

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

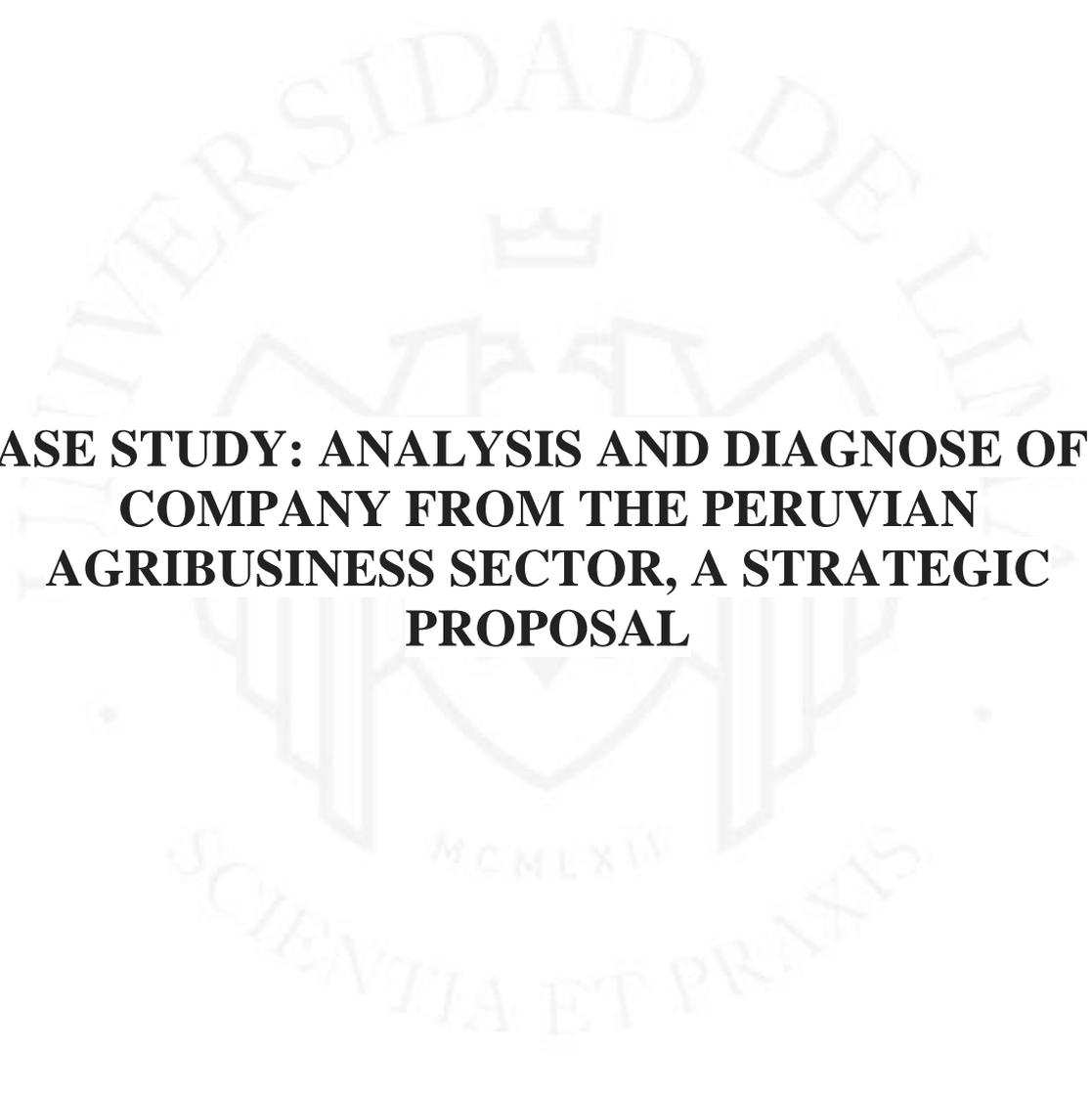
Claudia Meléndez Linares

Código 20131998

Lima – Perú

Noviembre de 2019



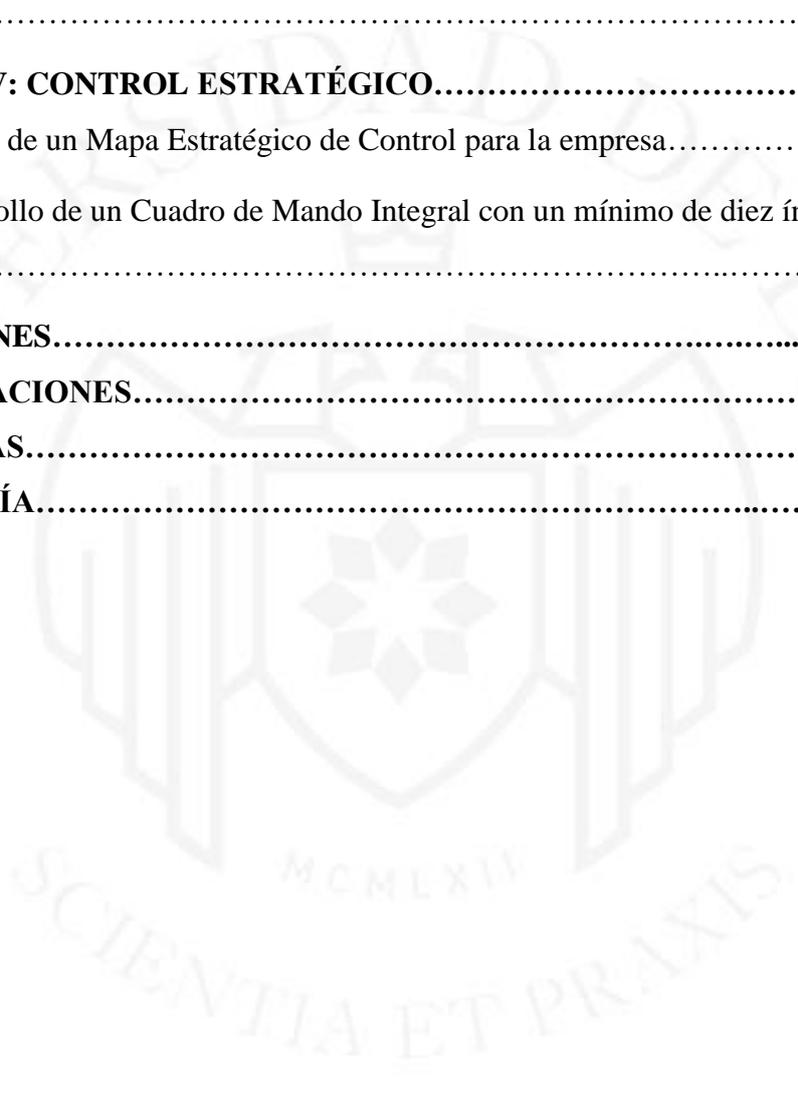


**CASE STUDY: ANALYSIS AND DIAGNOSE OF A
COMPANY FROM THE PERUVIAN
AGRIBUSINESS SECTOR, A STRATEGIC
PROPOSAL**

TABLA DE CONTENIDO

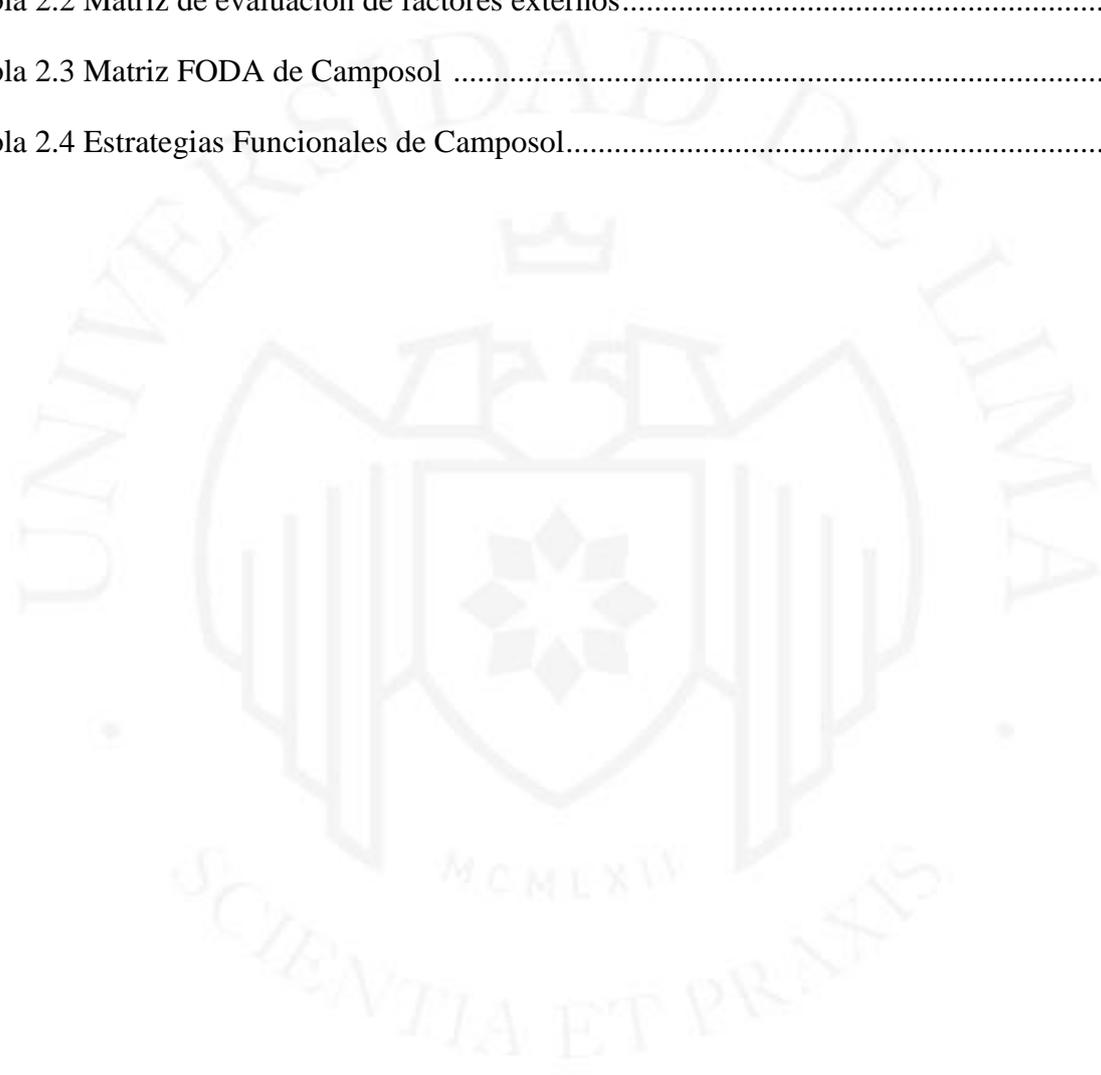
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	2
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor	3
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....	4
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....	5
1.2 Diagnóstico Externo	7
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	7
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector.....	10
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas.....	14
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	17
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	17
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	18
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento).....	20
2.4 Matriz FODA (Sustento)	21
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	23
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	24
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio(UEN) o creación de nuevas UEN	24

2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales.....	26
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		29
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	29
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	32
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		34
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	34
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión	35
CONCLUSIONES.....		38
RECOMENDACIONES.....		39
REFERENCIAS.....		40
BIBLIOGRAFÍA.....		42



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades de Camposol.....	6
Tabla 2.1 Matriz de evaluación de factores internos	17
Tabla 2.2 Matriz de evaluación de factores externos.....	19
Tabla 2.3 Matriz FODA de Camposol	22
Tabla 2.4 Estrategias Funcionales de Camposol.....	27



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Lienzo CANVAS Modelo de Negocio de Camposol.....	2
Figura 1.2 Cadena de Valor Camposol.....	3
Figura 1.3 Proyección del PBI en Perú (%), 2018 - 2021.....	9
Figura 2.1 Matriz de Estrategias Genéricas	20
Figura 3.1 Propuesta Estructura Organizacional de Camposol	31
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control para Camposol.....	35
Figura 4.2 Cuadro de Mando Integral	36

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Proyección de exportaciones Perú 2016 - 2021	45
Anexo 2: Proyección del volumen de exportaciones de pescados y comidas por área geográfica (toneladas), 2016 - 2021.....	46
Anexo 3: Proyección del volumen de exportaciones frutas por áreas geográficas (toneladas), 2016 - 2021	47



RESUMEN

En el presente análisis y diagnóstico se pretende en primer lugar conocer el sector agroindustrial y las variables que afectan al mismo, así como evaluar las variables que afectan de manera interna a Camposol para luego proponer un plan estratégico. Para ello se partió del caso base de la Universidad de Harvard Business School Camposol publicado en diciembre del 2016.

La investigación inicia con el diagnóstico interno. Se analiza el modelo de negocio de Camposol considerando las nueve áreas básicas: oferta, clientes, viabilidad económica e infraestructura. Luego de ello se presenta la cadena de valor considerando las actividades principales y las áreas de apoyo de la empresa. Se definen las cuatro principales ventajas competitivas con las que cuenta Camposol: superioridad en eficiencia, calidad, innovación y respuesta a los clientes. Así como las ventajas competitivas de cada una de sus UEN: frutas y verduras, mariscos y comercial.

