de cada unidad de negocio, con el fin de enfocarlas directamente con los objetivos de cada una. Con esta redefinición buscamos tomar decisiones centrándonos en cada público objetivo al que se dirige, así también generar una mejor comunicación entre las áreas ya que ese es un punto débil en la empresa al momento de tomar decisiones de logística.

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

Estrategias globales:

- **Estrategia de estandarización global**

Según Hill, Jones y Schilling, esta estrategia se utiliza para incrementar la rentabilidad, aprovechando la reducción de costos derivados de la economía a escala, así también muchas compañías no adaptan el producto ni las estrategias de marketing a las condiciones locales, es decir prefieren comercializar un

producto estandarizado en el extranjero para obtener los mayores beneficios de la economía de escala. (Hill, Ch., Jones, G., y Schilling, M., 2015, pág. 263)

En el caso de Camposol, realizan una producción de gran escala lo que genera la reducción de costos unitarios, para los mercados de Estados Unidos y Europa aprovechan esta producción de gran volumen para satisfacer la demanda de sus clientes, ofreciendo la misma variedad de producto y sin realizar alguna distinción por mercado geográfico, como es en el caso de China donde lo explicaremos líneas abajo.

- **Estrategia transnacional**

Según Hitt, Ireland y Hoskinsson, una estrategia transnacional busca desarrollar un modelo que disminuya costos y que al mismo tiempo el producto ofrecido se diferencie en los distintos mercados geográficos. (Hitt, M. A., Ireland, D., y Hoskinsson, 2015, pág. 250)

Es por ello, que consideramos que Camposol utilizaba la estrategia transnacional para el mercado de China, ya que este nuevo mercado consideraba que la apariencia física de los productos, el tamaño y el color eran más importantes que el sabor. El mercado chino paga más por una fruta grande. Por ejemplo, en el caso de los arándanos grandes y de buena apariencia pagaban hasta un 50% más de su precio que unos arándanos pequeños. Por tal motivo Camposol invirtió en tecnología en la planta de empaque para máquinas que pudieran clasificar los productos por tamaños y poder diferenciarse en el mercado chino.

Estrategias Corporativas:

- **Integración Vertical hacia delante**

Camposol aplicó la estrategia mencionada al momento en que dejó de vender a distribuidores para enfocarse en la venta directa a los minoristas; al no contar con una estrategia de marca desarrollada vendían sus productos por medio de terceros bajo el nombre de sus marcas, Camposol no quería comprometer su nombre con los problemas de logística que atravesaba a pesar de la calidad de sus productos.

- **Outsourcing**

Camposol tenía una desventaja contra los grandes distribuidores ya que ellos contaban con instalaciones para madurar sus productos antes de distribuirlos a los minoristas, luego algunos grandes minoristas, como Walmart, comenzaron a construir sus propias instalaciones de maduración para no tener que depender de ellos, adicionalmente, Camposol realizó negociaciones con minoristas que tenían plantas de maduración para poder utilizar sus instalaciones y poder expandir su mercado con minoristas más pequeños que no contaban con estas instalaciones.

- **Diversificación no relacionada**

De acuerdo a las unidades estratégicas de negocio de Camposol; frutas y vegetales, marisco y trading; podemos darnos cuenta que se aplica una estrategia no relacionada ya que estas unidades de negocio operan en diferentes industrias e incrementan su valor por medio de un capital interno, es decir la casa matriz toma decisiones basándose en el rendimiento de las unidades de negocio.

- **Alianza**

Camposol en el año 2010 firmó una alianza estratégica con el grupo español Riberebro, este contrato es por diez años en donde la empresa española se comprometía a vender productos de Camposol en ciertos puntos como España, Portugal y Francia, estos productos eran básicamente conservas de espárragos blanco, verde, pimiento piquillo entre otros productos de conserva.

Estrategias de Negocio:

- **Combinación de diferenciación con liderazgo en costos**

Camposol se diferencia por la calidad de sus productos lo cual se debe al área de I&D que se encarga de mantener una calidad genética en ellos, otro factor diferenciador es la producción en gran escala la cual se debe a la gran cantidad de hectáreas que posee la empresa y le permite llegar a volúmenes altos de producción y reducir los costos unitarios, por último el servicio al cliente también es una característica Camposol por ello cuenta con oficinas en distintos países para poder realizar negociaciones directas con los minoristas y poder resolver problemas de forma rápida.

