

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

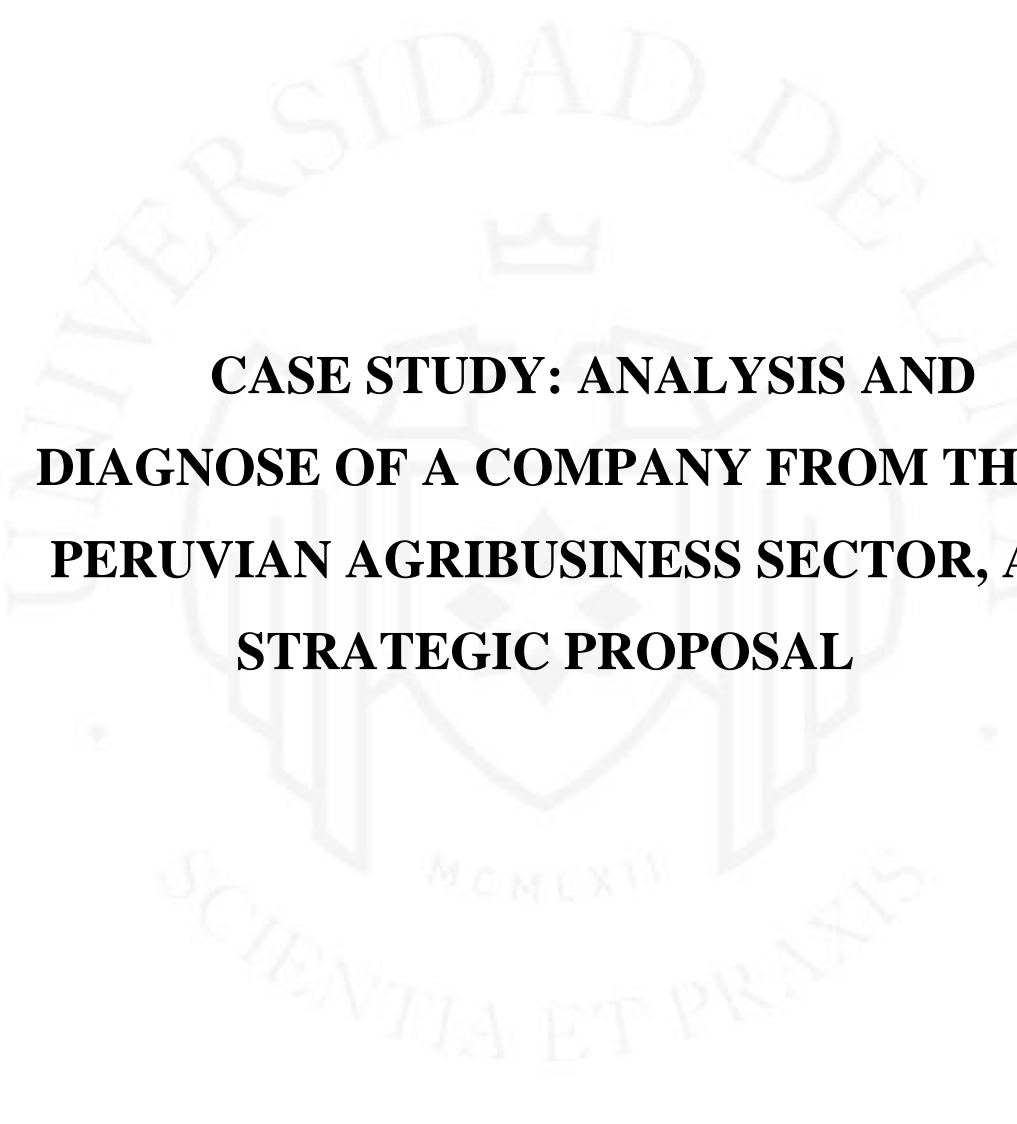
Carlos Leoncio Barrientos Rodriguez

Código 20120153

Lima – Perú

Noviembre del 2019





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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor	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).....	11
1.2 Diagnóstico Externo.....	14
1.2.1 Análisis PEST	14
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	16
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	24
2.4 Matriz FODA	25
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	26
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa	29
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)	29
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	31
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
3.1 Evaluación del rediseño de la estructura organizacional de la empresa	34
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	35
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	36

4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	36
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	37
	CONCLUSIONES	38
	RECOMENDACIONES	39
	REFERENCIAS.....	40
	BIBLIOGRAFIA	42



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Elementos de la Ventaja competitiva de Camposol	8
Tabla 1.2 Elementos de la Ventaja competitiva de la UEN frutos y vegetales	9
Tabla 1.3 Elementos de la Ventaja competitiva de la UEN mariscos	9
Tabla 1.4 Elementos de la Ventaja competitiva de la UEN trading	10
Tabla 1.5 Análisis PEST – Camposol.....	14
Tabla 2.1 Matriz EFI - Camposol	21
Tabla 2.2 Matriz EFE – Camposol	23
Tabla 2.3 Matriz FODA – Estrategias	25
Tabla 2.4 Elementos para la declaración de la misión de Camposol.....	27
Tabla 2.5 Estrategias funcionales de Camposol	33
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral - Camposol	37

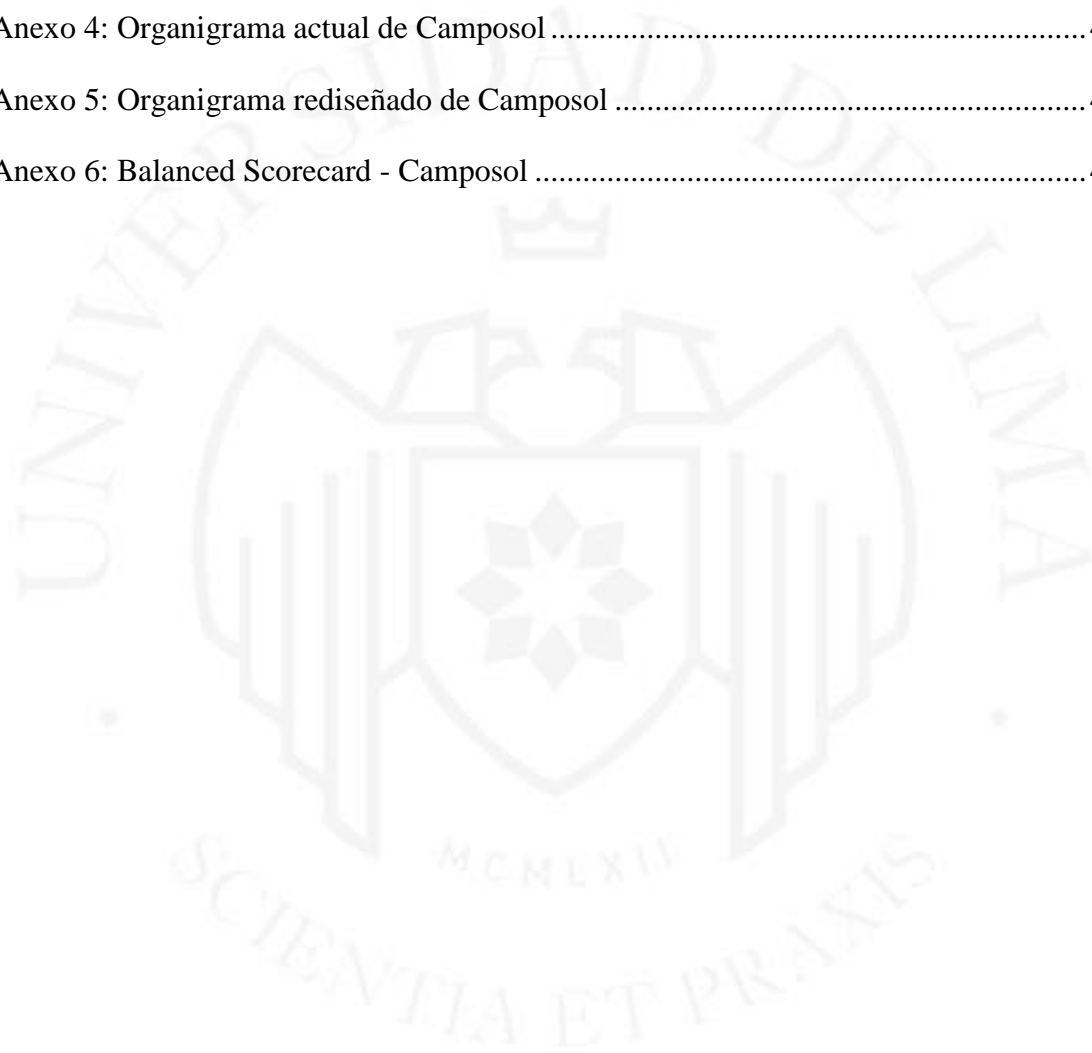
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor de Camposol6



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo Canvas aplicado a Camposol	44
Anexo 2: Los 10 mayores exportadores peruanos de palta del 2016.....	45
Anexo 3: Los 10 mayores exportadores peruanos de arándanos del 2016	46
Anexo 4: Organigrama actual de Camposol	47
Anexo 5: Organigrama rediseñado de Camposol	48
Anexo 6: Balanced Scorecard - Camposol	49



RESUMEN

El presente trabajo pretende realizar un análisis y diagnóstico de la empresa, Camposol, y del sector agroindustrial peruano. Asimismo, proponer un plan estratégico. El análisis realizado, mediante modelos de administración estratégica (modelo de Canvas, cadena de valor, análisis PEST, fuerzas competitivas de Porter), permitieron entender el contexto en que se encontraba la empresa, tanto internamente como externamente. Luego, se establecen diversas estrategias que aprovechan o deberían aprovechar los factores antes mencionados y poder lograr alcanzar los objetivos estratégicos planteados, mediante matrices cuantitativas de planeación estratégica. Seguidamente, para la implementación de las estrategias, se propuso la redefinición de la estructura organizacional y propuestas estratégicas de mejora cambios dentro de la organización y estrategias, con el motivo de orientar a la organización hacia los objetivos estratégicos de la manera más eficiente y el cumplimiento de los mismos. Para poder controlar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos, se plantea un cuadro de mando integral, con el uso del modelo de Balanced Scorecard e indicadores estratégicos. Las conclusiones más relevantes son, que el panorama hacia los próximos años de Camposol es muy optimista, las crecientes demandas a nivel global de los productos de la cartera de Camposol es una excelente oportunidad para incrementar sus ingresos.

Palabras clave: Sector agroindustrial, administración estratégica, diagnóstico estratégico, control estratégico.

ABSTRACT

This document intends to perform an analysis and diagnosis of the company, Camposol, and the Peruvian agribusiness sector. Also, propose a strategic plan. The performed analysis, through strategic management models (Canvas model, value chain, PEST analysis and Porter's five forces) allowed us to understand the context of Camposol, both internally and externally. Then, strategies are established that take advantage or should take advantage of the aforementioned factors and be able to achieve the strategic objectives set, through quantitative matrices of strategic planning. Then, for the implementation of the strategies, the redefinition of the organizational structure and strategic proposals for improvement within the organization and strategies were proposed, with the purpose of guiding the organization towards the strategic objectives in the most efficient way and compliance thereof. To control and monitor compliance with the objectives, a comprehensive scorecard is proposed, with the use of the Balanced Scorecard model and strategic indicators. The most relevant conclusions are that position of Camposol for the next few years is very optimistic, the growing global demands for the portfolio products of Camposol is an excellent opportunity to increase its revenues.

Keywords: Agribusiness, strategic administration, strategic diagnosis, strategic control.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende realizar un análisis y diagnóstico de una empresa del sector agroindustrial peruano, Camposol, asimismo, proponer un plan estratégico. Este trabajo se divide en cuatro capítulos. En cada uno se desarrolla cada paso para lograr establecer nuevas o mejorar las estrategias que actualmente desarrolla la empresa.

El análisis realizado, mediante modelos de administración estratégica, permitieron entender el contexto en que se encontraba la empresa, tanto internamente como externamente. Luego, de haber establecido el contexto, se determinó diversas estrategias que aprovechan o deberían aprovechar los factores antes mencionados y poder lograr alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Seguidamente, de haber determinado los objetivos y estrategias, se propuso algunos cambios dentro de la organización y estrategias, con el motivo de orientar a la organización hacia los objetivos estratégicos de la manera más eficiente y el cumplimiento de los mismos. Para poder controlar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos, el último capítulo propone un cuadro de mando integral, con el uso del modelo de Balanced Scorecard e indicadores estratégicos.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones obtenidas luego del estudio y análisis de la empresa dentro del sector agroindustrial.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo, a través del uso de diversos modelos de análisis, se realizará un diagnóstico internamente y externamente. Ello permitirá determinar la situación actual de Camposol y posibles escenarios futuros que la empresa pueda tomar como oportunidad o tomar acción para evitar consecuencias que vayan en contra de sus objetivos estratégicos.

1.1 Diagnóstico interno

El diagnóstico interno realizado empieza con el diagnóstico del modelo de negocio, mediante la determinación de los elementos del modelo de CANVAS. Luego, se analizará la cadena de valor organizacional, actividades esenciales y de apoyo. Seguidamente, se definirá las ventajas competitivas de Camposol y de sus unidades estratégicas de negocio (UEN). Finalmente, se determinará las fortalezas y debilidades tanto de la empresa y cada una de las UEN.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Para este análisis, como ya se mencionó anteriormente, se realizó la determinación de cada uno de los nueve elementos del modelo de Canvas. Estos serán desarrollados a continuación. El orden que se ha utilizado es el sugerido por Osterwalder (2012) en su manual “Generación de modelos de negocio”. (El Anexo 1 proporciona el lienzo de manera gráfica.)

Los puntos desarrollados son: “segmentos de mercado”, “propuestas de valor”, “medios de distribución”, “relación con clientes”, “fuentes de ingreso”, “recursos claves”, “actividades clave”, “asociaciones clave” y “estructura de costos” (Osterwalder, 2012).