Posteriormente se determinan las fortalezas y debilidades de toda la empresa y de cada una de sus UEN. Se muestra el análisis externo de la compañía a través del análisis PEST y las fuerzas competitivas del sector. Así como de las Oportunidades y Amenazas en la industria.

Se presentan las matrices de evaluación de factores externos e internos y con ello se confirma cómo la empresa responde de manera exitosa a las oportunidades y amenazas de su entorno, así como su posición fuerte. A través de las matrices de estrategias genéricas se demuestra que Camposol es una empresa que busca el liderazgo en costos con enfoque en un segmento de clientes que valoran el consumo de productos saludables.

Se parte de la misión y visión para definir los principales objetivos de Camposol, y con ellos se plantean estrategias y el rediseño de las UEN para adaptar la compañía hacia el logro de objetivos planteados. Se presenta el mapa estratégico de control para demostrar la interrelación necesaria entre perspectivas, así como el cuadro de mando integral que permitirá medir el cumplimiento de objetivos a través del uso de indicadores.

Palabras clave: Ventajas Competitivas, áreas, estrategias, UEN e indicadores.

ABSTRACT

In the present analysis and diagnosis about Camposol, it is firstly intended to know the agribusiness sector and the variables that affect it, as well as evaluate the variables that affect the company internally and then propose a strategic plan. For this, it was based on the base case of the University of Harvard Business School Camposol published in December 2016.

The investigation begins with the internal diagnosis. Camposol's business model is analyzed considering the nine basic areas: supply, customers, economic viability and infrastructure. After that, the value chain is presented considering the main activities and support areas of the company. The four main competitive advantages that Camposol has are defined: superiority in efficiency, quality, innovation and customer response. As well as the competitive advantages of each of its SBU: fruits and vegetables, seafood and trading.

Subsequently, the strengths and weaknesses of the entire company and of each of its SBUs are determined. The external analysis of the company is shown through the PEST analysis and the competitive forces of the sector. As well as the Opportunities and Threats in the industry.

Matrices for the evaluation of external and internal factors are developed and this confirms how the company responds successfully to the opportunities and threats of its environment, as well as its strong position. Through the matrices of generic strategies, it demonstrates that Camposol is a company that seeks cost leadership with a focus on a segment of customers who value the consumption of healthy products.

It is from the mission and vision where the main objectives definitions can start, and with them, strategies and redesign of the SBUs are proposed to adapt the company towards the achievement of the objectives set. The strategic control map is used to demonstrate the necessary interrelation between perspectives, as well as the balanced scorecard which allows to measure the fulfillment of objectives through the use of indicator.

Key Words: Competitive Advantages, areas, strategies, SBUs and indicators.

INTRODUCCIÓN

El sector agroindustrial de exportación en el Perú ha estado en constante crecimiento durante los últimos años. Empresas como Camposol han sabido aprovechar los recursos naturales para cultivar miles de hectáreas con productos muy valorados en el mercado exterior.

La tendencia por el cuidado de la salud y la ingesta de alimentos saludables y con porcentajes altos de antioxidantes han favorecido la exportación de arándanos y paltas. Ambas son las categorías estrella en las que Camposol estará poniendo énfasis durante los próximos años.