Estrategia Funcionales:

- Realizar campañas de marketing más agresivas que estén dirigidas a cada mercado al que se enfocan, en donde expliquen los beneficios de cada producto y como incluirlos en su alimentación diaria.
- Generar vínculos con chefs reconocidos de cada país para desarrollar nuevas recetas o formas de incluir los productos de Camposol en las comidas típicas de cada país.
- Realizar descuentos a los minoristas por la compra de volúmenes grandes y así poder fidelizarlos.
- Mejorar la comunicación con las diferentes áreas para contar con un mejor control de inventarios y así evitar problemas al momento de entregar algún pedido.
- Crear políticas de capacitación al personal para que estén siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias del mercado internacional ya que siempre están en constantes cambios.
- Crear una estrategia de marca para poder incrementar la rentabilidad de la empresa por marca y no por ventas a terceros, con el propósito de que los clientes busquen automáticamente productos de Camposol.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

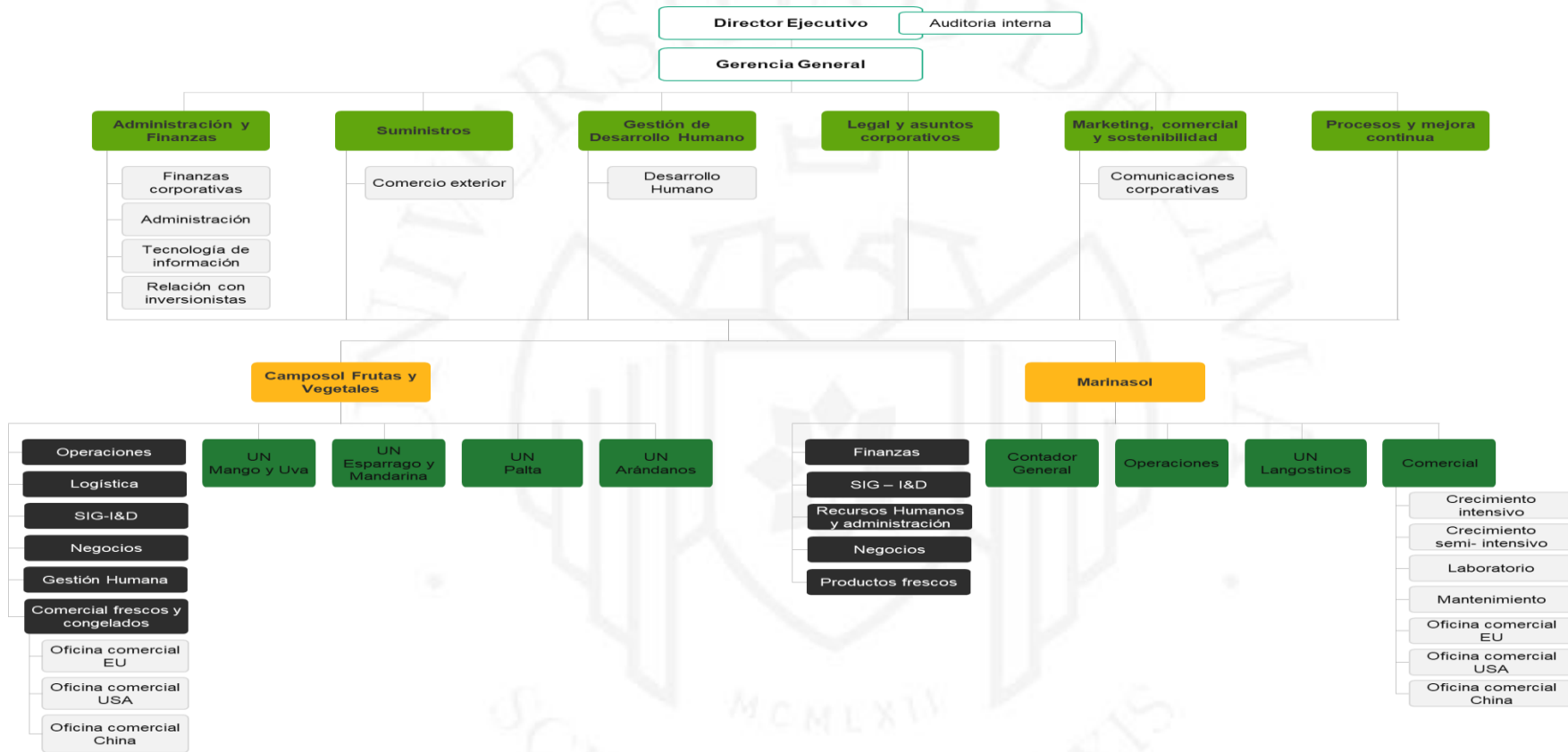
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento)