- Segmentos de mercados: se consideró a todos los segmentos que Camposol atiende actuales y a los que considera como potenciales a corto plazo. Entre ellos se encuentran: los minoristas del canal moderno (supermercados) en las regiones de América del Norte, Europa y Asia, su principal segmento que le

genera los mayores ingresos. Los distribuidores de alimentos marinos, para la UEN de mariscos, que comercializa sus productos a través de la venta indirecta. Por último, se consideró a los consumidores que orientan su alimentación basada en alimentos altamente saludables y de gran valor nutricional.

- Propuestas de valor: los productos de Camposol destacan por su alta calidad, su principal carta de presentación. Además, de su riguroso control de todo el proceso de producción que no termina hasta que los consumidores quedan satisfechos por los productos. También, parte importante de su propuesta de valor es el acertado cumplimiento de sus entregas en el plazo acordado con los clientes. Asimismo, para la empresa es posible ofrecer sus productos a sus principales clientes cuando los productores locales presentan baja producción, evidentemente por la temporada del año. Finalmente, la oferta de productos orgánicos, se tiene conocimiento que son productos palanca a la hora de negociar los volúmenes de venta con los clientes
- Relación con clientes: la es la base de sus buenas negociaciones, Camposol conforme han pasado los años ha ganado credibilidad y buena reputación, no solo por sus productos, sino por la forma en que realiza los negocios. Es por ello, que la relación sea fluida mediante los equipos comerciales, es clave dentro de la empresa. Asimismo, el reconocimiento que los clientes dan a los productos comercializados por su alta calidad en el punto de destino.
- Fuentes de ingresos: principalmente por la venta de productos a los mercados claves (exportación). Asimismo, cabe mencionar que tienen la posibilidad de pactar acuerdos de grandes volúmenes de venta, por sus precios dinámicos que suelen ofrecer al momento de negociar.
- Recursos claves: el recurso indispensable para Camposol es sin lugar a dudas el capital humano que labora en el campo, si bien algunas actividades han sido automatizadas, para otras es muy importante el trabajo manual. También, los productos comercializados, desde las plantaciones hasta sus frutos obtenidos, son claves. Además, los recursos económicos, en las inversiones que planean y en el pasado hubo para sus proyectos de expansión.
- Actividades clave: dentro de las actividades de Camposol, destacan cuatro que son críticas para poder lograr los objetivos planteados: las operaciones

del campo, desde el cuidados de las plantaciones hasta la obtención de los productos, los procesos de empaque y embarques, necesarios ya que las características de cada consumidor varían por región, es crítico que haya una buena selección y empaque de los productos dependiendo el mercado destino, así como, el realizar los envíos a tiempo, las negociaciones con los clientes y postventa, para permitir y asegurar grandes volúmenes de ventas con clientes claves, por ejemplo: Walmart, y finalmente, la toma de decisiones gerenciales, que determinen y permitan las obtención de los objetivos trazados, así como, elección de estrategias ideales.

- Asociaciones clave: Las asociaciones que permiten y aseguran que los procesos continúen y mantengan los estándares requeridos por el mercado, así como, determinan los buenos resultados en cuanto a ventas de los productos. En ese sentido: los proveedores homologados, de todo tipo de insumos que son necesarios en toda la cadena de producción y empaque, los canales de distribución, pues gran parte de los productos de Camposol son comercializados a través de ellos, es muy importante la buena coordinación con ellos, por último, los clientes y los acuerdos concretados para mejorar los procesos de entrega de los productos al cliente final, por ejemplo: Walmart, que se logró implementar la utilización de los centros de maduración de minorista, acartonando la intervención de distribuidores terceros.
- Estructura de costos: dentro de la estructura de costos, resalta: costo de ventas, variables dependiendo de los productos, algunos productos generan mayor rentabilidad bruto, esto por su valor de mercado, gastos operativos, derivados desde las operaciones en el campo, por ejemplo: transporte de personal, que moviliza a los colaboradores de sus localidades a los campos de cultivo, gastos administrativos, que incluye todos los gastos para lograr las ventas, por ejemplo: las instalaciones de las oficinas en los puntos claves.

Luego de haber descrito los nueve elementos del modelo, el modelo de negocio, se resumen en la producción, exportación y comercialización de productos agropecuarios de gran calidad.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Según Hill, Jones y Schilling (2015), en las empresas, las actividades claves conforman la cadena de valor, estas generan valor para los clientes finales, solo si reducen su estructura de costos e incrementan el valor para el cliente mediante la diferenciación. (p. 89).

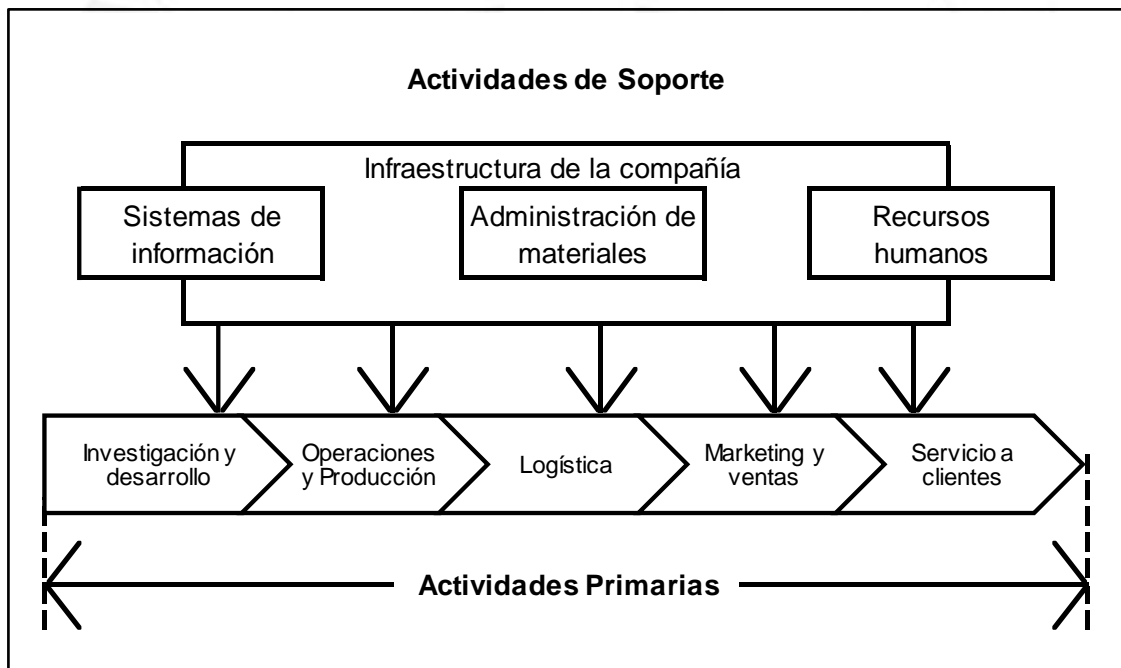
La cadena de valor en el caso de Camposol tiene cinco actividades esenciales o primarias, estas son: investigación y desarrollo, operaciones y producción, logística, marketing y ventas, y servicio al cliente. Cada una de las actividades mencionadas será desarrollada. En la tabla 1.1, se aprecia de manera gráfica de la cadena de valor de Camposol.

- Investigación y desarrollo: en Camposol cuentan con centros de investigación y desarrollo muy importante, dedicada a la investigación del control de plagas naturales o mejoramiento del desarrollo específico de ciertos productos. Asimismo, también se encuentra un área de pruebas de ciertos cultivos, para experimentar cuales muestran buen crecimiento y desarrollo.
- Operaciones y Producción: actividad clave encargado de la obtención de los productos de calidad de Camposol. La carta de presentación de la empresa, sus clientes reconocen a los productos por su gran calidad. Altos estándares para obtener los productos según las especificaciones de los diversos clientes, varían según el destino de exportación, por ejemplo, en China lo que más le interesa al consumidor es el tamaño de los productos.
- Logística: este proceso es clave para diferenciar los productos y preservar la calidad al llegar a los mercados destinos. En el caso de los arándanos, los contenedores en donde son trasladados tienen que contar con temperatura controlada, esto era un punto crítico pues es un requisito indispensable para las exportaciones, exigidas por las normas de los EE. UU., de no cumplirse los envíos deben de pasar por fumigación. Tener los datos de los principales puertos de destino para poder obtener las mejores tarifas, así como, de las empresas encargadas del transporte (navieras), logran que se alcancen los mejores precios.
- Marketing y ventas: actualmente la empresa maneja 3 oficinas en puntos estratégicos, donde se exportan sus productos, además, de las tareas

administrativas, se encuentran los equipos de ventas que se encargan de las negociaciones directas con los clientes, así como el seguimiento de los pedidos. Por otro lado, el área de marketing ha venido desarrollando recientemente estrategias para la promoción de la marca entre los consumidores, centrándose inicialmente en el mercado de EE. UU.

- Servicio a clientes: Los mismos equipos que conforman y están presentes en las oficinas comerciales antes mencionadas, se encargan de la atención rápida ante las solicitudes de los clientes, esto ha generado ventajas, pues los clientes reciben soluciones más rápidas y suma en la confiabilidad de los productos que Camposol comercializa.

Figura 1.1
Cadena de Valor de Camposol



Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015) y Camposol (2017)
Elaboración propia

En cuanto a las actividades de apoyo o soporte, se considera que claves en Camposol: la administración de materiales, recursos humanos, sistemas de información y la infraestructura. Estas cuatro actividades serán desarrolladas ampliamente, a continuación:

- **Administración de materiales:** La buena gestión de los materiales ha ayudado a Camposol a mejorar sus indicadores de entregas de pedidos a tiempo, desde que llegan los insumos hasta la entrega final del producto en los puntos de venta, listos para el consumo. Los insumos es clave para poder obtener los productos de calidad reconocidos en los diferentes mercados donde está presente. Asimismo, las cajas, bolsas o contenedores son también importantes que estén disponibles durante el proceso de empaque y entrega de los pedidos.
- **Recursos humanos:** Para las proyecciones de crecimiento que planea Camposol es clave, el personal de campo, pues en los pueblos aledaños a los campos de cultivo, la mano de obra escasea. Asimismo, los equipos de ventas que tienen el contacto directo con los minoristas, para poder mantener satisfechos a los clientes respecto a los pedidos realizados y que pueden presentar defectos.
- **Sistemas de información:** Estos sistemas son muy importantes en Camposol, esto quedó evidenciado luego que se disminuyó los índices de pedidos incompletos, al mejorar las coordinaciones entre los equipos de producción de campo, empaque y comercial. La intercomunicación entre todas las áreas es clave para poder mantener alineado la atención de los pedidos en los tiempos pactados.
- **Infraestructura de la compañía:** La infraestructura en Camposol, sobre todo en el campo que brinde las facilidades para que pueda llevarse a cabo la obtención de los productos. Igualmente, los sistemas de control de calidad, para el aseguramiento de la producción sea como la esperada y según los requerimientos de los clientes. También, las oficinas descentralizadas, ubicadas en puntos estratégicos, son parte de la infraestructura dentro de la cadena de valor de Camposol.

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

Según Hill, Jones y Schilling (2015) para lograr ventajas competitivas en un mercado las empresas deben presentar cuatro elementos genéricos aplicables a cualquier industria: “eficiencia”, “calidad superior”, “innovación superior” y “mayor respuesta al cliente”.

En esta sección se detalla cada elemento de Camposol y sus UEN para lograr ventajas competitivas.

- Camposol: Como empresa, Camposol tiene una gran ventaja frente a otras empresas que se encuentran en el sector y es que en la mayoría de sus líneas de productos no necesita recurrir a productores pequeños para poder cumplir con sus pedidos, esto beneficia mucho a la reputación de la empresa, pues no solo puede atender los productos a tiempo, sino que tienen mayor control en la cadena de producción, logrando los estándares requeridos por los clientes. Asimismo, tiene el respaldo de D&C Holding para poder continuar con los planes de crecimiento, económica y financieramente.

Tabla 1.1

Elementos de la Ventaja competitiva de Camposol

Elementos	Descripción
Eficiencia	A través de la mejora de sus procesos y aseguramiento de la calidad de sus productos, así como, automatizando determinadas tareas claves, Camposol reduce sus costos, pues son procesos estándares, que cada vez más ocupan menos tiempo, originando mayores márgenes.
Calidad superior	Cuentan con varias certificaciones en diferentes ámbitos, además, de permitir el ingreso a mercados específicos, aseguran la calidad de sus procesos, que deriva en productos de alta calidad, reconocido por los mismos clientes.
Innovación superior	A través de su centro de investigación, Camposol mantiene a la vanguardia en los procesos agropecuarios, este centro basa sus principales investigaciones en cuatro puntos clave: mejoramiento de la producción, control de plagas y enfermedades, desarrollo de nuevos cultivos y tecnología poscosecha.
Mayor respuesta al cliente	A través de sus UEN, Camposol se compromete a atender sus pedidos con la gran responsabilidad en cuanto a la calidad de los productos y el cumplimiento de los plazos. La UEN de trading, se encarga de la resolución de consultas, quejas o negociaciones.

Fuente: Camposol (2017)

Elaboración propia

- UEN frutos y vegetales: la UEN de frutos y vegetales es la más importante del grupo y la que se espere sea la que tenga mayor relevancia en los próximos años, pues se ha planteado que la producción de los arándanos crezca y se comercialice más en los mercados claves para Camposol e incluso en China. La ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo rubro es su capacidad de producción, esto le permite poder aprovechar las épocas claves

en los mercados internacionales y así obtener mayor rentabilidad, por los precios de los productos. Además, frutas y vegetales no depende de productores pequeños, o son escasas las veces en que se ha hecho uso de este recurso.