En el presente trabajo se analizará a detalle la industria agroindustrial, los factores que influyen en ella de manera positiva o negativa. Así como los factores internos de la compañía para poder crear un plan estratégico que le permita cumplir con su mayor objetivo: ser una empresa rentable y la marca referente de productos de comida fresca y saludable para las familias del mundo.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Según Osterwalder y Pigneur (2018) hoy en día los negocios surgen de conceptualizar una idea, esta debe ser simple, clara y concisa, pero a la vez no debe perder el encanto de reflejar todo lo complejo que puede llegar a ser la creación de un negocio. Para ello sugiere crear un lienzo con nueve cuadrantes en los que se colocan los aspectos más relevantes a considerar en un negocio.

Figura 1.1
Lienzo CANVAS Modelo de Negocio de Camposol

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Asociaciones con mercados en EE.UU, Europa y Asia. Empresas de Transporte y medios de distribución. Con el gobierno de los países a los que ingresan sus productos. Asociación con Walmart para el préstamo de plantas de maduración. Con aduanas locales y de cada país al que ingresan.	Siembra, cosecha. Cultivo, aplicación de fertilizantes. Empaque, etiquetado, carga, inspección, sellos, transporte al puerto, barco, control de temperatura o fumigación. I & D. Capacitación a los operadores en controles y procesos. Poner a disponibilidad de todas las áreas la información de mercado para incluirla en los planes de producción. Solución de problemas a través de oficinas en las principales ciudades en donde se comercializan los productos.	Cultura y profesionalización: "Cultura de hacerlo, pero de ver también cómo lo hacemos". Estrategia de marca: crear una marca fuerte de consumo. Aseguramiento de calidad en todos los productos finales, sobre todo en los arándanos. Promoción de productos de alta calidad a través de medios como: televisión, redes sociales, paneles, radio y trademaking. Promoción de una marca socialmente responsable y ecoamigable. Cambio de marca a un nombre que sea fácil de pronunciar en inglés, español y chino. Difusión de recetas a través de redes sociales y en los puntos de ventas a través de videos cortos.	Búsqueda de relaciones con minoristas que no tuviesen relación con los productores. Utilización de la producción orgánica como palanca para fomentar la tracción con los minoristas. Capacitación a consumidores en China sobre los beneficios de los productos orgánicos a través de revistas y periódicos, así como en el punto de venta. Apertura de oficina comercial en Shangai para ofrecer soluciones rápidas a los clientes. Calibración de fruta para que sea más grande la que se exporta a China.	EE.UU: Creciente popularidad de la comida mexicana, demanda de aguacates en crecimiento, mayor concientización por la comida saludable. Aumento del consumo per cápita de arándanos. En el 2015 ventas representaban el 65% de las ventas totales: Costco, Kroger, Publix, Walmart y otras cadenas. Europa: Demanda por productos enlatados, como el espárrago. A partir del 2016 fue ganando impulso la venta de arándanos. En el 2015 representó el 25% de las ventas de Camposol. Asia: Foco principal en China. Mercado con actual crecimiento en la demanda de aguacate que no lo incluye en sus recetas y prefiere las frutas de tamaño, buen color y apariencia. Acostumbrados a frutas agrídulces. Potencial mercado para la demanda de arándanos.
	Recursos Clave RR.HH interno: Trabajadores de las tierras. Canales de distribución. Proveedores de insumos para el aseguramiento de calidad. Oficinas comerciales en EE.UU y Europa.		Canales Mayoría vía marítima para la exportación. Transporte terrestre local.	

Fuente: Bell, D. y Kindred, N. (2016); Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2018)
Elaboración Propia

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

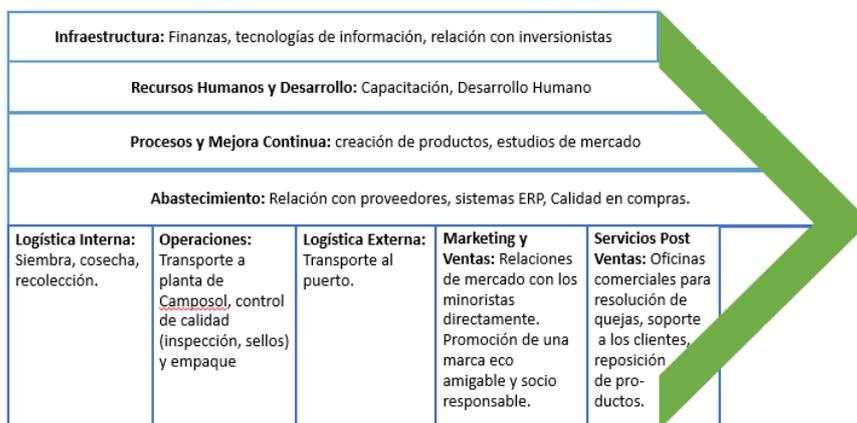
Para Hill y Jones (2011) la cadena de valor son actividades agrupadas que permiten transformar lo que una empresa produce en una propuesta de valor para el cliente. Dentro de esta secuencia, existen dos tipos de actividades: unas conocidas como las principales y otras que son de apoyo a las principales.

Dentro de las acciones principales que realiza Camposol se tiene Logística Interna: en la que se dan los procesos de siembra, cosecha y recolección. Operaciones se encarga del transporte a la planta de Camposol, el control de calidad (inspección y sellos) y el empaque. Marketing y ventas controla las actividades de relaciones de mercado con los minoristas, promoción de marca eco amigable y socialmente responsable. Finalmente, dentro de las actividades principales se tiene Servicios Post Ventas, quien se encarga de las oficinas comerciales para la resolución de quejas, soporte a clientes, y reposición de productos.

En cuanto a las actividades de apoyo, Camposol cuenta con Infraestructura, la cual se encarga de finanzas, tecnologías de información y relación con inversionistas. Recursos Humanos y Desarrollo, área que ve Capacitación y Desarrollo Humano. Procesos y Mejora Continua se encarga de la creación de productos y estudios de mercado. Finalmente, el área de abastecimiento se encarga de la relación con proveedores, sistemas de ERP y calidad en compras.

Figura 1.2

Cadena de Valor Camposol



Fuente: Bell, D. y Kindred, N. (2016); Hill, C. y Jones G. (2011)
Elaboración Propia

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

David (2013) sugiere que una ventaja competitiva es “Cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva” (p.8). Según Hill y Jones (2011).

En cuanto a la empresa las ventajas competitivas se basan en superioridad en la eficiencia pues se aprovecha de manera óptima el espacio para los cultivos, se da un ahorro de costos en insumos al utilizar, por ejemplo, el riego por goteo impulsado por la gravedad. Asimismo, se invirtió en investigación y desarrollo para obtener más información sobre categorías de productos clave. Otra ventaja de la empresa es la calidad. Esto se ve reflejado en todos los procesos de producción: desde mantener las condiciones adecuadas para el desarrollo y cosecha, así como en el empaque, etiquetado, traslado y temperatura en el envío de los productos. Bell y Kindred (2016).

Según Bell y Kindred (2016). la rápida respuesta a los clientes forma parte de las ventajas competitivas de Camposol. Esto se refleja en las oficinas instaladas en las principales ciudades de sus clientes: en EE.UU: Miami, Florida y en Europa: Rotterdam, Países Bajos.

La cuarta y última ventaja competitiva de la empresa es la innovación, se ha continuado gestionando resultados sobre el consumo del agua y la emisión de gases sus a través de su Centro de Investigación. Los resultados son que en el 2017 se innovó el proceso de producción de arándanos para reducir el uso de sustancias químicas utilizadas en los suelos. De igual manera, en los campos se utilizan el riego de manera creativa para cuidar el agua.

En cuanto a las ventajas Competitivas por UEN, para el caso de frutos y vegetales se tiene una ventaja competitiva de superioridad en la eficiencia: En cuanto al aguacate, poseen las plantas de aguacates más grande del mundo y menor tiempo de producción que en otras áreas geográficas. Asimismo, tienen mayor rendimiento de producción que en EE.UU y México. En cuanto a los arándanos: Poseen capacidad para satisfacer al mercado durante todo el año; puede producir de un área, una variedad; tiene rendimiento

de producción más alto en Perú que en otros países; y los campos expirados podrían replantarse inmediatamente. En cuanto a los espárragos: Se cultivan durante todo el año y poseen altos rendimientos anuales. Bell y Kindred (2016).