Según Hill, Jones y Schilling, “La estructura organizacional asigna a los empleados tareas y funciones específicas para crear valor y especifica el modo en que estas tareas deben estar entrelazadas para incrementar la eficiencia, la calidad, la innovación y la respuesta al cliente, es decir las competencias distintivas que crean una ventaja competitiva” (Hill, Ch., Jones, G., y Schilling, M., 2015, pág. 397)

Para el caso Camposol propongo implementar una estructura por producto, en donde las áreas de apoyo como Marketing, Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Legal, Investigación, Desarrollo e Innovación, se encuentren en la cima de la organización, posteriormente quedarnos con dos unidades estrategias de negocio la de frutas y vegetales y la de mariscos, cada una de estas UEN con su área administrativa y que trabajen de la mano con las áreas de apoyo, así también Camposol trading ya no considerarlo como UEN sino colocarla como un área de apoyo para las dos UEN ya establecidas. Así también, el área comercial de cada unidad de negocio dividirla por continente para que se enfoque en implementar estrategias de marketing de acuerdo al mercado al que se dirigen y así poder reducir la adaptación local de cada producto. A continuación una imagen de la estructura de Camposol.

Figura 3.1

Organigrama de la Empresa



Fuente: Gilli (2017)
Elaboración propia

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

Camposol puede aplicar diversos cambios para mejorar la implementación de estrategias explicadas en el punto 2.8, es por ello que se propone lo siguiente:

En primer lugar, propongo que Camposol debiese dividir el mercado por continentes con el fin de asegurar una mejor adaptación local de los productos, con esta división se busca contar con un mayor conocimiento del mercado, conocer gustos, preferencias de los consumidores y poder enfocar la implementación de estrategias de acuerdo con el mercado específico.

Seguido a esto, el área de Marketing puede dividirse y asignar a un representante por continente, el cual será el encargado de desarrollar e implementar las estrategias de marca por cada mercado con el fin de fidelizar a los clientes actuales y buscar nuevos clientes. Así también, se deben realizar reuniones ya sea vía on-line o presenciales con cada encargado para alinear las estrategias y vayan de la mano.

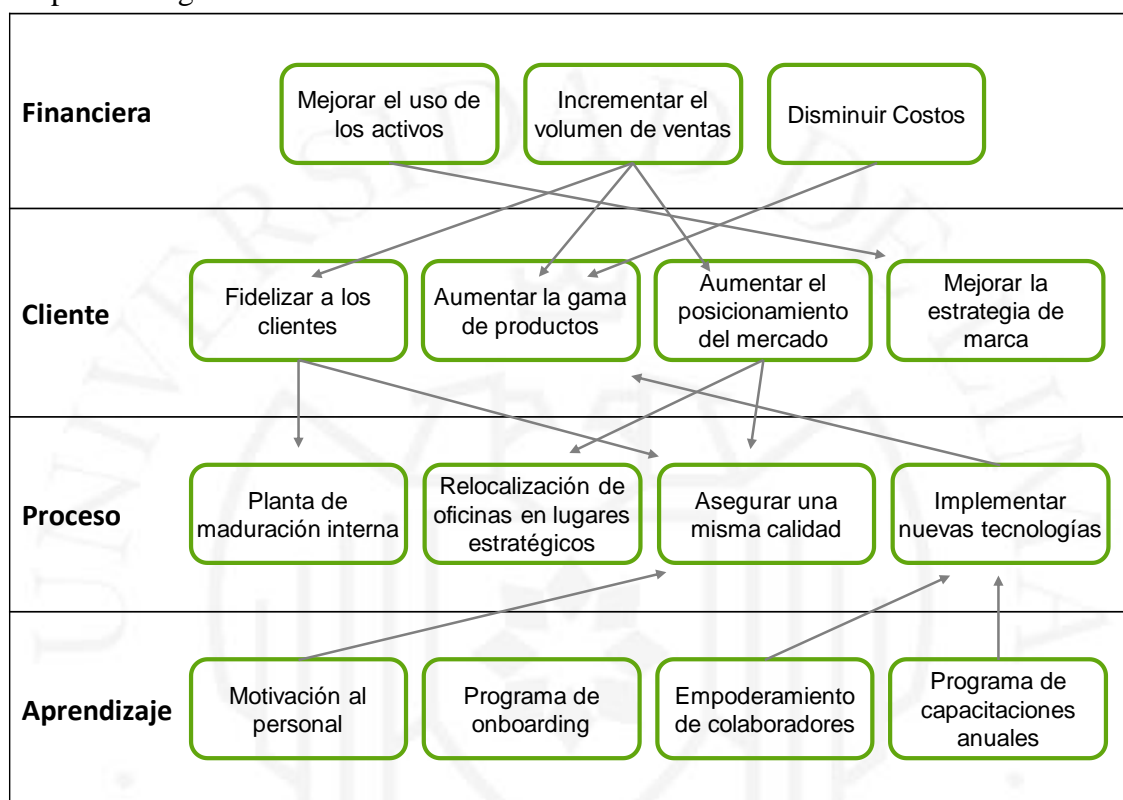
Adicionalmente, Camposol tendrá que seguir invirtiendo en el departamento de I-D-I ya que es el área donde se desarrolla la materia prima, una de las metas de Camposol es convertir más de sus productos en orgánicos, por tal motivo se tiene que poner énfasis en esta área para que pueda investigar y desarrollar, nuevas alternativas y variedades de productos.