Tabla 1.2

Elementos de la Ventaja competitiva de la UEN frutos y vegetales

Elementos	Descripción
Eficiencia	En frutas y verduras, la eficiencia está presente en toda la cadena de producción, desde las actividades en los campos hasta la comercialización.
Calidad superior	La UEN de frutos y verduras es la única que a la fecha ha logrado comercializar directamente sus productos, evidentemente esto le ha servido para posicionarse como productos de gran calidad.
Innovación superior	Mediante su centro de investigación y sus investigaciones en nuevos cultivos, logran permanentemente innovar ofreciendo nuevos productos a sus clientes.
Mayor respuesta al cliente	La respuesta al cliente es clave en la UEN frutos y verduras, pues en su cartera manejan clientes que requieren realizar pedidos hoy y que sean atendidos al día siguiente, como es el caso del minorista Kroger.

Fuente: Camposol (2017)

Elaboración propia

- UEN mariscos: esta UEN, considero que no ha alcanzado su mayor apogeo, pues a diferencia de las frutas y vegetales, aun Camposol no comercializa los productos de esta unidad directamente, lo hace a través de distribuidores en los mercados de destino. Esto va en contra de sus planes de comercialización pues no lo pueden realizar, debido a la complejidad de la cadena de suministro de este tipo de productos (congelados). La ventaja competitiva de esta UEN es la capacidad de producción, e incluso trabajan en proyectos de expansión, que permitirá aumentar su producción y así poder aprovechar la demanda de productos con altos porcentajes de proteínas en el mercado asiático.

Tabla 1.3

Elementos de la Ventaja competitiva de la UEN mariscos

Elementos	Descripción
Eficiencia	Las economías a escala permiten a la unidad de mariscos reducir

(continúa)

(continuación)

	su estructura de costos, pues producir grandes volúmenes de productos similares, las líneas de negocio de esta UEN son similares, esto también permite reducir su estructura de costos.
Calidad superior	Para ingresar a los nuevos mercados las granjas de mariscos pasan por auditorías y certificadoras que determinan los productos cuentan con los estándares ideales para los mercados más exigentes.
Innovación superior	Al igual de que en frutas y verduras, la unidad de mariscos, mediante su centro de investigación, está en constante búsqueda de mejorar las especies de sus líneas de productos.
Mayor respuesta al cliente	La unidad de mariscos comercializa sus productos a través de distribuidores, con sus planes de expansión pretender aumentar sus volúmenes de producción y así dar una mayor respuesta a los clientes, sobre todo de los nuevos mercados a donde está ingresando, China.

Fuente: Camposol (2017)
Elaboración propia

- UEN trading: Camposol para poder atender más rápida y eficientemente a sus clientes en los mercados, donde estaba presente, instaló oficinas en puntos clave, donde se manejan de manera más cercana las ventas y pedidos por atender de los clientes. Consideró una de las grandes ventajas competitivas de la empresa, pues a diferencia de otras empresas del rubro, que muchas veces son representadas por distribuidores, mayoristas, en este caso es el mismo personal de Camposol quien atiende directamente a los clientes y negocia con ellos.

Tabla 1.4

Elementos de la Ventaja competitiva de la UEN trading

Elementos	Descripción
Eficiencia	El gran reto de la unidad de trading es lograr las ventas directas como marca Camposol, los últimos resultados demostraron que dieron muy buenos resultados, en el caso de los arándanos, pues los mayores volúmenes se comercializaron a través de esta unidad.
Calidad superior	El trato directo que ofrece Camposol frente a otros grandes productores agropecuarios, hace que los procesos relacionados a las ventas y atención al cliente, sean ampliamente diferenciados al de la competencia.
Innovación superior	Como ya se mencionó, los funciones que cumple esta unidad es una gran diferencial frente a otros productores agropecuarios, y

(continúa)

(continuación)

	al mismo tiempo, al ser compleja su implementación, por sus altos costos y la compleja coordinación, hace que sea difícil de imitar.
Mayor respuesta al cliente	Las oficinas comerciales se encuentran ubicadas estratégicamente en los mercados destinos de los productos, esto permite que los clientes ante alguna consulta, queja o reclamo, sea atendido con más rapidez y obtener una solución a su solicitud.

Fuente: Camposol (2017)
Elaboración propia

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

Según MacConkey, Stevenson y Henry (como se citó en Ponce, 2007), las fortalezas de una empresa son las condiciones y características que posee una empresa, esto le permite que obtenga buenos resultados y muchas veces son difíciles de imitar, se convierten en ventaja competitivas. Las debilidades, son los factores internos que afectan negativamente el desempeño de la empresa, por ejemplo, un proceso o actividad que se realiza de forma ineficiente (p. 115).

En Camposol, la empresa que cuenta con una vasta experiencia exportando diversos productos con alto valor nutricional a mercados internacionales. Las fortalezas y debilidades de la empresa, son las siguientes:

Fortalezas

- Respaldo financiero que le permiten entre otras cosas obtener recursos para poder financiar sus proyectos de expansión
- Reputación ganada con el tiempo, seguridad en los pedidos
- Reconocimiento por sus productos de calidad
- La capacidad de poder negociar como empresa directamente con grandes minoristas de mercados internacionales.
- Su enfoque en el profesionalismo, como alternativa, a pesar de ser una empresa familiar.
- Forma parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- Enfoque en su personal, como claves para el desarrollo de sus actividades. (Bell y Kindred, 2016)

Debilidades

- Poca inversión en el desarrollo de la marca entre los consumidores
- Complejidad de la cadena de suministros para algunos productos que producen.
- Complejidad para el desarrollo de la marca en ciertos productos, por la forma en que se comercializan. Como las paltas, son limitadas las opciones para distinguirse de otras marcas. (Bell y Kindred, 2016)

La UEN de frutos y vegetales, cuenta con la mayor variedad de productos, que se exportan a varios mercados internacionales, esta unidad está en continuo crecimiento, pues sus planes de expansión de cultivo se vienen dando con el objetivo de aumentar la capacidad de producción. Las fortalezas y debilidades de la unidad de frutas y verduras, son las siguientes:

Fortalezas

- Respaldo financiero, para poder financiar sus proyectos de expansión, por ejemplo, las áreas de cultivo
- Reputación ganada con el tiempo, seguridad en los pedidos
- Reconocimiento por sus productos de calidad
- Capacidad para poder firmar acuerdos a largo plazo con sus clientes.
- Modernización de las plantas de empaque. (Bell y Kindred, 2016)

Debilidades

- En el caso de algunos productos como la palta no hay muchas opciones para poder desarrollar la marca.
- Una mejor rentabilidad en la venta de los productos depende la estacionalidad de los productos en los mercados internacionales
- No existen muchas estrategias de promoción de los productos (Bell y Kindred, 2016)

La UEN de mariscos, también se encuentra en crecimiento, en el futuro se planea de comercialización directa. Las fortalezas y debilidades de la unidad de mariscos, son las siguientes:

Fortalezas

- Respaldo financiero, para poder financiar sus proyectos de expansión, por ejemplo, las áreas de cultivo
- Sus productos tienen gran acogida en el continente asiático, pues por su alto valor proteico, países como China o Japón.
- Solo los mariscos son los segundos productos que más ingresos generan luego de la palta. (Bell y Kindred, 2016)

Debilidades

- Poco control de la cadena de suministros, debido a la complejidad, se realiza a través de distribuidores.
- Los productos se comercializan a través de distribuidores, poco control en los puntos de venta de sus productos.
- No comercializan directamente sus productos, se reduce su margen. (Bell y Kindred, 2016)

La UEN de trading es clave y marca la diferencia frente a otras empresas competidoras, pues muchas de estas, son representadas por los mismos distribuidores. Las fortalezas y debilidades de la unidad de trading, son las siguientes:

Fortalezas

- Difícil de imitar, pues requiere de una fuerte inversión.
- Trato más cercano y rápido frente a los clientes.
- Mejor entendimiento a los clientes, mejor conocimiento de sus necesidades
- Mayor conocimiento del consumidor final, p ej. El hecho de saber que el consumidor chino le interesa más la apariencia y el tamaño de los productos
- Les permite detectar mejoras a todo nivel, pues el hecho de estar cerca a los clientes, escuchar sus sugerencias. (Bell y Kindred, 2016)

Debilidades

- El mantener las oficinas en puntos claves de los mercados, genera altos gastos administrativos, esto ocasiona que sus márgenes operativos se reduzcan.
- Al ser oficinas descentralizadas conlleva estrategias de control más complicadas para el seguimiento de los objetivos. (Bell y Kindred, 2016)

1.2 Diagnóstico Externo

El diagnóstico externo realizado empieza con el análisis PEST, los factores más importantes que podrían afectar positiva o negativamente. Luego, mediante los conceptos de las cinco fuerzas de Porter (2009) se analizó el sector donde compete Camposol. Por último, se determinará las principales oportunidades y amenazas tanto de la empresa y cada una de las UEN.

1.2.1 Análisis PEST

Según Carruthers (2009), analizar los factores que conforman el análisis PEST (Político-Legal, Económico, Social y Tecnológico) es muy importante pues muchos de estos probablemente a corto plazo no generaran mayor impacto en la empresa, pero en un futuro puede que sea muy relevante, ya sea positiva o negativamente. La Tabla 1.1, muestra el análisis PEST de Camposol, describe el impacto actual de cada factor y el impacto futuro esperado dentro de 3 a 5 años.

Tabla 1.5

Análisis PEST – Camposol

	Impacto actual	Impacto futuro 3 a 5 años
Factores Políticos - Legales		
Nuevo gobierno presidencial, estabilidad política se mantiene.	Se espera estabilidad en las políticas propuestas que no afectarán los proyectos en marcha.	Se espera que el ambiente político del gobierno no afecte negativamente los planes de la empresa.
Leyes vinculadas a la regulación del trabajo de campo y/o cuidado ambiental.	Muchas veces van a originar o determinar acciones dentro de la empresa.	Tener en cuenta que siempre podría crear nuevas leyes que afecten directamente a Camposol.
La ley de promoción agraria.	Si bien a la fecha no ha sido debatida en el congreso, lo más probable es su aprobación, beneficiando a empresas agrícolas.	De aprobarse el nuevo dictamen, la vigencia será por 10 años, esto beneficia a todo el sector agrícola.
Factores Económicos		
La Agricultura, ganadería, caza y silvicultura al cuarto trimestre del 2016 sumó 4.40% del PBI	El sector agrícola sigue creciendo, se espera que este crecimiento siga constante.	Se espera que el sector se consolide y siga en crecimiento.
La pesca y acuicultura al cuarto trimestre del 2016 alcanzó 0.50 % del PBI.	En el caso de la acuicultura, los números alcanzados son menos importantes, pero sigue en crecimiento.	Se espera que entren nuevos actores en el sector para poder dinamizarlo y que pueda seguir creciendo.

(continúa)

(continuación)

Las exportaciones en el 2016 se incrementaron 12.90% respecto al año anterior	Las exportaciones siguen aumentando, se espera en los próximos años lograr el balance comercial positivo.	Se espera que en los próximos 5 años la balanza comercial cierre en positivo, esto dinamice el aumento del PBI.
En el cuarto trimestre del 2016 los principales destinos de las exportaciones fueron China (26.10%) y EE. UU. (17.80%).	Mercados importantes para Camposol, se espera que las exportaciones peruanas se sigan consolidando en estos mercados.	Se espera que los China sigan siendo los mercados más importantes de las exportaciones peruanas, esto facilite la comercialización de los productos de Camposol
Las políticas monetarias en los últimos años no han mantenido el tipo de cambio estable.	Permite una mejor planificación donde la variable de la variación del T/C no es crítica.	Se espera que estas políticas se mantengan constantes y no afecten la variación del tipo de cambio.
Se espera que Perú siga creciendo en 3% aproximadamente.	El crecimiento del PBI, conlleva que las demás actividades económicas sigan en ese rumbo, salvo excepciones, en el caso de la agroindustria, es un crecimiento directamente proporcional al PBI.	Se espera que Perú crezca a más del 3% como en tiempos pasados, dependerá también de factores externos y políticas correctamente empleadas.
La demanda mundial de arándanos llegaría a 5.7 millones de toneladas al 2024.	Camposol está aumentando la capacidad de producción para aprovechar este aumento de demanda.	Se espera que esta tendencia se cumpla y que Camposol pueda aprovechar, pues es probable la entrada de nuevos competidores.
Factores Sociales		
Tendencia de los consumidores a elegir productos con alto valor nutricional, frutas y verduras.	La demanda de los productos comercializados por Camposol ha aumentado	Se espera que esta tendencia vaya en aumento y pueda ser aprovechada por Camposol
Grupos ecologistas a favor de la conservación del medio ambiente.	Camposol tiene una serie de certificaciones que respalda el interés por preservar el medio ambiente.	Las certificaciones internacionales son un gran aval, que certifica el cuidado de Camposol con el medio ambiente.
Tendencia de a una buena alimentación como prevención de enfermedades o males.	Las personas cada vez más están tomando conciencia de los beneficios de tener una buena alimentación	En el caso de los arándanos, denominados “superalimentos”, esta tendencia generará mayores volúmenes de demanda los próximos años.
La tendencia de los pobladores de las zonas rurales del país a migrar a la capital en la búsqueda de mejores oportunidades. Aumento de la clase media	La mano de obra de campo cada vez está siendo más escasa y cara para Camposol.	Se presume que los costos laborales en el futuro suban, reduciendo los márgenes de Camposol.
Los altos índices de delincuencia, en las distintas provincias, sobre todo, en el norte, donde se encuentran las áreas de producción de Camposol.	Los índices de delincuencia en provincia son altos, que podrían afectar la productividad de los trabajadores de campos de la empresa.	Se espera que en 5 años se moderen este tipo de índices, caso contrario, será un gran problema en las cercanías de los campos de cultivo

(continúa)

(continuación)

Factores Tecnológicos		
Las nuevas técnicas de producción para la obtención de productos orgánicos, está cobrando relevancia en los últimos años	Estas nuevas mejoras biotecnológicas, están mejorando la calidad de los productos orgánicos en mayores volúmenes.	Se espera que estas mejoras permitan que en un futuro la producción orgánica este al nivel de la producción convencional.
Nuevas investigaciones respecto a variaciones en los frutos que se adaptan a nuevas condiciones climáticas	Se espera que Camposol aumente la cartera de productos, que se adapten a los climas donde está presente.	Contar con varias líneas de producto para tener una amplia negociación con los clientes, mayores volúmenes de venta.
Nuevas técnicas para mejorar la producción de los vegetales y frutos	Estas mejoras aumentan la productividad de los campos de cultivo	Estas nuevas mejoras sigan contribuyendo a la mayor producción y reducción de costos
Nuevos hallazgos que resultan de las investigaciones de las instituciones relacionadas a agricultura y acuicultura.	Mejoras en la producción de las frutas y vegetales, así como, la prevención de plagas y enfermedades en las plantaciones.	Se espera que esto siga constante con nuevos hallazgos y técnicas, para preservar las plantaciones y evitar inconvenientes con clientes.