Asimismo, la UEN de frutos y vegetales totalmente recolectada a mano, se busca tener homogenización en los productos en demuestr tener calidad: La cosecha de Camposol es cuanto al tamaño, sabor y apariencia. Asimismo, los aguacates, arándanos y espárragos mantenían su calidad luego de algunos días después de la cosecha gracias al manejo adecuado. Bell y Kindred (2016).

Para la UEN de mariscos se tiene superioridad en la eficiencia: cuenta con alrededor de 6000 ha de granjas. En el 2015, se exportó cerca del 82% de la producción. Es una categoría que al 2015 se encontraba en evolución: convirtió 50 hectáreas a sistemas agrícolas intensivos.

La calidad se ve reflejada en el congelamiento para envío, descongelamiento y procesamiento. Asimismo, los nuevos estanques estaban cubiertos y alineados para permitir un mejor control de oxígeno, temperatura y otros factores que hicieron de los mariscos una exportación de calidad. Bell y Kindred (2016).

En el caso de la UEN de comercio, Camposol cumple con el aseguramiento de la calidad a través de uno de sus principales clientes: EE. UU, quien se asegura cuidadosamente que los productos que ingresen cumplan con todos los requisitos de calidad. En cuanto a los arándanos: la comercialización se da bajo su propia marca. Otra de las ventajas competitivas en la UEN de comercio es la respuesta al cliente. En cuanto a la exportación hacia China, se adaptó el tamaño de la fruta para poder diferenciarse y ser una propuesta atractiva en un mercado caracterizado por la preferencia estética. (Bell y Kindred, 2016).

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

Según Bell y Kindred (2016). se tienen las siguientes fortalezas y debilidades en Camposol y en cada una de sus UEN:

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades de Camposol

	Fortalezas	Debilidades
Empresa	<p>Desde un inicio se marcó una cultura orientada al campo. Cultivos de frutas y verduras en más de 5000 hectáreas en Perú. Utilización de riego por goteo impulsado por la gravedad. Es uno de los principales empleadores del Perú. Colaboradores con sueldo por encima del mercado y beneficios. Primer agro negocio peruano en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y publicar informes de sostenibilidad.</p> <p>Mantenimiento de la calidad durante varios días luego de la cosecha. Excelente productor con todas las certificaciones. Los ingresos se incrementaron en un 8% del 2014 al 2015.</p>	<p>Choque de presión por procesos y controles con el estilo de los operadores veteranos. Fricción entre los equipos de producción y comerciales. Desarrollo lento de promoción de la marca. Nombre de la compañía asociado con la marca de consumo. Marca difícil de pronunciar en chino.</p>
UEN de frutos y vegetales	<p><u>Espárragos</u>: Se cultivan durante todo el año. Altos rendimientos anuales.</p> <p><u>Aguacate</u>: Planta de aguacates más grande del mundo. Categoría de Camposol con mayor ingresos al 2016. Capacidad para ofrecer a los minoristas calidad estable del producto. Menor tiempo de producción que en otras áreas geográficas. Mayor rendimiento de producción que en EE.UU y México.</p> <p><u>Arándanos</u>: Comercialización bajo su propia marca. Capacidad para satisfacer al mercado durante todo el año. Pronóstico de crecimiento acelerado en los próximos años. Desarrollo de nuevas variedades. Producto de alto valor y que cada vez se consumía más a nivel</p>	<p>Espárragos: Cosecharse dos veces al día. Los espárragos blancos tenían un ciclo de 10 años. Requerían dos años para que las tierras se repongan. Márgenes de utilidad bruta relativamente bajos.</p> <p>Arándanos: Alta variedad en el tamaño, sabor y apariencia.</p>

(Continúa)

(continuación)

	internacional. Camposol puede producir de un área, una variedad. Campos expirados podrían replantarse inmediatamente. Trabajadores de campo preferían trabajar con arándanos que con otros cultivos. Cosecha de camposol totalmente recolectada a mano.	
UEN de mariscos	Industria robusta de cultivo de camarón. Fuente importante de crecimiento y equilibrio en la cartera de Camposol.	No había comercialización de los mariscos en sí. Aun no podían suministrar altos volúmenes.
UEN de comercio	Relación directa con los mercados de los minoristas. Mayor flexibilidad como productor y vendedor para servir a los minoristas. Utilización de la producción orgánica para fomentar la tracción con minoristas. Diferenciación a través de ser una marca ambientalmente amigable y socialmente responsable. Sucursales propias en Miami, Florida, Rotterdam.	Camposol era una empresa nueva en el comercio exterior y empezaba su posicionamiento.

Fuente: Bell, D. y Kindred, N. (2016)

Elaboración propia

1.2 Diagnóstico Externo

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

Según Hill y Jones (2011) el análisis externo como parte del proceso de administración estratégica. Su finalidad principal es reconocer los factores de coyuntura favorables y no favorables para la organización. Dentro del estudio de factores externos, está el análisis del macroentorno. Esto se refiere a los cambios que se dan en el entorno de la organización. Esto es: la situación económica, global, tecnológica, demográfica, social y política en la que se encuentran las empresas. El poder de estas condiciones es tal que puede representar una oportunidad o una amenaza para la industria a la que pertenece una

empresa. A continuación, se realizará un análisis PEST, esto es el contexto político, económico, social y tecnológico.

En cuanto a la situación política, según Bell y Kindred (2016). En el 2016, Pedro Pablo Kuczynski obtuvo la presidencia basada en sus conocimientos económicos y promesas de crecimiento económico del 3.6% para el 2016. Esto representó una oportunidad para la industria de exportación agrícola y de mariscos debido al pronóstico de crecimiento del PBI. Sin embargo, durante los siguientes años al 2016, la situación política en el país se ha caracterizado por la inestabilidad y la desconfianza en el parlamento y entre los ciudadanos respecto a su gobierno. En el 2017 se negó la confianza al primer ministro de Kuczynski, y se obligó a la renuncia de todo el gobierno.

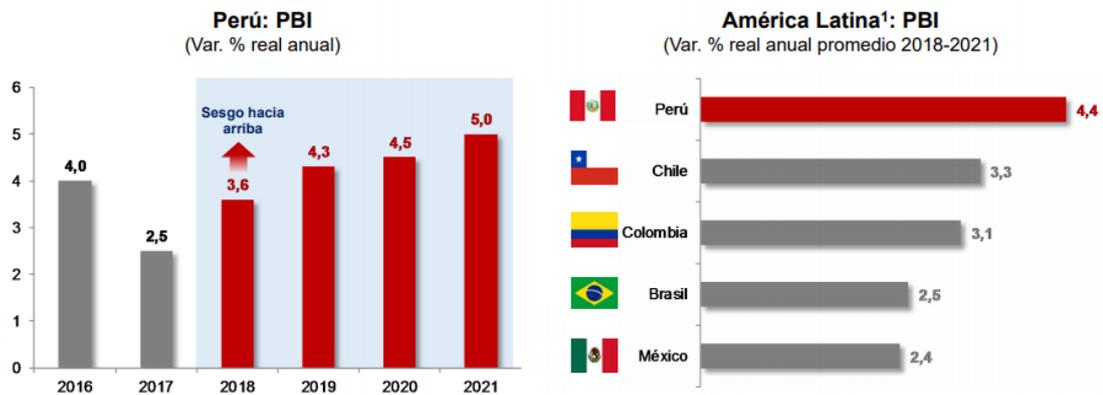
Ese mismo año salió a la luz el escándalo de Odebrecht en el que la mayoría de partidos políticos se veían involucrados. Tras saber que no podría salir libre de un proceso de destitución, Kuczynski decidió renunciar a finales del 2018. Fue así que asumió el poder el vicepresidente Manuel Vizcarra, quien asumió como principal política el combate contra la corrupción del Estado. La incertidumbre, escándalos y renunciaciones representan una amenaza para la estabilidad de la industria de exportaciones. Este panorama representa una amenaza para el sector agroindustrial dentro de los próximos cinco años.

Respecto a la situación económica, según Bell y Kindred (2016) a partir del 2000 en Perú se impulsó un fuerte crecimiento gracias al aumento de precios en los insumos básicos. Sin embargo, ha habido disminución en la demanda de los principales productos básicos del Perú, tales como el cobre, petróleo y oro. Asimismo, ha habido una caída en la inversión interna. Todo ello representa una amenaza para el sector agroindustrial.