Por otro lado, el área de Recursos Humanos deberá enfocarse en realizar programas de capacitación del personal, empoderamiento de los colaboradores, ofrecer incentivos con el fin de motivarlos. Así también, ofrecer mayores beneficios a los colaboradores del campo con el propósito de mantenerlos en la organización.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Tabla 4.1
Mapa Estratégico



Fuente: Villajuana (2013)

Elaboración propia

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

Según Kaplan y Norton, “El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, el cuadro de mando integral proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia”. (Kaplan, R. S., y Norton, D. P., 2009, pág. 45)

Tabla 4.2

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Optimización de activos	ROA. U. Neta/ Total de Activos
	Aumentar rentabilidad	ROI=U. Neta/Inversión
	Incremento de ventas	(Ventas 2016/Ventas 2015)-1
Cliente	Efectividad de satisfacción al cliente	Nº de clientes satisfechos / Nº de clientes atendidos
	Mejorar imagen de la marca	Ser #41. en la lista de Merco Ranking
	Aumentar la fidelización de los clientes	Nº de clientes frecuentes / Nº total de clientes
Procesos	Efectividad de exportaciones	Nº de contenedores entregados / Nº de contenedores enviados
	Mejorar la respuesta al cliente	Nº de quejas atendidas / Nº total de quejas
	Mejorar manejo de inventarios	
Aprendizaje Y crecimiento	Efectividad de capacitaciones	Nº de capacitaciones exitosas / Nº total de capacitaciones
	Aumentar la motivación del personal	% de trabajadores satisfechos con la empresa
	Retención de talentos	Nº de renuncias que talentos / Nº total de talentos

Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Luego de haber analizado el caso Camposol, habiendo evaluado las estrategias actuales y la posición en el mercado en la que se encuentra la empresa, concluimos lo siguiente:

- Camposol es una empresa consolidada en el Perú, que se dedica a la producción y exportación de frutas, vegetales y mariscos, cuenta con un gran posicionamiento en el mercado internacional, gracias a la calidad y volumen de sus productos. La calidad de sus productos y procesos está avalada por las certificaciones con las que cuenta la empresa las cuales la obligan a cumplir con ciertos estándares para ingresar al mercado internacional, estas garantías le permiten diferenciarse de la competencia.
- Así también, un factor importante para la empresa es el clima en las diferentes regiones del Perú, el cual en la costa es caluroso, pero con aguas frías debido a la corriente de Humboldt lo que genera un efecto invernadero siendo perfecto para la agricultura, este clima permite que se puedan sembrar productos que en otras partes del mundo no.
- Hace poco tiempo comenzó una tendencia por la comida saludable, lo que actualmente ya es un estilo de vida, ahora las personas se inclinan más por incluir en su dieta alimentos naturales, ricos en vitaminas, antioxidantes, que no contengan azúcares refinados, también está incrementando la tendencia por los alimentos orgánicos, los cuales no contienen químicos, pesticidas artificiales que afectan a nuestra salud y el medio ambiente.
- Un punto importante en Camposol, fue la inversión que realizaban en el departamento de I-D-I, el cual es fundamental para la empresa ya que es ahí donde se desarrollan los nuevos productos, las nuevas técnicas del cuidado de las plantas, pesticidas naturales, técnicas de riego por goteo, así también se realizan las pruebas de posibles nuevos productos con el fin de satisfacer cada vez más a la exigente demanda del mercado internacional.
- Por otro lado, podemos ver que falta consolidar el área comercial de la empresa, ya que existen problemas por falta de comunicación con esta área lo que no le ha permitido entregar pedidos completos, así también es necesario mejorar la estrategia de marca de la empresa para poder fidelizar a sus clientes.