Fuente: Bell y Kindred (2016), Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), Camposol (2017), Euromonitor (2017), Ministerio de Agricultura y Riego (2019) y Banco Central de Reserva del Perú (2019) Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Según Porter (2009), existen cinco fuerzas que están presentes en los sectores donde las empresas compiten, estas determinan el nivel de rivalidad que existe entre estas. Las cinco fuerzas son: “rivalidad entre competidores”, “entrada potencial de nuevos competidores”, “amenaza de productos sustitutos”, “poder de negociación de los clientes y “poder de negociación de los proveedores”.

Rivalidad entre competidores

- Estructura competitiva: fragmentada, por la presencia de varios productores entre pequeños y grandes, esto genera que la rivalidad sea alta. En los Anexo 2 y Anexo 3 se aprecia los 10 mayores exportadores de palta y arándanos frescos en el 2016 (valor US\$ FOB), de un total de 165 empresas exportadoras de aguacate y 48 de arándanos. (Datatrade, 2016a, 2016b)
- Condiciones de la demanda: la demanda en general de la cartera de productos que comercializa Camposol está creciendo, en especial, sus principales productos, paltas, arándanos y mariscos. Ello genera que la rivalidad sea moderada.

- Barreras de salida: las barreras de salida son altas, pues por la gran inversión que se ha realizado, Camposol no solo tiene extensos campos de cultivo, también, ha establecido centros de investigación. Por tanto, eleva la rivalidad entre competidores.
- Factores de diferenciación: las formas de diferenciar los productos de Camposol son casi escasas, las alternativas que se manejan en la actualidad, son: la alta calidad de sus productos y el brandeado de sus empaques de paltas. Por lo mencionado, la rivalidad se intensifica.
- Costos fijos altos: en el sector agroexportador los costos fijos son altos, especialmente para las empresas que producen grandes volúmenes, por lo que deben comercializar grandes volúmenes para compensarlo. Ello genera que la rivalidad sea alta.

Por lo mencionado anteriormente se considera que la rivalidad entre competidores del sector es muy alta, pues se incluye entre los competidores a los productores de otros países, por ejemplo, las asociaciones de pequeños productores de palta de México.

Entrada potencial de nuevos competidores

- Lealtad a la marca: en el caso de Camposol es claro que sus clientes reconocen la alta calidad de sus productos, pero al ser ellos minoristas, más les interesa la disponibilidad de sus productos para los consumidores, esto genera que la lealtad sea baja y sea más factible la entrada de nuevos competidores.
- Costo de cambio: el costo de cambio para los clientes es bajo, pues para los mercados donde recién se empieza consumir en grandes cantidades productos como las paltas o los arándanos, no tendrán tanta experticia para diferenciar una fruta de calidad como las de Camposol y de otras marcas, comprarán el disponible. Por lo descrito, genera que la potencial entrada de nuevos competidores sea alta.
- Inversión en planta: las inversiones en planta son muy elevadas, no solo las plantas de procesamiento, también, la inversión que se debe de realizar para poder obtener grandes hectáreas donde se pueda producir las frutas. Ello complica la entrada de nuevos competidores al sector.

- Ventajas en costos: las empresas que producen en grandes volúmenes mantienen ventajas en costos, pues el producir en grandes cantidades genera economías de escala. Esto ocasiona que sea más complejo la entrada de nuevos competidores.
- Dispositivos legales: la mayoría de gobiernos promueven la generación de nuevos negocios, en el caso de Perú, se promueve la creación de nuevas empresas pues esto generará mayor empleo. En este sentido, que los competidores de Camposol no necesariamente tienen que estar en Perú para entrar al sector, es factible la entrada de nuevos competidores.

Por lo mencionado, se considera que la entrada de nuevos competidores es moderadamente baja.

Amenaza de productos sustitutos

Camposol produce alimentos de alto valor nutricional, los mismos que están presentes en otros productos como: fresas, frambuesas, brócoli, papas o nueces, teniendo en consideración esto, los productos comercializados son altamente sustituibles. Sin embargo, tanto las paltas, los arándanos y los mariscos, tienen otra propiedad por la que es tan solicitada por los consumidores, pues son ingredientes esenciales en algunos platos de comida. Por lo descrito, se considera que la amenaza de productos sustitutos es media.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, Camposol al ser un gran productor, los proveedores como de fertilizantes, jabas o los empaques necesarios para el empaquetado de los productos, no ejercen gran poder de negociación.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes de los productores y exportadores de productos como frutas y verduras, son minoristas de gran poder de negociación, en el caso de Camposol, entre sus clientes se encuentran Costco, Walmart, etc. El poder de negociación de los clientes es alto. Un ejemplo que permite entender esta condición del sector, es Kroger, que una de sus condiciones para negociar con ellos es que los pedidos estén listos para el día siguiente de realizada el pedido. (Bell y Kindred, 2016)

En el caso de los mariscos, los grandes distribuidores en los mercados destino también poseen gran poder de negociación, esto afecta a los productores, como es el caso de Camposol, no tiene la capacidad de comercializar directamente estos productos, tiene que adecuarse a las condiciones de los distribuidores al momento de negociar.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Según Ponce (2007), las oportunidades son variables externas, que no son controlables y generan la posibilidad de afectar positivamente a las empresas si son bien utilizadas. Las amenazas, por el contrario, son variables externas, que pueden afectar muy gravemente los resultados de las empresas si no se toman las medidas convenientes (p. 115).

Oportunidades

- La demanda de los productos que comercializa Camposol, se espera siga creciendo en los próximos años.
- La estabilidad política en el Perú, luego de las recientes elecciones presidenciales se espera una continuación de los proyectos de gran impacto para el crecimiento del país.
- Las políticas monetarias, generan estabilidad y confianza a las empresas, en especial para las empresas que se ven afectadas ante los cambios abruptos en el tipo de cambio, las exportadoras e importadoras.
- Un nuevo mercado como China, se espera gran demanda de productos como los arándanos.
- Campañas del estado para incentivar las exportaciones no tradicionales, a través del MINCETUR y el Ministerio de la Producción.
- Acuerdos internacionales, el éxito de los acuerdos internacionales que firma el Perú abren paso a que otros países pongan interés en firmar acuerdos de similar magnitud, ello genera la posibilidad de nuevos mercados para los exportadores nacionales, como los TLC con India o Turquía. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019)
- Tendencias del consumo de alimentos saludables, tanto en la alimentación como en rutinas diarias, existe una gran tendencia, que las personas opten por un estilo de vida sano y saludable.

- La demanda mundial de arándanos, podría llegar a 5.7 millones de TM al 2024
- La imagen de los arándanos como alimentos saludables por los estudios científicos de los beneficios de los antioxidantes “súper alimento”
- La caída de la producción de arándanos en EEUU y Canadá durante el invierno
- La producción de aguacate de México fragmentada
- Relaciones entre Mission Produce y distribuidor de fruta chino. (Bell y Kindred, 2016)

Amenazas

- El cambio climático, podría afectar las áreas de cultivo y las granjas de mariscos
- Las próximas elecciones presidenciales en EEUU podrían afectar la demanda de los productos de Camposol.
- La migración a la ciudad (Lima) está causando que la mano de obra necesaria en determinados procesos de producción en Camposol sea escasa cada vez más.
- La delincuencia en las provincias donde se encuentran las tierras de cultivo de Camposol está en crecimiento, esto puede afectar a familiares de los colaboradores.
- La infraestructura de las autopistas, muelles de embarque, en su mayoría están centralizadas en Lima, dificulta y aumenta costos
- Dependencia de la demanda internacional de los productos.
- Abundancia de pequeños productores, dificulta las negociaciones
- La burocracia en las instituciones públicas para otorgar licencias o permisos a las empresas
- Regulaciones de las autoridades respecto al uso del agua en las industrias, por ejemplo, la restricción de agua por hectárea. (Bell y Kindred, 2016)

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el presente capítulo, a través del uso de diversas herramientas de análisis, para la formulación de estrategias y las que actualmente se están aplicando. Ello permitirá determinar si las actuales estrategias de Camposol son las adecuadas de acuerdo a los factores que están presentes en su entorno o es viable la aplicación de nuevas estrategias, para alcanzar sus objetivos propuestos.

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Según Pulgarín y Rivera (2012), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una de las matrices cuantitativas de planeación estratégica, en ella se clasifican las variables del ambiente interno de la empresa, y luego clasificarlas según el impacto que generan.

La tabla 2.1 muestra el desarrollo de la matriz EFI para Camposol, el ponderado total sumó 2.76, este resultado indica que Camposol mantiene una posición interna moderadamente sólida, si bien lo ideal es que el indicador se encuentre cercano a 4.00, dependerá de la capacidad para revertir el efecto negativo de las debilidades actuales.

Tabla 2.1

Matriz EFI - Camposol

		VALOR	CLASIFICACION	PONDERADO
FORTALEZAS				
F1	Respaldo financiero, para poder financiar sus proyectos de expansión, por ejemplo, las áreas de cultivo	0.05	3	0.15
F2	Reputación ganada con el tiempo, seguridad en los pedidos	0.05	4	0.20
F3	Reconocimiento por sus productos de calidad	0.10	4	0.40
F4	Firmar acuerdos con sus clientes	0.06	4	0.24
F5	Sus productos tienen gran acogida en el continente asiático, pues por su alto valor proteico, países como China o Japón.	0.04	3	0.12

(continúa)

(continuación)

F6	Solo los mariscos son los segundos productos que más ingresos generan luego de la palta.	0.04	3	0.12
F7	Política de gestión profesional antes que gestión familiar	0.06	4	0.24
F8	Buen empleador, trabajos alternativos para sus colaboradores de campo.	0.05	4	0.20
F9	Primera empresa del sector en unirse al Pacto Mundial de la Naciones Unidas	0.02	3	0.06
F10	Diversas auditorias anuales, aproximada-mente 100, sociales, ambientales, sanitarias.	0.03	4	0.12
F11	Modernización de las plantas de empaque	0.05	4	0.20
DEBILIDADES				
D1	Poca inversión en el desarrollo de la marca entre los consumidores	0.04	2	0.08
D2	Complejidad de la cadena de suministros para algunos productos que producen.	0.03	2	0.06
D3	Complejidad para el desarrollo de la marca en ciertos productos, por la forma en que se comercializan.	0.06	2	0.12
D4	Una mejor rentabilidad en la venta de los productos depende la estacionalidad de los productos en los mercados internacionales	0.03	2	0.06
D5	Poco control de la cadena de suministros, debido a la complejidad, se realiza a través de distribuidores.	0.03	1	0.03
D6	Los productos se comercializan a través de distribuidores, poco control en los puntos de venta de sus productos.	0.05	2	0.10
D7	No comercializan directamente sus productos, se reduce su margen.	0.10	1	0.10
D8	El mantener las oficinas comerciales genera altos gastos administrativos.	0.03	1	0.03
D9	Difícil control de oficinas comerciales.	0.03	1	0.03
D10	Costos elevados de transporte de personal de trabajo de campo	0.04	2	0.10
TOTAL		1.00		2.76

Fuente: Bell y Kindred (2016)
Elaboración Propia

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Según Pulgarín y Rivera (2012), la matriz de evaluación de factores externos (EFE), al igual que la matriz EFI, es una de las matrices cuantitativas de planeación estratégica, en

ella se clasifican las variables del ambiente externo a la empresa, y luego clasificarlas según el impacto que generan.

La tabla 2.2 muestra el desarrollo de la matriz EFE para Camposol, el ponderado total sumó 2.62, este resultado indica que Camposol responde mejor que el promedio ante las oportunidades y amenazas que están presentes en el mercado.