Según el Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (15 de agosto de 2019) Perú proyecta un PBI de 2.5, 3.6, 4.3; 4.5 y 5.0 para el 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021 respectivamente. Gracias al acuerdo de continuidad comercial con el Reino Unido se han replicado las preferencias arancelarias del TLC con la UE. En el 2018 se exportó US\$ 700 millones al Reino Unido entre paltas, arándanos, espárragos y mandarinas. Incluso en dicho acuerdo se firma una promesa de mejoras para profundizar el acuerdo e incluir nuevos productos a futuro. La situación futura para el sector agroindustrial representa una oportunidad para los próximos cinco años.

Figura 1.3

Proyección del PBI en Perú (%), 2018 - 2021



Fuente: Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (15 de agosto de 2019)

En cuanto al contexto social según Bell y Kindred (2016) los arándanos son cada vez más utilizados en la industria de servicios de alimentos, alimentos envasados, y las industrias cosméticas y de cuidado de la piel. Se duplicó el uso de arándanos frescos y procesados de 2008 a 2014. Hubo un aumento de la demanda en Asia Pacífico durante 2008 al 2014. Dicho ello, el contexto social actual resulta favorable y una oportunidad por explotar para las empresas dentro del sector agrícola.

Dentro de los próximos cinco años, la situación social se espera que también sea favorable para el sector. El crecimiento en el PIB de los países emergentes ha impulsado un cambio en la demanda de alimentos por parte de la nueva clase media: este se basa en el mayor consumo de lácteos y otros alimentos de producción intensiva. Las proyecciones de oferta y demanda de productos agrícolas se basan en un crecimiento económico moderado hasta el 2050.

Con lo señalado se puede concluir que en cuanto al aspecto social se presenta una oportunidad para la industria en el 2016 y en el escenario futuro de los siguientes cinco años.

En el ámbito tecnológico según Bell y Kindred (2016) durante la década del 2000 varios distribuidores comenzaron a invertir en instalaciones en los mercados finales con

tecnologías para entregar a las minoristas frutas listas para el consumo. Gracias a los avances tecnológicos los minoristas invirtieron en equipos que les permitiesen controlar mejor el suministro de producciones remotas, así como sus propias instalaciones de maduración. Por otro lado, las tecnologías contribuyeron en el mejoramiento de la productividad entre 1969 y el 2015. Con ello se puede concluir que la situación tecnológica al 2016 presenta una oportunidad para la industria agraria.

Dentro de los próximos cinco años, la situación tecnológica según Jiménez, Salamanca, Quiroz y Acevedo (2015) será favorable para el sector de agricultura, pues se han desarrollado sistemas que permiten, por ejemplo, sistemas que permiten proyectar mapas en tercera dimensión de los cultivos e imágenes de medición. Asimismo, Saxena, P., Singh, D., y Pant, M. (2016) afirman que las técnicas de optimización han sido desarrolladas para resolver problemas reales en diversas industrias como un modo para el manejo de la incertidumbre y la optimización. Tomando en cuenta lo mencionado, la situación tecnológica dentro de los próximos cinco años se tiene una situación favorable para la industria agraria y de exportación.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Según David (2013) Porter utiliza un modelo para analizar a una industria de acuerdo a cinco fuerzas que le permiten a una empresa definir sus estrategias dentro de una industria determinada.

Se ha utilizado el modelo de Porter para analizar el caso y de acuerdo a ello se considera lo siguiente: La rivalidad entre empresas competidoras. Según Euromonitor 2019 Perú se encuentra por debajo de México, Argentina, Colombia y Chile en nivel de exportaciones de frutas por toneladas; y por debajo de Brasil, y México en cuanto a la categoría de pescados y alimentos marinos. Asimismo, haciendo la comparación de Camposol dentro de la industria peruana, Perú es el segundo jugador en exportaciones de palta a nivel mundial al 2016. Espera convertirse al 2021 en el primero. En cuanto a otras frutas y verduras de exportación como la palta, el espárrago, los arándanos, el mango y la mandarina, al 2016 existe una alta competencia entre diversas empresas exportadoras tales como Drokasa, Cerro Prieto, Camposol, Camet Trading, entre otras. En conclusión,

el alto número de competidores al 2016 en la industria de exportaciones agrarias y de pescado existe una alta rivalidad.

La etapa en el sector industrial de exportaciones agrarias y de pescado actualmente se encuentra en crecimiento. La industria agrícola peruana se encuentra entre los principales proveedores de frutas y hortalizas del mundo. Al 2016 el Perú mantiene 9 productos agrarios en el top 10 de exportaciones mundiales. Dicho aquello, la rivalidad en el sector es relativamente baja, pues al incrementarse la demanda, permite una mejor repartición de esta entre los competidores.

El sector en el que se encuentra la industria agraria es de difícil diferenciación. Como se menciona en Bell y Kindred (2016) los productos no pueden diferenciarse con algún valor agregado. Sin embargo, las marcas podrían diferenciarse a través de la marca de consumo o de un servicio superior a los minoristas. Por lo tanto, se concluye que a falta de diferenciación en la industria promueve una alta rivalidad.

La exportación agroindustrial actualmente representa una industria fragmentada; pues existen varios competidores en el sector y es difícil diferenciarse al ofertar un mismo producto. Ello genera que se incremente la rivalidad. Sin embargo, ello no genera que sea fácil el ingreso a la industria, pues para poder exportar son necesarios activos especializados como maquinarias y terrenos fértiles para la producción, así como mano de obra calificada, y personal administrativo para la comercialización. Dicha situación genera que disminuya la rivalidad entre los competidores actuales.

Según Hill y Jones (2011) también se debe analizar la demanda de la industria para poder determinar la rivalidad actual. Para el presente caso en análisis, la demanda ha ido incrementando a través de los años debido a distintos factores: entre ellos un ritmo de vida saludable y la preferencia en los consumidores por productos naturales frente a los productos empaquetados. (Bell y Kindred, 2016).

La demanda de arándanos ha ido incrementando junto al consumo per cápita entre el 2005 y el 2014. Junto al crecimiento de la demanda se reduce la rivalidad entre competidores, pues es más fácil compartir el mercado sin arrebatarse la participación entre competidores.

En conclusión, la rivalidad actual entre competidores de la industria, tomando en cuenta los factores ya mencionados líneas arriba, se considera relativamente alta; pues en

paralelo existen factores que incrementan la rivalidad, pero también otros que generan que esta disminuya.

Respecto a los competidores potenciales, la amenaza que ellos representan en la industria depende de, por ejemplo, la diferenciación del producto, la cual como ya se analizó líneas arriba es baja. Esto se refleja con la lealtad hacia una marca determinada, en el caso de frutas y verduras, no existe al 2016 lealtad por parte de los consumidores finales. (Bell y Kindred, 2016). Por ende, decrecen los obstáculos de ingreso, lo cual genera mayor posibilidad de ingreso a la industria de los nuevos jugadores.

Las economías de escala se dan en la industria en estudio, pues, según Hill y Jones (2011) a medida que la producción se da en masa y de manera estandarizada, se reducen los costos. Asimismo, se aprovechan las ventajas de dividir los costos entre el total de la producción. Es por eso que no resulta fácil el ingreso de otras empresas tomando en cuenta dicho factor, pues no será fácil ingresar a la industria para un nuevo competidor. Dicho esto, la amenaza de entrada se reduce.

En cuanto a los canales de distribución, se requiere de una logística especializada para poder que los productos lleguen a los clientes, esto es porque en particular las exportaciones dependen de las regulaciones de los países de entrada y las condiciones que ellos establezcan para el ingreso de productos. (Bell y Kindred, 2016). Ello genera que las dificultades de ingreso sean altas, y por tanto la probabilidad que nuevas empresas ingresen a la industria se reduzca.

El precio de mercado en la industria de exportaciones agrarias depende de las regulaciones del mercado, esto es la oferta y la demanda. Debido a dicho factor, las dificultades de ingreso son mayores al ser una incertidumbre el precio de los productos. Con ello disminuye la amenaza de ingresos de nuevos competidores a la industria. Finalmente, es fácil que el cliente opte por otra marca, pues no hay diferenciación en el producto, como ya se mencionó líneas arriba, y por ello las barreras de ingreso serían bajas. Con ello la amenaza con respecto a competidores potenciales aumenta.