RECOMENDACIONES

En primer lugar, Camposol debe reforzar el área de comercial, desarrollar una estrategia de marca, dando a conocer los beneficios de sus productos, impulsando la página web de la empresa, desarrollar una estrategia de marketing, donde se lleve acabo educación al consumidor para poder ingresar a nuevos mercados sin tener que adaptar el producto al mercado.

- Así también, para mejorar el área comercial, es importante la reorganización de la empresa como lo hemos explicado anteriormente, sería importante colocar un área comercial en cada unidad estratégica de negocio y que esta unidad se divida por continentes con el fin de que se estudie el mercado a profundidad.
- Camposol debe alinearse a las exigencias del mercado, actualmente con las nuevas formas de alimentación de las personas existen una mayor demanda por los productos orgánicos, por lo cual se sabe que Camposol está comenzando a producir arándanos orgánicos, pero también deben considerar expandirlo en sus otros productos.
- Debido a que no cuentan con plantas de maduración, Camposol debería realizar alianzas a largo plazo con minoristas que cuenten con estos recursos, con el fin de poder abastecer a los minoristas más pequeños y así poder tener una mejor negociación con ellos.

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 (2015). Camposol. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15. Ed.). México, D.F.: Pearson
- El PBI peruano creció 3.99% en el 2018, por encima de las expectativas. (15 de Febrero de 2019). *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/329998-el-pbi-peruano-crecio-3-99-en-el-2018-por-encima-de-las-expectativas/>
- El portal de los emprendedores. (16 de Julio de 2019). Salaverry Terminal Internacional implementa tecnología para reducir periodos de cierre en el puerto. Recuperado de <https://www.pqs.pe/economia/salaverry-terminal-internacional-tecnologia-reduccion-tiempo-cierre-puerto>
- Espinoza, R. (29 de Julio de 2013). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*[mensaje en un blog]. Recuperado de <https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa* (1. Ed.). Buenos Aires.: Granica
- Hill, C. W.L., Jones, G. R., y Shilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teorías y casos. Un enfoque integral* (11. Ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos* (11. Ed.). México, DF.: Cengage Learning.
- Indacochea, A. (2016). *Estrategia para el éxito de los negocios: La prospectiva empresarial: Más allá del planeamiento estratégico.*(6. Ed). México, D.F.: Cengage Learning.

- Informe de Sostenibilidad. (2017). *Informe de Sostenibilidad Camposol*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral: The Balance Scorecard* (3. Ed.). Barcelona
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15. Ed.). México, DF.: Pearson
- Loppacher, J. S. (2013). *Compitiendo a través de la cadena de valor del negocio : Supply chain management* (1.Ed.). Buenos Aires.
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid.
- Osterwalder, A. (2012). *Generación de modelos de negocio: Un Manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (6. Ed.). Barcelona.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2014). *Administración* (12. Ed.). México D. F.: Pearson.
- Sector agropecuario creció 7.2% en febrero pese a problemas climáticos. (03 de Abril de 2019). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-agropecuaria-crecio-7-2-febrero-pese-problemas-climaticos-noticia-nndc-622922>
- Sputnik Mundo. (24 de Septiembre del 2018). El principio del fin: En el año 2020 se nos vendrá encima otra crisis económica. Recuperado de: <https://mundo.sputniknews.com/economia/201809241082222093-causas-tesis-financiera-de-2020-eeuu-mercados/>
- Villajuana, C. (2013). *Estratejiendo: Plan estratégico y balance scorecard* (1.Ed.). Lima : ESAN.

BIBLIOGRAFÍA

- Daft, Richard L. (2010). *Introducción a la administración*. (6. Ed.). México D.F
- David, Fred R. (2017). *Conceptos de Administración* (15. Ed). México: Pearson Educación.
- Drucker, Peter F. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: Norma, 2002.
- Nils Goran Olve. (2000). *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral, guía práctica del balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Pérez Uribe, Rafael Ignacio (2018). *Gerencia estratégica corporativa*. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2018.
- Porter, Michael E. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide, 2010.
- Porter, Michael (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide. 2009.
- Robbins, Stephen P.(2018). *Administración*. (13. Ed). Ciudad de México: Pearson, 2018.