Tabla 2.2

Matriz EFE – Camposol

		VALOR	CLASIFICACION	PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1	La demanda de los productos que comercializa Camposol, se espera siga creciendo en los próximos años	0.08	4	0.32
O2	La estabilidad política en el Perú	0.03	2	0.06
O3	Las políticas económicas y monetarias, generan estabilidad y confianza a las empresas	0.04	3	0.12
O4	Un nuevo mercado como China, se espera gran demanda de productos como los arándanos	0.04	2	0.08
O5	Acuerdos internacionales	0.03	4	0.12
O6	Campañas del estado para incentivar las exportaciones no tradicionales	0.01	3	0.03
O7	Tendencias del consumo de alimentos saludables	0.02	4	0.08
O8	Mercado local poco explorado	0.01	1	0.01
O9	Mano de obra de bajo costo	0.03	4	0.12
O10	Proyectos de irrigación hechos por el estado, p. ej. Chavimochic	0.08	4	0.32
O11	Nuevos mercados otorgarán acceso a exportaciones peruanas	0.03	2	0.06
O12	La demanda mundial de arándanos, podría llegar a 5.7 millones de TM al 2024	0.05	3	0.15
O13	La imagen de los arándanos como alimentos saludables por los estudios científicos de los beneficios de los antioxidantes “súper alimento”	0.03	3	0.09
O14	La caída de la producción de arándanos en EEUU y Canadá durante el invierno.	0.03	4	0.12
O15	La producción de aguacate de México fragmentada	0.04	3	0.12

(continúa)

(continuación)

O16	Relaciones entre Mission Produce y distribuidor de fruta chino	0.03	2	0.06
AMENAZAS				
A1	El cambio climático, podría afectar las áreas de cultivo y las granjas de mariscos	0.04	3	0.12
A2	Las próximas elecciones presidenciales en EEUU podrían afectar la demanda de los productos de Camposol.	0.06	2	0.12
A3	La migración a la ciudad (Lima) está causando que la mano de obra necesaria en determinados procesos de producción en Camposol	0.05	2	0.1
A4	La delincuencia en las provincias donde se encuentran las tierras de cultivo de Camposol está en crecimiento, esto puede afectar a familiares de los colaboradores.	0.03	2	0.06
A5	La infraestructura de las autopistas, muelles de embarque, en su mayoría están centralizadas en Lima, dificulta y aumenta costos	0.07	2	0.14
A6	Dependencia de la demanda internacional de los productos.	0.05	2	0.1
A7	Abundancia de pequeños productores, dificulta las negociaciones	0.03	1	0.03
A8	La burocracia en las instituciones públicas para otorgar licencias o permisos a las empresas	0.05	1	0.05
A9	Regulaciones de agua por hectárea.	0.04	1	0.04
TOTAL		1.00		2.62

Fuente: Bell y Kindred (2016) y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019)
Elaboración Propia

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

Según Thompson, Gamble y Peteraf (2012), al formular una estrategia competitiva genérica, en esencia se elige entre las combinaciones de dos factores: el nivel que se espera llegar comercialmente amplio o enfocado y el enfoque de la ventaja competitiva que desea alcanza, diferenciación o liderazgo en costos (p. 132).

La estrategia genérica de Camposol, es liderazgo en costos y diferenciación integrada. Por un lado, busca reducir sus costos utilizando economías de alcance, por ejemplo, logra reducir los costos promedios de producción, al utilizar las mismas instalaciones para empaquetar y despachar los pedidos. Asimismo, su gran producción, gracias a sus grandes campos de cultivos, le permite pactar negociaciones de grandes

volúmenes a precios fijos, con grandes minoristas. Asimismo, Camposol diferencia su producción, pues con el tiempo, ha mejorado la calidad de sus productos, sus clientes lo reconocen por la alta calidad de sus frutas y vegetales. Además, la precisión de sus entregas y el trato personalizado a través de los equipos de ventas, hacen que Camposol se diferencie ampliamente de los competidores.

2.4 Matriz FODA

Según David (2013), el objetivo de la matriz FODA, luego de determinar los factores más relevantes, es el formular cuatro tipos de estrategias: “Estrategias FO”, “Estrategias DO”, “Estrategias FA”, “Estrategias DA”, que se establecen a partir del cruce de los factores de cada variable (p. 176). En la tabla 2.3 se desarrolló las cuatro estrategias para Camposol, a partir de la selección de los factores más relevantes, tomados las matrices EFI y EFE.

Tabla 2.3

Matriz FODA – Estrategias

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1 Respaldo financiero, para poder financiar sus proyectos de expansión, por ejemplo, las áreas de cultivo</p> <p>F2 Reputación ganada con el tiempo, seguridad en los pedidos</p> <p>F3 Reconocimiento por sus productos de calidad</p> <p>F4 Capacidad para poder firmar acuerdos a largo plazo con sus clientes</p> <p>F5 Política de gestión profesional antes que gestión familiar</p> <p>F6 Buen empleador, trabajos alternativos para trabajadores de campo, mayoritariamente trabajos informales de bajo salario</p> <p>F7 Modernización de las plantas de empaque</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1 Poca inversión en el desarrollo de la marca entre los consumidores</p> <p>D2 Complejidad para el desarrollo de la marca en ciertos productos, por la forma en que se comercializan. Por ejemplo, las paltas, son limitadas las opciones para distinguirse de otras marcas.</p> <p>D3 Los productos se comercializan a través de distribuidores, poco control en los puntos de venta de sus productos.</p> <p>D4 No comercializan directamente sus productos, se reduce su margen.</p> <p>D5 Costos elevados de transporte de personal de trabajo de campo</p>
	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1 La demanda de los productos</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>Ingreso al mercado chino con los</p>

(continúa)

(continuación)

<p>que comercializa Camposol, se espera siga creciendo en los próximos años</p> <p>O2 Las políticas económicas y monetarias, generan estabilidad y confianza a las empresas</p> <p>O3 Un nuevo mercado como China, se espera gran demanda de productos como los arándanos</p> <p>O4 Proyectos de irrigación hechos por el estado, por ejemplo: Chavimochic.</p> <p>O5 La demanda mundial de arándanos, podría llegar a 5.7 millones de TM al 2024</p> <p>O6 La producción de aguacate de México fragmentada</p>	<p>productos más rentables como el arándano y establecer la oficina comercial en esa región (F1, F2, O3)</p> <p>Expansión de los campos de producción de arándanos para poder atender la demanda que viene creciendo (F1, F7, O2, O5)</p> <p>Negociaciones con los grandes minoristas como gran productor, con representantes directos (F2, F4, F5, O1, O6)</p> <p>Mejoramiento de los procesos productivos y empaquetado para reducir la estructura de costos (F5, F7, O4)</p>	<p>mercados presentes en los consumidores (D1, D2, O5)</p> <p>Negociación de tarifas fijas con los distribuidores con compromisos que permitan mejorar la rentabilidad de los productos. (D3, O1, O3)</p> <p>Incremento de la productividad de los trabajadores para reducir los efectos de los altos gastos operativos (D5, O1, O4)</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1 Las próximas elecciones presidenciales en EEUU podrían afectar la demanda de los productos de Camposol.</p> <p>A2 La migración a la ciudad (Lima) está causando que la mano de obra necesaria en determinados procesos de producción en Camposol.</p> <p>A3 La infraestructura de las autopistas, muelles de embarque, en su mayoría están centralizadas en Lima, dificulta y aumenta costos.</p> <p>A4 Dependencia de la demanda internacional de los productos.</p> <p>A5 La burocracia en las instituciones públicas para otorgar licencias o permisos a las empresas.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Estrategias para retener a sus trabajadores, sobre todo, de campo. (F6, A2)</p> <p>Negociaciones de grandes volúmenes por largos periodos, evitar que los aspectos políticos afecten (F2, F4, F5, A1)</p> <p>Reducción de los tiempos promedios de pedidos despachados, en especial, las actividades controlables por la empresa y evitar retrasos en puerto o carretera (F3, F5, F7, A3)</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Mantener las relaciones estrechas con los distribuidores, en el caso de los productos que se comercializan indirectamente (D3, D4, A1, A4)</p> <p>Cumplir con los compromisos pactados, una falla podría generar, la cancelación de varios pedidos (D2, D3, A1)</p>

Fuente: Bell y Kindred (2016); Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2019) y Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

En este punto se definirá ampliamente la visión y misión de Camposol. Asimismo, las políticas y valores que la empresa ha establecido como bases para sus actividades diarias, mediante manuales de comportamiento, las capacitaciones a sus empleados.

Visión.

Camposol ha puesto en marcha diversos planes de que buscan expandir sus ventas y su presencia en los mercados, incluso pronto serán los mayores productores de arándanos en el mundo. Además, tienen claro que la calidad de sus productos es reconocida por sus clientes, y ahora están buscando llevar ese reconocimiento a los consumidores finales.

La visión de Camposol, teniendo en consideración lo antes mencionado, es: “Ser el mayor productor y proveedor de alimentos saludables para las familias de todo el mundo”

Misión

Según Cipriano (2014), para declarar la misión de una empresa se tiene que tener en cuenta diez elementos, que se detallaran a continuación para poder determinar la misión de una empresa de manera correcta (p. 82). En la tabla 2.4 se desarrolló cada elemento para la declaración de la misión de Camposol

Tabla 2.4

Elementos para la declaración de la misión de Camposol

Elementos	Descripción
Clientes	Los clientes de Camposol son los minoristas (supermercados) de mercados extranjeros
Productos y servicios	Frutos, vegetales y mariscos de gran calidad, de estándares internacionales, reconocidos por los clientes
Mercados	Los mercados donde compite Camposol, son: EEUU, EU, Asia
Tecnología	Camposol a través de su área de I+D, brinda el soporte ideal para mejorar la calidad de sus productos o evitar plagas.
Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Los objetivos de Camposol, a través de sus actuales proyectos buscan mejores resultados económicos, mayores ventas, reducción de costos, mayor rentabilidad.
Filosofía	La filosofía de Camposol es clara, todos sus colaboradores son importantes en toda la cadena de valor, desde los trabajadores de campo, hasta los equipos de ventas. Todos desde su posición deberán asegurar los productos de calidad.
Concepto de sí misma	La calidad de sus productos, en un mercado donde hay varios proveedores de los mismos productos, Camposol, ha destacado, pues siempre ofrece una alta calidad en sus productos.
Interés por la imagen pública	Camposol cuenta con certificaciones internacionales, cada año es auditada en diversos campos como: social, ambiental y sanitario.
Interés por los empleados	Parte de la filosofía de Camposol es el valor que dan a sus trabajadores, todos son importantes en la cadena de valor, y es reconocido por sus

(continúa)

(continuación)

	colaboradores.
Accionistas	A lo largo del tiempo, Camposol, ha superado diversas crisis que afectaron los resultados de la empresa, sin embargo, supieron cómo afrontarlas y poder revertir las situaciones. Los accionistas de Camposol, tienen la confianza que el equipo gerencial buscará obtener los mejores rendimientos posibles.

Fuente: Cipriano (2014)
elaboración propia

Tomando en consideración los 10 elementos, podemos determinar que la misión de Camposol es: “Proveer a nuestros clientes alrededor del mundo, nuestros productos de la más alta calidad, con la responsabilidad de superarnos cada día, para poder cumplir con nuestros objetivos, siendo consecuentes con los intereses de nuestros stakeholders.”

Políticas

Camposol mantiene un código de ética y conducta que es compartido a todos los colaboradores de la empresa. Los valores que rigen el mencionado código, son: integridad, respeto, excelencia, trabajo en equipo, austeridad. Estos valores están presentes en el día a día de todos los trabajadores, sin importar, el puesto, su ubicación o responsabilidad.

Dentro del código de ética y conducta, se incluye la importancia de cada stakeholder de Camposol, por ejemplo: los colaboradores, se les brinda los implementos necesarios para poder desarrollar sus labores sin ningún riesgo, así como, los ambientes necesarios y seguros. Asimismo, desarrollan programas con la comunidad y proyectos de conservación del medio ambiente, buscan ir más allá de lo que la ley les exige. Además, de lo antes mencionado, el código de ética y conducta en Camposol, es un manual para evitar trasgredir las normas. Por ejemplo, los empleados deberán plantearse las siguientes preguntas y así elegir la alternativa conveniente. ¿Lo que hago es la forma correcta de actuar?, ¿es legal?, ¿es congruente con el código? y ¿refleja bien mi imagen y la de la empresa? (Camposol, 2017)

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Tomando en cuenta los resultados en las matrices antes descritas, los siguientes objetivos estratégicos permitirán a Camposol aprovechar los factores y lograr los resultados esperados.

- Lograr que el 50% de las ventas en los supermercados de los productos producidos, sean motivadas por la marca, mediante estrategias de marca que permitan que el nivel de recordación en los consumidores, en los próximos 5 años.
- Aumentar los volúmenes de producción de productos orgánicos en un 50% en 2 años, mediante técnicas innovadoras de cosecha que permitan reducir las estructuras de costos, aumentando los márgenes.
- Establecer una oficina comercial en la región asiática al año 2017, con el equipamiento necesario y que este al nivel de las demás oficinas comerciales, que asentadas en EE. UU. y Europa, facilitando la comercialización de sus productos en China y países vecinos de manera directa.
- Expandir su área de cultivo de arándanos a 2,500 hectáreas y añadir variedades de arándanos a la cartera de productos en los próximos 2 años, adquiriendo nuevos campos de cultivo y cambiando los productos por arándanos en determinadas hectáreas, donde sea conveniente.
- Comercializar los mariscos directamente en los próximos 7 años, mediante la adaptación de la cadena de distribución propia y la capacidad de producir los volúmenes demandados por los clientes.

2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Actualmente, Camposol, mantiene tres UEN, como se puede apreciar en su organigrama. Luego de haber estudiado y analizado los contextos, objetivos y planes que mantiene la empresa, podemos concluir que lo ideal para la empresa es mantener las tres UEN, pero realizar modificaciones dentro de la organización de cada una, con el objetivo de hacerlas más competitivas y poder alcanzar los objetivos planteados

UEN de frutos y vegetales

Dentro de la UEN frutos y vegetales, se ha establecido, cuatro unidades de negocio, que están distribuidas por productos: 1) Mango y uva; 2) Espárragos y mandarinas; 3) Aguacate; y 4) Arándano. La principal modificación propuesta, tomando en cuenta la cantidad de hectáreas destinadas a cada producto, el ingreso generado por cada producto y la importancia que se considera tendrán en las próximas temporadas, la propuesta es reducir solo a tres unidades de negocio: 1) Arándano; 2) Aguacate; y 3) Otras frutas y verduras. La idea de este cambio es que se agilice la comunicación entre los líderes de estas unidades con el jefe inmediato y lograr que la toma de decisiones sea más rápida. Asimismo, las áreas funcionales serán: Operaciones, Logística, Investigación y desarrollo, Finanzas, y Recursos Humanos. Las operaciones del sur serán asumidas por la unidad de Otras frutas y verduras. Por último, es viable que, dentro de esta UEN, haya una persona encargada de los proyectos de expansión, de forma que logre realizar el seguimiento para el cumplimiento de las metas.