En conclusión, la amenaza de nuevos competidores en la industria es baja, pues existen barreras de entrada altas, como las ya mencionadas, las cuales dificultan el ingreso a posibles competidores dentro de la industria.

Respecto a los proveedores y su poder de negociación en la industria en análisis no existen proveedores para el insumo principal, que serían las semillas para la producción de frutas y verduras. Por tanto, la capacidad de influir en la empresa por parte de los proveedores es medianamente baja, pues no determinan la producción en sí. Sin embargo, existen otros proveedores de insumos como los fertilizantes, maquinarias, empaques, etiquetas, transporte, agentes aduaneros, et al. Que forman parte de esta industria.

En la mayoría de casos, el costo de cambio de los proveedores no es muy alto para la empresa que los adquiere. Los productos que brindan los proveedores pueden tener varios sustitutos, las ganancias de los proveedores no se ven afectadas a gran escala por las compras que realizan las empresas. Es poco probable que los proveedores estén dispuestos a realizar lo que sus clientes hacen, pues no son quienes brindan el insumo principal. Por todo ello se puede decir que los proveedores no tienen mayor influencia y esto es debido a los factores ya mencionados.

Respecto a los sustitutos a los productos de agro exportación se tienen los snacks empaquetados como las galletas, los frutos secos, golosinas et al. En un estudio realizado en doce escuelas de secundaria en Irlanda con estudiantes de 11 a 19 años, los resultados demuestran el inadecuado comportamiento de compra de alimentos en la escuela. El objetivo del estudio era promover que los mismos alumnos libres de cuarto año realizaran un proyecto para promover dentro de las escuelas un adecuado comportamiento de compra y se opte por opciones más saludables. Dicho ejemplo demuestra claramente cómo hoy en día a nivel mundial existe una fuerte preocupación y promoción de la alimentación saludable y balanceada. Se puede concluir que los sustitutos a las frutas, verduras y alimentos naturales no son una amenaza significativa.

En cuanto a los clientes se hará referencia a los minoristas que adquieren los productos para revenderlos a los clientes finales. Según Bell y Kindred (2016) por ejemplo, el poder de negociación de los clientes es bajo cuando por ejemplo en el hemisferio norte no es época de cosecha, pues escasean los productos y se ven obligados a importarlos. Perú ahí tiene una ventaja al poder producir durante casi todo el año. Esto genera que tenga mayor poder sobre el precio. Sin embargo, por ejemplo, en el caso de los espárragos, según Bell y Kindred (2016) para la venta en Europa se mantuvieron

precios bajos, pues había gran competencia con las importaciones chinas. Esto genera que los clientes ejerzan mayor poder.

En el 2015, por ejemplo, Camposol ofreció a Walmart un precio fijo durante todo el año para los aguacates, esto lo hizo porque sus márgenes de utilidad lo permitían y de esa manera podía asegurarse una venta fija. Este es un ejemplo en el que los clientes tienen poder, pues aseguran un precio durante un año sin importar las modificaciones en el mercado. Bell y Kindred (2016). La oportunidad que tienen los clientes de ser sus propios proveedores también es un factor que incrementa su poder de negociación, pues es posible que los principales clientes utilicen sus propios campos para cultivar los productos que importan.

En conclusión, la influencia que ejercen los clientes en la industria de importaciones de productos agrícolas y marinos es alto.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Dentro de los aspectos favorables que se presentan en el macroentorno, definido según Hill y Jones (2011) como las condiciones o fuerzas cambiantes en la economía de un país, el medio ambiente, la tecnología, la sociedad y el ámbito político dentro del cual se encuentran las empresas. Las situaciones que se puedan dar en dichos contextos pueden representar una oportunidad o amenaza para la industria.

A continuación, se describirán las oportunidades en el contexto económico según Bell y Kindred (2016): China da apertura a la importación de arándanos. En el 2015, Perú exportó alrededor de 2.1 \$ mil millones en frutas y vegetales. Apertura de muchos mercados nuevos en el 2015 y 2016 para las exportaciones peruanas. Producción mexicana de aguacates fragmentada.

En cuanto a las amenazas en el contexto económico, según Bell y Kindred (2016) se da lo siguiente: Sector minorista fragmentado en China. Respecto al contexto medioambiental, según Bell y Kindred (2016) Perú cuenta con un ecosistema interesante tipo invernadero en la costa (abundante luz solar y agua fría) gracias a la corriente de Humboldt. Las amenazas en el aspecto medioambiental según Bell y Kindred (2016) son:

Relieve peruano con cordillera de los Andes que no permite que el agua llegue a la costa. La Corriente de El Niño provocó un aumento en la mortalidad del camarón.

Las oportunidades tecnológicas según Bell y Kindred (2016) son: obras de infraestructura para llevar agua dulce al desierto de la costa peruana. Por su parte esto contribuyó a que el clima sea ideal para la agricultura en la costa del Perú. Asimismo, las nuevas investigaciones sobre productos “antioxidantes”, es decir que ayudan a prevenir el envejecimiento y algunas enfermedades.

Según Yeganeh (2019) los consumidores del sector urbano tienen menos tiempo en casa y optan por opciones más rápidas y accesibles para comer como empaquetados y comida rápida. Asimismo, las telecomunicaciones promueven hábitos de dieta norteamericano y europeo. En consecuencia, los hábitos de alimentación se están pareciendo más alrededor del mundo. Yeganeh (2019) menciona que existe un área limitada de tierras fértiles a nivel mundial. La gran mayoría de dichas áreas fértiles ya han sido explotadas. Un incremento en áreas fértiles sería casi imposible. De igual manera existen problemas que afectan a la agricultura como la erosión, salinización, urbanización, explotación de nutrientes de los suelos, et al. Las amenazas en el ámbito tecnológico.

Las oportunidades en el contexto social según Bell y Kindred (2016) son: Reputación de arándanos como apetitivo divertido y conveniente para los niños y el interés de los consumidores en alimentos frescos y saludables. Popularización de “super alimento” para referirse a los arándanos y a otros alimentos con propiedades antioxidantes. Finalmente, la fuerte demanda de proteínas en el mundo, especialmente en Asia, promovía la venta de mariscos.

Según Hoyer, MacInnis y Pieters, (2013) los consumidores no solo compran productos, sino también las experiencias, los servicios y las actividades. Hoy en día los consumidores están expuestos a un mayor número de marcas y mensajes de marketing. Asimismo, los clientes tienen mayor acceso a la información sobre las marcas a través de redes sociales o búsquedas por internet. De igual manera los grupos de referencia y otras influencias sociales cobran un papel importante en la influencia de un consumidor al optar por una u otra opción. Lo mencionado anteriormente representa una amenaza en la industria, pues el consumidor hoy en día espera algo más que un producto, tiene mayor

acceso a información para comparar entre una marca u otra y se ve influenciado por su entorno.

Según Hill, y Jones, (2011) “En gran parte del mundo industrializado se ha presentado una fuerte tendencia hacia la desregulación de industrias que antes controlaba el Estado y la privatización de organizaciones antes propiedad del Estado” (p.67). Cambios de leyes y regulaciones. Asimismo, el Perú cuenta con más de 10 acuerdos comerciales con otros países.

La Organización Mundial del Comercio promovió el 22 de febrero de 2017 a través del Decreto Supremo N° 044-2016-RE la Guía del Acuerdo Sobre Facilitación de Comercio (AFC) en la que se mencionan 12 insertos con el detalle de las disposiciones del acuerdo y beneficios del mismo, entre ellos brindar transparencia en las normas, agilizar los trámites, reducir las trabas, etc.

Se registraron retrocesos en los volúmenes totales de exportación al final del gobierno del presidente Ollanta Humana. Entre las razones de las reducciones de las exportaciones destacan las contracciones en los principales mercados de destino, en dichos mercados los productos perdieron posicionamiento durante el periodo 2011 – 2016. Las políticas que promuevan el comercio exterior no eran suficientes al 2016, eran necesarias leyes que beneficien a los productores, regulaciones ambientales, etc. Perú se ubica según el ranking de Competitividad 2016 – 2017 entre los últimos puestos en innovación.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Según David (2013) la matriz de evaluación de factores internos (EFI) sirve para resumir los factores internos favorables y no favorables de una organización. Esta se desarrolla en cinco pasos: primero se listan los factores internos clave, segundo se asigna un puntaje que va de 0.0: importancia muy baja hasta 1.0: importancia muy alta. Esta importancia se refiere a la supervivencia de la empresa dentro de un sector. La sumatoria de los puntajes debe dar como resultado 1.0.