UEN de mariscos

Dentro de los cambios propuestos, está contemplado que la unidad de mariscos presente una distribución parecida a la de frutos y vegetales, referente a las áreas de apoyo: Operaciones, Logística, Investigación y desarrollo, Finanzas, y Recursos Humanos. Evidentemente es un giro completamente diferente al de los arándanos o paltas, otro tipo de consumidores, si bien, interesados por los alimentos saludables. En líneas generales, diferentes consumidores. La cadena de suministros es clave, puesto que los productos de esta unidad, se realiza congelado en su totalidad. Es por eso que se debe elegir a las personas claves para ocupar los puestos. Al igual que en frutas y verduras, habrá una unidad de negocio: Calamares y otros mariscos. La UEN de mariscos, similar, a frutas y verduras, tiene proyectos de expansión para ampliar su producción, es por ello, que es muy factible que haya, una persona encargada de dar el seguimiento al cumplimiento y plazos de estos proyectos.

Por la naturaleza de los productos que se comercializan, es necesario que los mariscos, cuando consiga comercializar directamente, ingresen a los mercados con una nueva marca, pues la marca Camposol, refiere a productos de campo. Esto es completamente diferente a mariscos, la nueva marca para esta UEN, tendría que ser bien

escogida para tener la acogida que se espera y ser recordada no solo por los clientes, si no también, por los consumidores finales.

UEN de trading

La UEN de trading, es clave en los planes de Camposol, especialmente, en estos momentos, que los planes de entrar al mercado asiático, está próximo a ocurrir. Al igual que sucede con las oficinas comerciales de EE.UU. y Europa. Sería muy importante para lograr un ingreso fructífero al mercado asiático, establecer una oficina comercial. Asimismo, para lograr la mejor atención a los clientes, es esencial que la UEN de trading, logre sinergias con las UEN de frutas y verduras, y mariscos. Especialmente, porque al ser el equipo que tiene la responsabilidad del contacto directo con los clientes, de resolver las consultas y/o reclamos, deberían de conocer plenamente el estado de los pedidos, si algún pedido demora o algún inconveniente que ocurra en la fase de producción. La formación de equipos que estén involucrados en los pedidos más importantes, personal que pertenezca a la UEN de frutas y verduras o mariscos, y por otro lado personal de la UEN de trading, logrando mejores tiempos de respuesta a los clientes.

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

La estrategia global, en Camposol es internacional, pues si bien como se ha mencionado anteriormente, los diversos clientes a los que atiende, tienen determinadas características y preferencias, dependiendo de la región a la que pertenecen, los productos que comercializan no son modificados o adaptados para que se comercialicen en los diferentes mercados. Por ejemplo, los clientes chinos, dan mayor importancia al tamaño y apariencia de las frutas, antes que, al sabor, los frutos son seleccionados se realiza en el proceso de empaquetado, donde gracias a sus máquinas calibradoras, pueden separar sus productos según su tamaño. Los clientes de EE. UU. prefieren asegurar la calidad de los productos en general, por grandes volúmenes y precios que no varíen (Camposol – Walmart). Estos dos casos ejemplifican el valor que los diferentes consumidores dan a los productos de Camposol, sin embargo, no se realiza una específica transformación a los productos antes de su comercialización, las frutas frescas siguen siendo las mismas, solamente se seleccionan dependiendo de sus atributos y empaca para que sean enviados

a los diferentes mercados y cumplan con los requisitos de los consumidores. El conocer las preferencias de los consumidores de los diferentes mercados a los que atiende, le permite obtener mayor rentabilidad, pues los clientes están dispuestos a pagar más por productos de su preferencia. Asimismo, el poder ofrecer sus productos cuando escasean los productos en los mercados locales, también le permite a Camposol obtener mejores precios y así mayor rentabilidad.

Por el momento, el sector en el que compete Camposol es muy fragmentada, y al ser uno de los mayores productores y exportadores en sus líneas de productos y además que la demanda sigue en constante crecimiento, no tiene competidores de su nivel que lo presione por mantener costos bajos, esto no quiere decir que la reducción de su estructura de costos no sea de su preocupación, todo lo contrario, Camposol desarrolla e investiga en técnicas de cultivo que permitan aumentar la eficiencia de sus procesos productivos.

Estrategia de ingreso

- Exportaciones: en un principio, Camposol entro a los mercados a través de exportaciones y a través de distribuidores locales, llegaba a los minoristas, sus potenciales clientes.
- Subsidiarias en propiedad total: en la actualidad con sus oficinas comerciales establecidas en sus principales mercados, Camposol, atiende a sus clientes presencialmente, sin embargo, sus productos llegan exportados desde sus granjas de Perú. A medida que han pasado los años, ha reducido el uso de intermediarios, a menos que haya sido necesario.

Estrategias corporativas de negocios

- Integración vertical: Camposol ha utilizado la integración vertical como estrategia corporativa, pues desde que empezó a exportar sus productos a través de distribuidores locales, hasta la actualidad, la integración vertical hacia adelante ha estado presente, con la instalación de sus oficinas comerciales.
- Diversificación no relacionada: Camposol también ha utilizado la diversificación para entrar a nuevas industrias, en su momento cuando inicio en el negocio de los mariscos, además, de productos congelados. Este negocio

se ha convertido en uno de los que más ingresos generaron, en el último periodo.

Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales propuestas para las diferentes áreas de la organización, las cuales son: Recursos humanos, Finanzas, Producción, I+D, Marketing y Atención al cliente.

Tabla 2.5

Estrategias funcionales de Camposol

Área funcional	Estrategias funcionales
Recursos Humanos	Desarrollo de los keypeople, para que en un futuro ocupen mejores posiciones. Selección y reclutamiento de trabajadores de campo Capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo
Finanzas	Desarrollo de los planes de inversión, expansión de tierras. Control del cumplimiento de los presupuestos anuales
Producción	Cumplimiento de los plazos establecidos para la cosecha de los productos Desarrollo de técnicas nuevas para la mejora de la eficiencia de los procesos productivos
I + D	Desarrollo de nuevas tecnologías para el mejoramiento de los productos Investigación de nuevas especies de productos potenciales Desarrollo de tecnologías que combatan las plagas
Marketing	Desarrollo de productos, nuevas categorías Desarrollo de la marca, niveles de recordación en el consumidor Desarrollo de los canales de distribución
Atención al cliente	Control de niveles de satisfacción de los clientes Análisis de las principales deficiencias, obtenida de los clientes

Elaboración propia

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Luego de determinar las estrategias que Camposol está implementando y cuáles serían las más convenientes según los factores que le afectan, en el capítulo anterior. El presente capítulo propone, el rediseño de la estructura organizacional, así como, propuestas para la mejora de la aplicación de las estrategias en Camposol.

3.1 Evaluación del rediseño de la estructura organizacional de la empresa

Actualmente Camposol mantiene su estructura organizacional como se aprecia en el Anexo 4, un diseño, donde se identifica, dos secciones: funcional y UEN. Para efectos de materializar los cambios propuestos en el capítulo anterior, el organigrama de Camposol será rediseñado (Ver Anexo 5). Para ello, se han utilizado los conceptos del organigrama matricial.

Según Louffat (2008), este tipo de organigramas, como el propuesto, considera la combinación de “dos o más tipos de departamentalización”. Esta combinación de departamentos confluye en la formación de “equipos de trabajo”, los colaboradores que los conforman, son asignados por las áreas a las que pertenecieron en un principio, esta asignación debería ser por un tiempo determinado (p. 78).

Para el rediseño del organigrama de Camposol, se consideró formar la siguiente combinación: 1) las UEN frutas y verduras, y mariscos, 2) la UEN de trading y sus oficinas comerciales de Estados Unidos, China y Europa. En total son tres los equipos que se conformara, con personal que designados de las tres UEN. El objetivo de este cambio, es ratificar el trabajo en conjunto que deberán tener las UEN de frutas y verduras, y mariscos, con la UEN de trading, que, como ya se mencionó en capítulos anteriores, buscará poder contar con información más precisa y rápida sobre los pedidos. Asimismo, poder aumentar las ventas directas a través de las oficinas comerciales.

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

Camposol ha venido implementando estrategias que han generado buenos resultados financieros. En ese sentido, se sabe que el comercializar productos con la propia marca de Camposol, permitirá obtener mayor rentabilidad, es por eso, que dar prioridad al desarrollo de la marca y comercio directo, sería la principal estrategia que Camposol debe llevar a cabo. Esto quiere decir, que Camposol debería lograr comercializar todas sus líneas de productos, directamente a través de sus oficinas comerciales. Sin embargo, dependiendo el mercado, habrá un cierto porcentaje, que será comercializado a través de distribuidores. En el caso del mercado asiático, con gran proyección de crecimientos, no obstante, al ser productos relativamente nuevos para los consumidores chinos, solo comercializar directamente los productos, sería muy arriesgado, pues si bien, el hacerlo de este modo genera mayor rentabilidad, también se incurre en mayores costos y gastos de ventas.

Para poder lograr atender más demanda del mercado y evitar los inconvenientes con el cumplimiento de los pedidos, Camposol debería considerar la integración horizontal como una alternativa, en producción para poder aumentar su capacidad de producción. Asimismo, es de vital importancia mantener las buenas relaciones con los clientes, para mantener, por ejemplo, las facilidades de acceso a sus centros de maduración.

La UEN de mariscos para lograr la tan ansiada comercialización directa bajo una marca propia, debería de crear una marca que sea más representativa para esta línea de productos, pues como ya se mencionó anteriormente, Camposol, denota a campo, tierra, plantas, etc. Lo ideal sería crear una nueva marca para los camarones y demás mariscos que se comercializa en la mencionada UEN.

Las estrategias de desarrollo de la marca hacia los consumidores también deberían de tomar mayor importancia, en sus próximos planes, pues como ya se ha mencionado, no se ha trabajado en este aspecto, solamente, los clientes (minoristas), reconocen los productos de Camposol por su calidad.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

En este capítulo, se propone herramientas para el control de las metas propuestas y el seguimiento de las mismas. Mediante el uso de la herramienta de control estratégico, Balanced Scorecard, y propuesta de indicadores de control.

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Según Apaza-Meza (2003), “el Balanced Scorecard es modelo de gestión” que permite relacionar las estrategias con los objetivos planteados a través de la medición de indicadores. Este modelo permite comprender el estado actual de la organización y como se relacionan las diferentes áreas para poder lograr los objetivos planteados (p. 215).

En el Anexo 6, se aprecia el Balanced Scorecard de Camposol, el mismo que se desarrollará ampliamente a continuación:

- Perspectiva financiera: el principal objetivo de Camposol es el de maximizar el valor de la empresa, es por ello, que ha desarrollado una serie de estrategias. Asimismo, se planteó que, para lograr este objetivo, financieramente deben de aumentar los ingresos y la rentabilidad.
- Perspectiva de los clientes: para satisfacer a los clientes y poder lograr los objetivos financieros, se planteó como objetivo: productos siempre disponibles, productos siempre a tiempo, maximizar el valor de los productos que los clientes les dan, y ofrecer productos de alta calidad, lo mejor, premium.
- Perspectiva de proceso interno: para lograr satisfacer a los clientes, internamente Camposol, deberá considerar: programación de pedidos, potenciar alianzas estratégicas, respuesta rápida, mejorar la relación con los clientes, excelencia operativa, incrementar la producción y nuevos productos disponibles.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: la base para poder cumplir con todo lo propuesto está en los colaboradores, es por eso que se planteó: implantar la filosofía Camposol, fomentar los valores de Camposol, capacitaciones

sobre las nuevas tecnologías a implementarse, talleres de resolución de dificultades y revisión de resultados por equipos.

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Para poder medir el cumplimiento de los objetivos, es necesario poder contar con indicadores que permitan medir los avances de estos y poder tomar acción sobre ellos, en la Tabla 4.1, se plantean 10 indicadores de gestión aplicadas para el seguimiento de los objetivos de Camposol.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral - Camposol

PERS-PECTIVA	INDICADOR	FÓMULA	DESCRIPCIÓN Y RESULTADO ESPERADO
F.	ROIC	$\frac{Utilidad\ neta}{Capital\ invertido}$	Se mide el rendimiento del capital invertido, se espera que su máximo rendimiento
F.	Rentabilidad neta	$\frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ totales}$	Mide la rentabilidad del periodo determinado, se espera su máximo rendimiento.
F.	Crecimiento de ventas	$\frac{Ventas\ netas_{año\ 2}}{Ventas\ netas_{año\ 1}} - 1$	Se esperan mayores ventas que el periodo anterior, rendimientos mayores a 10%
C.	Incremento clientes	$\frac{Clientes\ nuevos}{Total\ clientes}$	Se espera el aumento de clientes, de nuevos mercados, 0.30 de clientes nuevos por año
C.	Grado de satisfacción	$\frac{Cantidad\ de\ reclamos}{Cantidad\ de\ ventas}$	Se esperan que se entreguen los productos sin inconvenientes, 0 es lo ideal y mantenerlo
P.	Ratio de costos	$\frac{Costos\ de\ producción}{Unidades\ empaqueta.}$	Este índice debe reducirse cada periodo, mejorando los costos y aumentar la rentabilidad
P.	Calidad	$\frac{Prod.\ rechazados}{Total\ producción}$	Los productos rechazados no deben ser tolerados, 0.10 objetivo al final del año.
P.	Innovación	$\frac{Ventas\ nuevos\ prod.}{Total\ ventas}$	La introducción de nuevos productos debe ser constantes, 0.20 al final de año
A.	Rotación de personal	$\frac{Renuncias\ de\ personal}{Total\ de\ personal}$	Los colaboradores son la base de Camposol, el resultado esperado deberá ser 0.05 al final del año
A.	Grado de capacitación	$\frac{Personal\ capacitado}{Total\ de\ personal}$	El personal de Camposol debe ser constantemente capacitado por lo dinámico del mercado, 0.90 al final del año.

Fuente: Apaza-Meza (2003)
Elaboración propia

CONCLUSIONES

- El panorama futuro es prometedor para Camposol, sobre todo, por la gran demanda mundial de su producto más rentable, el arándano.
- Es una realidad que el mercado chino será muy importante para Camposol los próximos, deberá aprovechar este crecimiento para aumentar sus ventas.
- Las oficinas comerciales que se encuentran instaladas están teniendo gran éxito, en cuanto a incrementar las ventas directas de Camposol.
- La comercialización de mariscos directamente, debería de considerarse en un mediano plazo, el lograrlo será muy beneficioso para Camposol, respecto a los márgenes que se obtendrían y los volúmenes de venta alcanzados.
- Al parecer en el sector agroindustrial – exportador, los productos que en un momento tienen gran demanda a nivel mundial, como pasó con los espárragos blancos, llegan al punto de dejar de ser rentables, un ciclo que parece estar repitiéndose con la palta, y en un futuro probablemente los arándanos.
- La expansión de sus campos de cultivo de arándanos, mediante integración horizontal, permitirá, que se aproveche, la creciente demanda de este producto.
- Los productos orgánicos, que también produce Camposol, son más rentables que los convencionales.
- La nueva organización de Camposol (Anexo 5) permitirá un mejor dinamismo en la atención a los clientes, esto generará mayor satisfacción por la atención recibida.

RECOMENDACIONES

- Camposol debería aprovechar el crecimiento de la demanda de los productos que comercializa, con especial enfoque en los arándanos, que es el producto que mayor margen genera.
- Camposol debería empezar a comercializar sus productos de mariscos de manera directa, aprovechar, su nueva oficina en chino, que permitirá un ingreso más rápido a la región asiática. Este emprendimiento tendría que ser gradual para evitar inconvenientes con grandes volúmenes que no podrá alcanzar.
- Evaluar la creación de una nueva marca para los mariscos, el comercializarse bajo la marca de Camposol, podría ocasionar, entre otros inconvenientes, confusión en los clientes.
- El nuevo organigrama, tiene como objetivo, la integración de la UEN, la propuesta tendrá buenos resultados en cuanto la atención de los clientes, reforzando sus relaciones.
- Reforzar su línea de productos orgánicos, pues estos generan mayor rentabilidad, en comparación con los productos convencionales, aclarar que se pretende aumentar los volúmenes de producción, no igualarlas ni que se reemplace por los productos convencionales.
- En el mercado de los arándanos, no existen tantos productores como en el caso de las paltas, siguiendo la tendencia, se espera que en los próximos años entren nuevos productores de esta fruta. Camposol debe aprovechar este periodo, ya que la entrada de nuevos productores, generaría que el precio de los arándanos se reduzca.

REFERENCIAS

- Apaza-Meza, M. (2003). *Balanced scorecard : gerencia estratégica y del valor*. Lima: Instituto de Investigación el Pacífico.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Tipo de Cambio Promedio del Periodo (2017 – 2019)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe>
- Bell, D. E., y Kindred, N. (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Camposol. (2017). *Informe de sostenibilidad 2017*. Lima: Autor.
- Carruthers, H. (2009). Using PEST analysis to improve business performance. *In Practice*, 31(1), 37-39.
<http://dx.doi.org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1136/inpract.31.1.37>
- Cipriano Luna González, A. (2014). *Administración estratégica*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). México: Pearson.
- Datatrade. (2016a). *Exportaciones peruanas de arandanos*. Recuperado de <http://www.datatrade.com.pe>
- Datatrade. (2016b). *Exportaciones peruanas de palta*. Recuperado de <http://www.datatrade.com.pe>
- Euromonitor. (2017). *Healthy Living*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Hill, C. W., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos: un enfoque integral* (11.^a ed.). Ciudad de México: CENGAGE Learning.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Comportamiento de la Economía Peruana*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>

- Louffat, E. (2008). *Organigramas y manuales organizacionales: Fundamentos para su elaboración*. Lima: Universidad ESAN.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). “Nueva Ley de Promoción Agraria contiene mayores beneficios para los trabajadores”. *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/26933-nueva-ley-de-promocion-agraria-contiene-mayores-beneficios-para-los-trabajadores>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php>
- Osterwalder, A. (2012). *Generación de modelos de negocio : un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (6.^a ed.). Barcelona: Deusto.
- Ponce, T. H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnostico y determinacion de estrategias de intervencion en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigacion En Psicologia*, 12(1), 113-130. Recuperado de <https://go-gale-com.ezproxy.ulima.edu.pe/ps/i.do?p=IFME&u=ulima&id=GALE|A213602030&v=2.1&it=r&sid=summon>
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide.
- Pulgarín, M. S., y Rivera, R. H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 90-114. Recuperado de http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=/docview/1024426488?accountid=45277
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., y Peteraf, M. A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18.^a ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. (3° ed). Bogotá: McGraw Hill.
- Cruz, R. I. (2012). *Canales de distribución: especial referencia a los productos de alimentación*. Madrid: Pirámide
- Hernández-Calderón, J. M. (2002). *Agroexportación: estrategias para lograr competitividad*. Lima: ADEX.
- Hitt, M., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos*. Ciudad de México: Cengage Learning
- Pelton, L. E., Lumpkin, J. R. y Strutton, D. (2005). *Canales de marketing y distribución comercial: Un enfoque de administración de relaciones*. Ciudad de México: McGraw-Hill.



ANEXO

Anexo 1: Modelo Canvas aplicado a Camposol

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTAS DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores homologados • Canales de distribución de terceros • Clientes y acuerdos firmados para mejorar los procesos de distribución. p ej. Walmart 	<ul style="list-style-type: none"> • Las operaciones del campo • Los procesos de empaque y embarques • Las negociaciones con los clientes y postventa • Toma de decisiones gerenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos de calidad • Control de todo el proceso de producción hasta la entrega del producto. • Entrega de los productos a tiempo • Disponibilidad del producto cuando las producciones locales son bajas. • Productos orgánicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluida mediante los equipos comerciales en puntos claves de exportación. P ej.: EEUU, Holanda • Clientes reconocen la marca expresamente por la buena calidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Minoristas del canal moderno (supermercados) en EEUU, Europa y China. • Distribuidores de alimentos marinos (mariscos). • Enfoque en consumidores con orientación a los alimentos saludables, de gran valor nutricional.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra en el campo, capital humano • Los productos de calidad, desde las semillas • Recursos económicos, capital 		<ul style="list-style-type: none"> • Equipos comerciales en los puntos cables de exportación. • Para algunos productos, los productos llegan al cliente final a través de intermediarios. 	
ESTRUCTURA DE COSTES			FUENTES DE INGRESO	
<ul style="list-style-type: none"> • Costo de ventas, variables dependiendo de los productos • Gastos operativos, derivados desde las operaciones en el campo, p ej. Transporte de personal • Gastos administrativos, para lograr las ventas y las instalaciones de las oficinas en los puntos claves. 			<ul style="list-style-type: none"> • Venta de sus productos a mercados internacionales (exportación) • Precios dinámicos pactados luego de negociaciones con los minoristas o distribuidores, suelen firmarse acuerdos de corto plazo. 	

Fuente: Bell y Kindred (2016); Osterwalder (2012)
Elaboración propia

Anexo 2: Los 10 mayores exportadores peruanos de palta del 2016

Exportaciones peruanas por empresa de palta fresca o seca ENERO - DICIEMBRE (2016)			
EMPRESAS / PAISES DESTINO	Suma de FOB US\$	Suma de Peso Neto Kg.	Suma de Peso Bruto Kg.
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA SA	66,054,532.00	28,393,343.00	31,841,233.00
PAISES BAJOS	24,440,294.00	10,867,968.00	12,084,643.00
ESTADOS UNIDOS	16,961,972.00	6,191,439.00	7,054,180.00
REINO UNIDO	11,872,026.00	4,885,104.00	5,496,740.00
ESPAÑA	7,759,751.00	4,127,150.00	4,609,230.00
OTROS DESTINOS	5,020,489.00	2,321,682.00	2,596,440.00
CAMPOSOL SA	36,862,760.00	19,879,114.00	21,584,582.00
ESTADOS UNIDOS	18,048,686.00	9,831,743.00	10,479,110.00
PAISES BAJOS	7,469,498.00	3,674,608.00	4,143,563.00
REINO UNIDO	3,966,859.00	2,160,672.00	2,399,170.00
ESPAÑA	3,689,327.00	1,963,912.00	2,174,120.00
OTROS DESTINOS	3,688,390.00	2,248,179.00	2,388,619.00
AGRICOLA CERRO PRIETO SAC	32,928,250.00	15,530,714.00	17,130,497.00
PAISES BAJOS	11,448,586.00	5,716,168.00	6,385,964.00
ESTADOS UNIDOS	8,462,313.00	3,488,604.00	3,706,795.00
REINO UNIDO	6,220,746.00	2,909,770.00	3,246,630.00
ESPAÑA	4,369,527.00	2,157,929.00	2,415,250.00
OTROS DESTINOS	2,427,078.00	1,258,243.00	1,375,858.00
CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA SA	22,870,517.00	9,613,700.00	10,721,132.00
PAISES BAJOS	11,077,344.00	4,757,972.00	5,320,100.00
ESTADOS UNIDOS	5,399,254.00	2,068,105.00	2,311,880.00
ESPAÑA	4,851,250.00	2,025,530.00	2,260,600.00
OTROS DESTINOS	1,542,669.00	762,093.00	828,552.00
AVOCADO PACKING COMPANY SAC	21,854,922.00	9,655,679.00	10,726,933.00
ESTADOS UNIDOS	8,428,354.00	3,699,283.00	4,003,004.00
PAISES BAJOS	7,637,805.00	3,258,367.00	3,666,874.00
ESPAÑA	1,713,152.00	811,344.00	894,033.00
REINO UNIDO	1,080,933.00	404,592.00	459,782.00
OTROS DESTINOS	2,994,678.00	1,482,093.00	1,703,240.00
CAMET TRADING SAC	21,379,226.00	11,606,061.00	13,013,072.00
PAISES BAJOS	9,972,765.00	5,413,972.00	6,111,242.00
REINO UNIDO	4,712,725.00	2,484,672.00	2,791,060.00
ESPAÑA	2,385,438.00	1,389,716.00	1,543,850.00
OTROS DESTINOS	4,308,298.00	2,317,701.00	2,566,920.00
CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA SAC	16,100,091.00	7,040,730.00	7,856,444.00
PAISES BAJOS	6,386,302.00	2,869,996.00	3,208,582.00
ESTADOS UNIDOS	5,624,048.00	1,908,590.00	2,147,200.00
REINO UNIDO	1,427,888.00	929,664.00	1,016,261.00
OTROS DESTINOS	2,661,853.00	1,332,480.00	1,484,401.00
AGROINDUSTRIAS VERDEFLORES SAC	8,978,224.00	4,631,196.00	5,107,409.00
PAISES BAJOS	6,738,585.00	3,549,964.00	3,916,208.00
ESPAÑA	1,789,382.00	902,352.00	995,003.00
REINO UNIDO	293,907.00	113,232.00	122,990.00
HONG KONG {CN}	154,440.00	63,360.00	70,620.00
SUECIA	1,910.00	2,288.00	2,588.00
OTROS DESTINOS	450,257.00	178,880.00	196,198.00
SOCIEDAD AGRICOLA VIRU SA	8,599,037.00	4,378,836.00	4,771,772.00
PAISES BAJOS	5,336,569.00	2,677,624.00	2,901,386.00
ESPAÑA	1,586,487.00	822,364.00	918,309.00
ESTADOS UNIDOS	1,123,742.00	642,304.00	688,885.00
OTROS DESTINOS	552,239.00	236,544.00	263,192.00
EUROFRESH PERU SAC	7,765,173.00	4,187,536.00	4,422,704.00
PAISES BAJOS	3,905,733.00	2,093,304.00	2,234,640.00
ESPAÑA	3,827,184.00	2,079,832.00	2,173,010.00
ALEMANIA	32,256.00	14,400.00	15,054.00