Tercero se clasifica a cada variable del 1 a 4 en donde una debilidad con alto peso tiene una clasificación de 1, una debilidad con menor peso tendrá una clasificación de 2,

Tabla 2.1

Matriz de evaluación de factores internos

	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
FORTLEZAS			
Cultura orientada al campo.	0.05	4	0.2
Cultivos de frutas y verduras en más de 5000 hectáreas en Perú	0.05	4	0.2
Utilización de riego por goteo impulsado por la gravedad	0.05	3	0.15
Es uno de los principales empleadores del Perú	0.2	3	0.6
Colaboradores con sueldo por encima del mercado y beneficios	0.1	4	0.4
Primer agro negocio peruano en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas	0.03	3	0.09
Mantenimiento de la calidad durante varios días luego de la cosecha	0.2	4	0.8
Excelente productor con todas las certificaciones.	0.1	4	0.4
Ingresos se incrementaron en un 8% del 2014 al 2015.	0.02	3	0.06
La relación entre deuda y total de activos bajó en 3% del 2014 al 2015.	0.01	3	0.03
DEBILIDADES			
Choque de presión por procesos y controles.	0.05	1	0.05
Fricción entre los equipos de producción y comerciales.	0.03	1	0.03
Desarrollo lento de promoción de la marca.	0.02	2	0.04

(continúa)

(continuación)

Nombre de la compañía asociado con la marca de consumo.	0.03	2	0.06
Marca difícil de pronunciar en chino.	0.01	2	0.02
Los espárragos blancos tenían un ciclo de 10 años.	0.01	1	0.01
Arándanos: Alta variedad en el tamaño, sabor y apariencia.	0.02	1	0.02
No había comercialización de los mariscos en sí.	0.02	1	0.02
TOTAL	1		3.18

Fuente: Bell, D. y Kindred, N. (2016).; David, F. (2013)

Elaboración Propia

una fortaleza no tan relevante tendrá una clasificación de 3, o una fortaleza muy relevante se clasificará con 4. Cuarto, se multiplica los puntajes de cada variable por su clasificación para determinar una puntuación promedio. Finalmente, se suman todos los puntos promedio para obtener la puntuación promedio total.

El total ponderado de 3.18 refiere que la empresa está fuertemente en cuanto a sus variables internas, pues el resultado es mayor a la media de 2.5. Las principales fortalezas son el mantenimiento de la calidad durante varios días luego de la cosecha, y que está entre los primeros de la lista que proveen de trabajo al Perú, lo cual le ha permitido mantener su prestigio como exportadora a nivel mundial.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Según David (2013) la matriz de evaluación de factores externos (EFE) se utiliza para evaluar las fuerzas externas que influyen en una organización. Se lleva a cabo en cinco pasos: primero se elabora una lista de fuerzas externas clave considerando aquellas que son favorables y aquellas desfavorables. Segundo se da a cada variable un puntaje entre 0.0: no relevante y 1.0: muy relevante. El puntaje asignado hace referencia a la variable con respecto al sector. La suma de todos los puntajes debe dar como resultado 1.0.

Tercero se clasifica a cada variable, donde 4: contestación alta, 3: contestación por arriba del promedio, 2: la contestación es promedio y 1: la contestación es débil. Cuarto, se multiplica el puntaje de cada variable por su clasificación para obtener el puntaje promedio de cada variable. Finalmente, se suma lo obtenido en cada variable y así resulta el puntaje total para la empresa.

Tabla 2.2

Matriz de evaluación de factores externos

	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
OPORTUNIDADES			
China da apertura a la importación de arándanos	0.1	4	0.4
Apertura de muchos mercados nuevos en el 2015 y 2016 para las exportaciones peruanas	0.06	3	0.18
Producción mexicana de aguacates fragmentada	0.03	4	0.12
Reputación de arándanos como apetitivo divertido y conveniente para los niños	0.08	3	0.24
Interés de los consumidores en alimentos frescos y saludables.	0.1	3	0.3
Popularización del término "super alimento" para describir a los arándanos	0.06	3	0.18
Fuerte demanda de proteínas en el mundo promovía la venta de mariscos.	0.06	3	0.18
Perú cuenta con 21 acuerdos comerciales	0.15	4	0.6
AMENAZAS			
Sector minorista fragmentado en China.	0.06	3	0.18
La Corriente de El Niño provocó un aumento en la mortalidad del camarón.	0.06	1	0.06
telecomunicaciones promueven hábitos de dieta norteamericano y europeo	0.04	1	0.04
área limitada de tierras fértiles a nivel mundial.	0.03	3	0.09
Consumidores tienen mayor acceso a información para comparar entre una marca u otra	0.06	2	0.12
Retrocesos en los volúmenes totales de exportación	0.06	3	0.18
Las políticas que promuevan el comercio exterior no eran suficientes al 2016	0.03	4	0.12
Perú se ubica según el ranking de Competitividad 2016 – 2017 entre los últimos puestos en el pilar de innovación	0.02	2	0.04
TOTAL	1		3.03

Fuente: Bell, D. y Kindred, N. (2016); David, F. (2013); Hill, C. y Jones G. (2011); Hoyer, W., MacInnis D. y Pieters, R. (2013) Yeganeh, K. (2019)