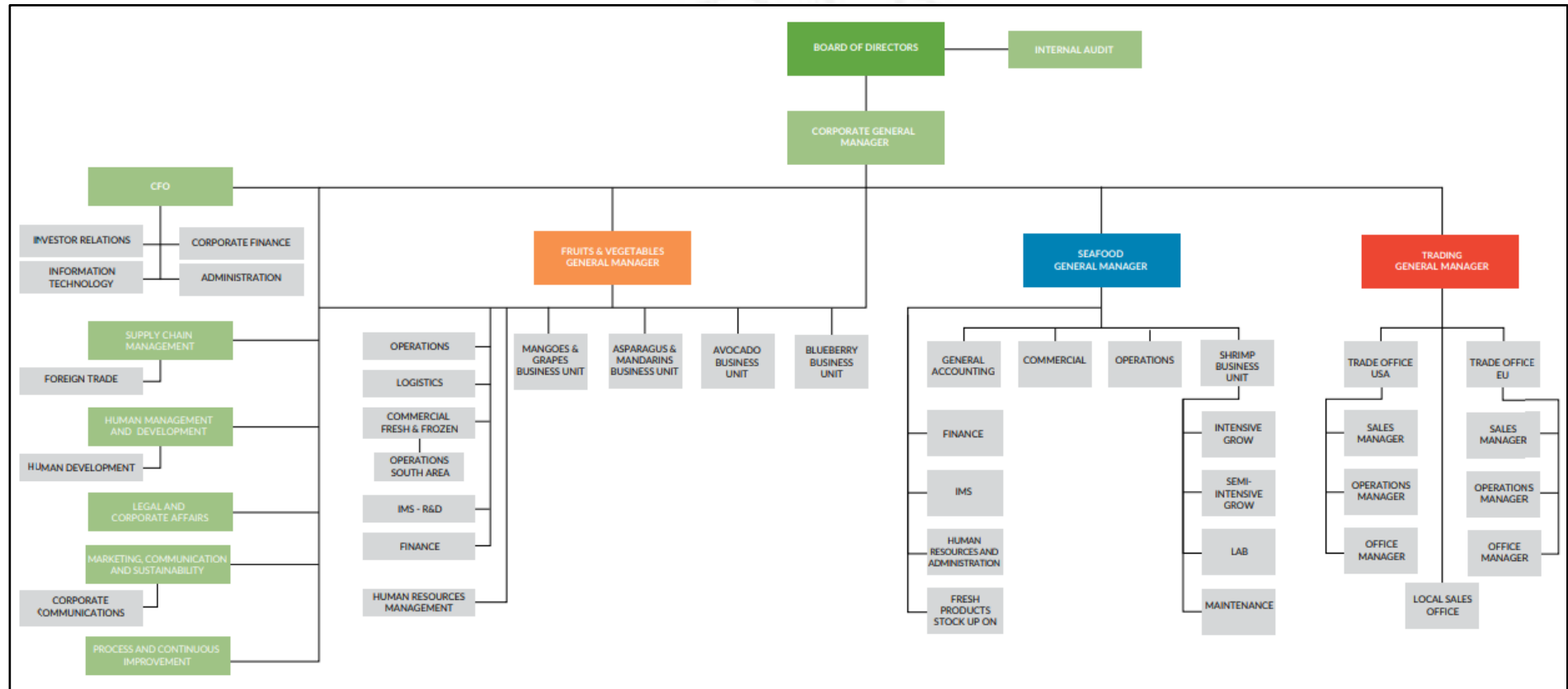
Fuente: Datatrade (2016b)
Elaboración Propia

Anexo 3: Los 10 mayores exportadores peruanos de arándanos del 2016

Exportaciones peruanas por empresa de arándanos frescos			
ENERO - DICIEMBRE (2016)			
EMPRESAS / PAISES DESTINO	Suma de FOB US\$	Suma de Peso Neto Kg.	Suma de Peso Bruto Kg.
CAMOSOL SA	92,403,910.00	12,424,124.00	15,683,220.00
CANADA	51,187,947.00	7,124,699.00	8,875,836.00
CHINA	21,478,804.00	3,054,444.00	4,020,109.00
COSTA RICA	14,181,438.00	1,518,033.00	1,830,318.00
EL SALVADOR	3,420,809.00	428,995.00	576,956.00
OTROS DESTINOS	2,134,912.00	297,953.00	380,001.00
TAL SA	71,070,768.00	7,192,777.00	9,276,059.00
ALEMANIA	36,198,577.00	3,698,379.00	4,811,870.00
BELGICA	14,731,326.00	1,572,267.00	2,079,684.00
CANADA	13,556,559.00	1,264,131.00	1,518,759.00
CHINA	1,848,732.00	171,252.00	227,231.00
COREA {SUR}	1,692,844.00	162,180.00	213,519.00
OTROS DESTINOS	3,042,730.00	324,568.00	424,996.00
HORTIFRUT TAL SAC	39,396,198.00	4,097,707.00	5,252,319.00
CANADA	23,395,051.00	2,422,773.00	3,047,084.00
CHILE	10,470,901.00	1,024,878.00	1,343,592.00
CHINA	3,091,362.00	418,329.00	550,356.00
OTROS DESTINOS	2,438,884.00	231,727.00	311,287.00
AGRICOLA SANTA AZUL SAC	9,487,937.00	990,036.00	1,250,322.00
ALEMANIA	7,283,351.00	721,388.00	898,385.00
CANADA	1,117,957.00	84,984.00	112,510.00
OTROS DESTINOS	1,086,629.00	183,664.00	239,427.00
HASS PERUSA	7,537,329.00	903,569.00	1,195,366.00
BELGICA	4,721,117.00	548,767.00	746,839.00
ESTADOS UNIDOS	1,732,420.00	216,802.00	267,964.00
OTROS DESTINOS	1,083,792.00	138,000.00	180,563.00
BLUEBERRIES PERUSAC	4,890,612.00	658,661.00	851,080.00
ESTADOS UNIDOS	1,819,151.00	239,233.00	318,698.00
HONG KONG {CN}	1,733,388.00	217,846.00	281,187.00
OTROS DESTINOS	1,338,073.00	201,582.00	251,195.00
EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	3,056,616.00	333,726.00	421,285.00
ALEMANIA	741,075.00	84,265.00	106,669.00
BAHREIN	653,913.00	78,217.00	98,200.00
EMIRATOS ARABES UNIDOS	475,393.00	52,274.00	67,209.00
ESPAÑA	405,778.00	34,897.00	43,708.00
OTROS DESTINOS	780,457.00	84,073.00	105,499.00
AGRICOLA CERRO PRIETO SAC	1,938,529.00	204,442.00	245,291.00
ESPAÑA	1,776,922.00	185,002.00	219,437.00
ESTADOS UNIDOS	157,590.00	18,720.00	24,862.00
PAISES BAJOS	4,017.00	720.00	992.00
COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA SA	1,729,529.00	234,420.00	296,502.00
ALEMANIA	1,077,570.00	146,645.00	181,615.00
CHINA	319,659.00	41,156.00	52,760.00
ESPAÑA	290,535.00	41,865.00	56,160.00
OTROS DESTINOS	41,765.00	4,754.00	5,967.00
FRUSAN AGRO SAC	1,674,075.00	141,153.00	189,526.00
CANADA	1,379,048.00	109,911.00	149,660.00
ESTADOS UNIDOS	159,473.00	15,667.00	21,063.00
OTROS DESTINOS	135,554.00	15,575.00	18,803.00

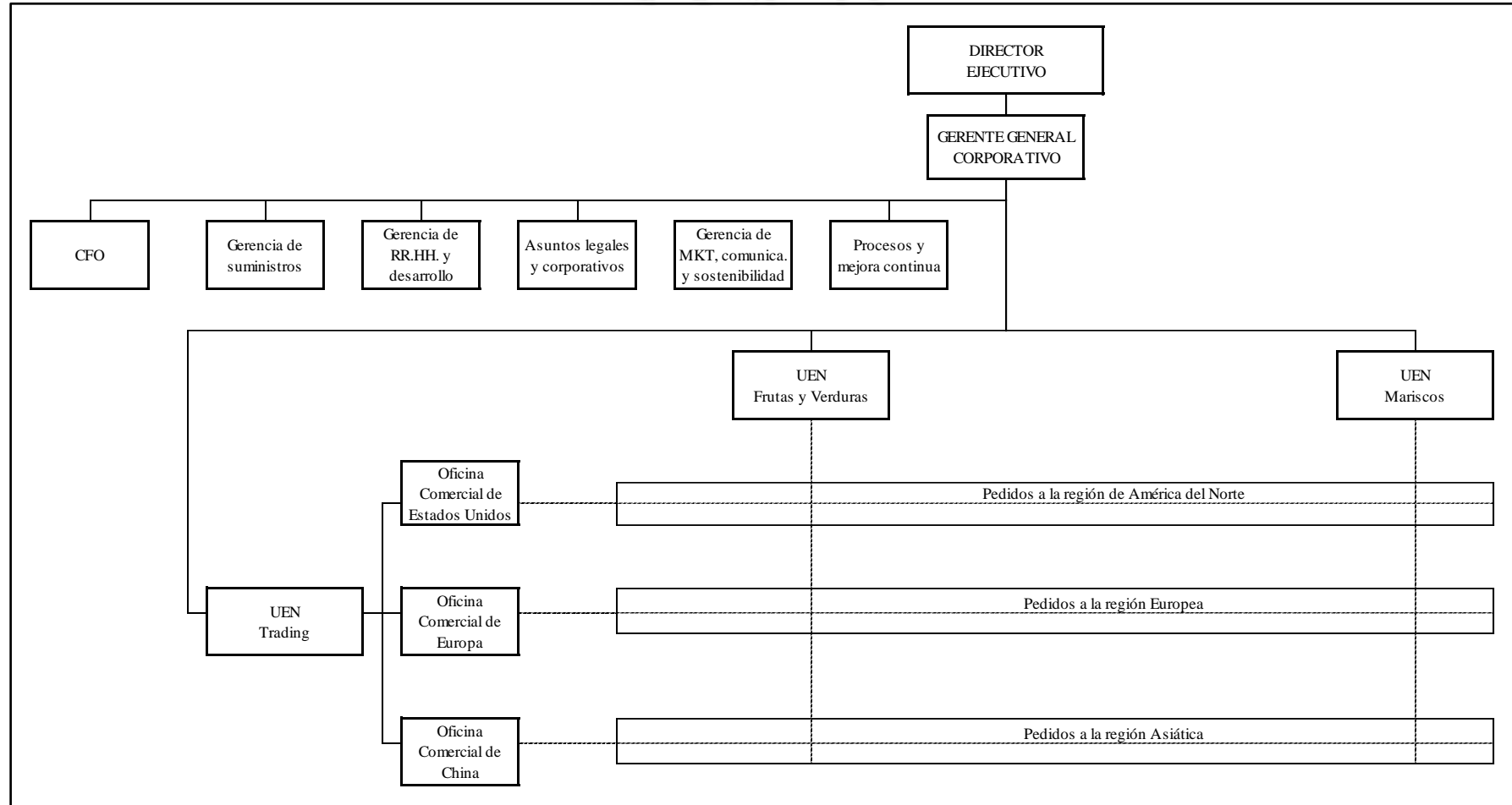
Fuente: Datatrade (2016a)
Elaboración Propia

Anexo 4: Organigrama actual de Camposol



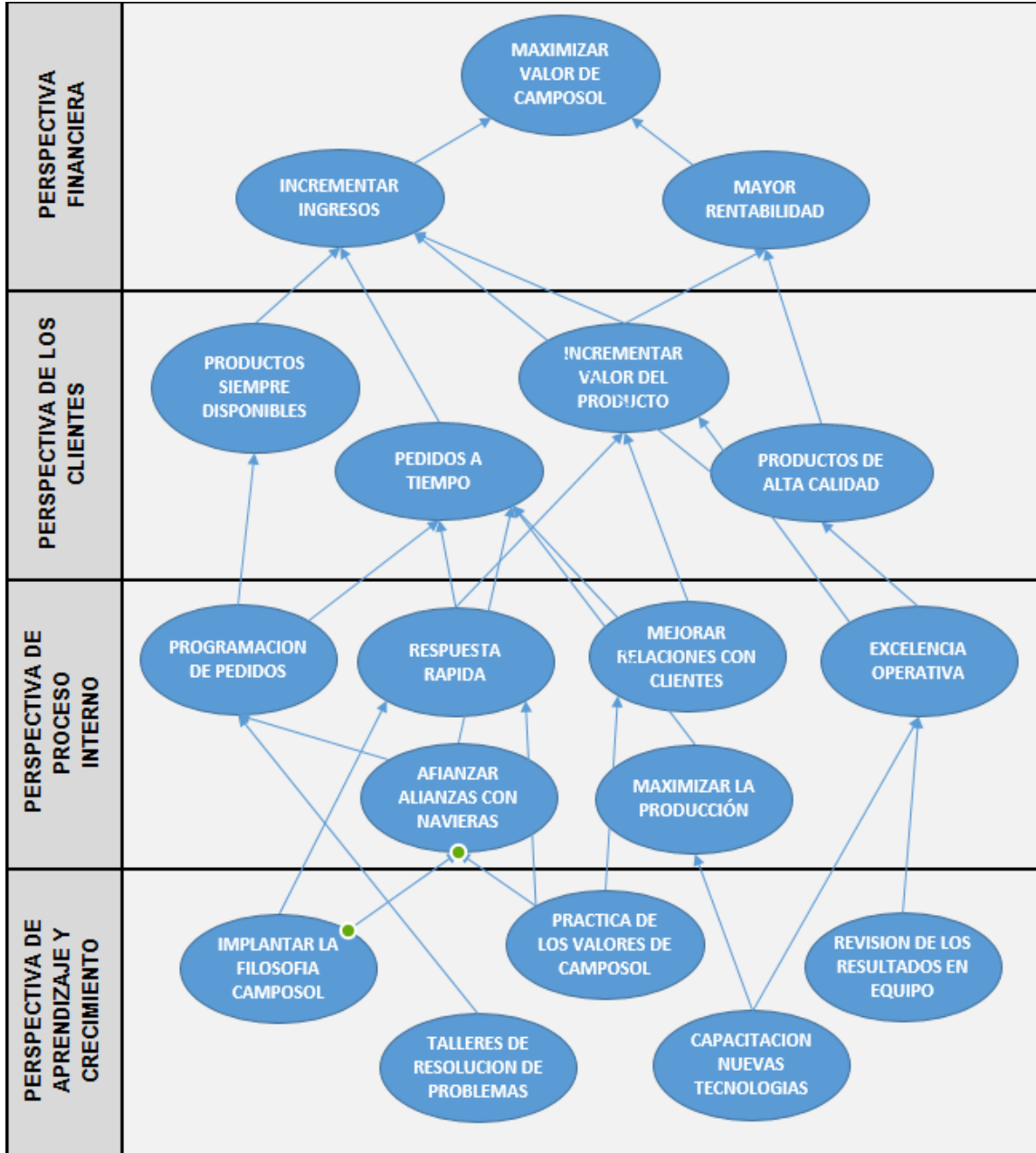
Fuente: Camposol (2015)

Anexo 5: Organigrama rediseñado de Camposol



Fuente: Camposol (2015)
Elaboración propia

Anexo 6: Balanced Scorecard - Camposol



Fuente: Apaza (2003) y Bell y Kindred (2016)
 Elaboración propia