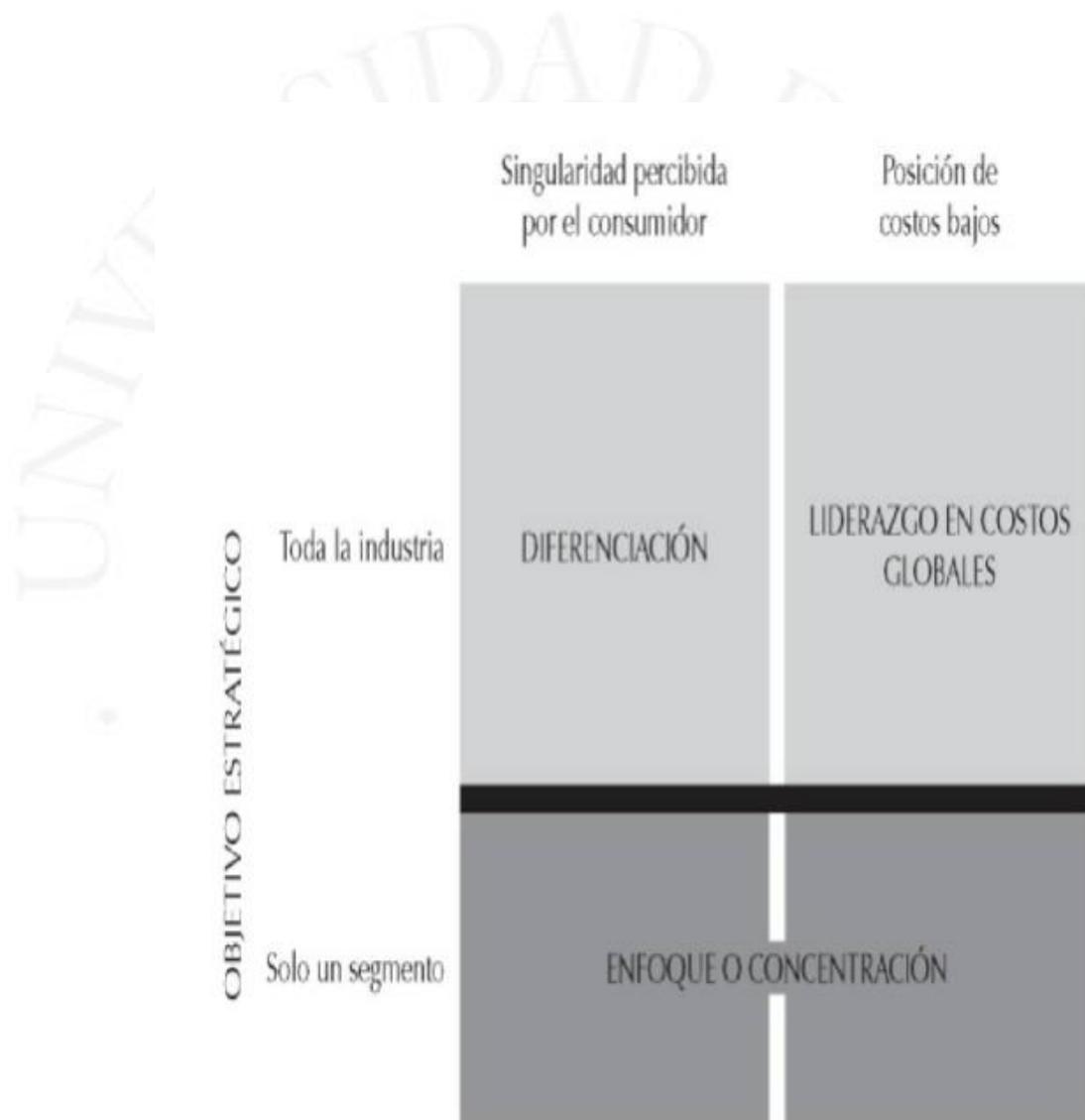
Elaboración Propia

El total ponderado de 3.03 refiere que la empresa satisfactoriamente convive con su entorno exterior favorable y desfavorable, pues supera el 2.5 de puntaje promedio. Según el análisis el número de acuerdos comerciales con los que cuenta Perú representa una mayor oportunidad para la empresa, pues de ello depende las facilidades que tenga de exportar sus productos. Por otro lado, el factor al que debería prestar mayor atención es el sector minorista fragmentado en China, pues es un cliente importante en la actualidad y con quien la empresa podría incrementar sus lazos comerciales.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

Figura 2.1

Matriz de Estrategias Genéricas



Fuente:Porter, M. (2015)

La estrategia que predomina en Camposol es liderazgo en costos enfocada, pues se trata de productos con poca diferenciación, pero que van dirigidos a un segmento en específico. Según Bell y Kindred, (2016) los productos de Camposol están enfocados al

sector de la población que se preocupa por tener una alimentación saludable y está pendiente de las tendencias en cuidados de la salud.

Para ello Camposol cuenta con instalaciones de escala eficiente, disminuye los costos a través del prorrateo entre el volumen y se minimizan costos en ventas, publicidad y marketing.

Como se menciona en el caso, los costos en que se incurre para la producción son relativamente bajos considerando que el producto no tiene valor agregado, además de habilidades de ingeniería de procesos. La rentabilidad en los productos es un índice de aplicar la estrategia. Por ejemplo, los arándanos obtuvieron hasta un 80% en utilidad bruta cuando los precios alcanzaron los \$14 por kg. Sin embargo, no se descuida la calidad de los productos y en el caso se señala que están en búsqueda de diferenciarse a través de una marca de consumo o de un servicio superior a los minoristas.

2.4 Matriz FODA (Sustento)

Según Ponce Talancón, (2006) el análisis FODA consiste en analizar los factores fuertes y débiles de una organización, a la vez que se establecen estrategias para poder ajustar los factores internos a la situación externa, esto es las oportunidades y amenazas. El primer paso para armar la matriz es la identificación de fortalezas y debilidades. Para ello se debe tomar en cuenta que una fortaleza es todo aquello que la organización hace de manera correcta. Una debilidad es un factor que una empresa presenta como vulnerable, o una actividad que realiza de manera deficiente.

Luego se deben identificar las oportunidades y amenazas del entorno. Ambas son fuerzas externas no controlables por la organización, las primeras se refieren a elementos potenciales de crecimiento y los segundos a fuerzas negativas y problemas potenciales.

Tabla 2.3

Matriz FODA de Camposol

OPORTUNIDADES		AMENAZAS
<p>O1) China da apertura a la importación de arándanos.</p> <p>O2) Apertura de muchos mercados nuevos en el 2015 y 2016 para las exportaciones peruanas.</p> <p>O3) Producción mexicana de aguacates fragmentada.</p> <p>O6) Popularización del término "super alimento" para describir a los arándanos</p> <p>O7) Fuerte demanda de proteínas en el mundo promovía la venta de mariscos.</p> <p>O8) Perú cuenta con 21 acuerdos comerciales</p>	<p>A1) Sector minorista fragmentado en China.</p> <p>A2) La Corriente de El Niño provocó un aumento en la mortalidad del camarón.</p> <p>A3) Telecomunicaciones promueven hábitos de dieta norteamericano y europeo.</p> <p>A6) Retrocesos en los volúmenes totales de exportación.</p> <p>A7) Las políticas que promuevan el comercio exterior no eran suficientes al 2016.</p> <p>A8) Perú se ubica según el ranking de Competitividad 2016 – 2017 entre los últimos puestos en el pilar de innovación.</p>	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F O	ESTRATEGIAS F A
<p>F1) Cultura orientada al campo.</p> <p>F2) Cultivos de frutas y verduras en más de 5000 hectáreas en Perú</p> <p>F3) Utilización de riego por goteo impulsado por la gravedad.</p> <p>F4) Es uno de los principales empleadores del Perú.</p> <p>F5) Colaboradores con sueldo por encima del mercado y beneficios.</p> <p>F6) Primer agro negocio peruano en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas</p> <p>F7) Mantenimiento de la calidad durante varios días luego de la cosecha</p> <p>F8) Excelente productor con todas las certificaciones.</p> <p>F9) Ingresos se incrementaron en un 8% del 2014 al 2015.</p> <p>F10) La relación entre deuda y total de activos bajó en 3% del 2014 al 2015.</p>	<p>(F1: O4, O5, O6) Desarrollar estrategia de marca orientada al campo.</p> <p>(F1: O1,O2,O3) Aprovechar el área de cultivos para exportar arándanos a China y aguacates a EE.UU</p> <p>(F3: O8) Aprovechar técnica de riego sostenible para abastecer más mercados a nivel internacional.</p> <p>(F5: O2) Desarrollo de mercados</p> <p>(F5: O2, O3, O5, O6,O7) Aprovechar la baja rotación de colaboradores para abastecer demanda mundial.</p> <p>(F6:O4, O5, O6) Realizar informes de sustentabilidad enfocados en la salud de la población.</p> <p>(F7:O5) Enfoque en los clientes que valoran la calidad de productos.</p> <p>(F8: O8) Exportar a los países a los que Perú tenga convenios y explorar nuevos mercados.</p> <p>(F9: O2, O8) Penetración de mercados.</p> <p>(F10: O2 , O7, O8) Apalancamiento financiero</p>	<p>(F1: A5) Desarrollar estrategia de marca orientada al campo.</p> <p>(F2: A2, A4) Aprovechar hectáreas de cultivos para satisfacer demanda mundial.</p> <p>(F3:A2) Aprovechamiento del riego para otros cultivos.</p> <p>(F4: A5) Dar a conocer las fortalezas de la empresa a través de su página web, redes sociales.</p> <p>(F5: A5) Dar a conocer las fortalezas de la empresa a través de su página web, redes sociales.</p> <p>(F6: A3, A5) Promover por medios hábitos de consumo saludable.</p> <p>(F7: A1) Probar insertar productos en otros territorios de Asia.</p> <p>(F8: A1,A2, A6, A8) Desarrollo de mercados, desarrollo de productos</p> <p>(F9: A1, A2, A6) Desarrollo de superioridad en calidad.</p> <p>(F10: A5) Dar a conocer las fortalezas de la empresa a través de su página web, redes sociales.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D O	ESTRATEGIAS D A
<p>D1) Choque de presión por procesos y controles.</p> <p>D2) Fricción entre los equipos de producción y comerciales.</p> <p>D3) Desarrollo lento de promoción de la marca.</p> <p>D4) Nombre de la compañía asociado con la marca de consumo.</p> <p>D5) Marca difícil de pronunciar en chino.</p> <p>D6) Los espárragos blancos tenían un ciclo de 10 años.</p> <p>D7) Arándanos: Alta variedad en el tamaño, sabor y apariencia.</p> <p>D8) No había comercialización de los mariscos en sí.</p>	<p>(D1: O2) Programas de integración de áreas</p> <p>(D3: O1, O2, O4, O5, O6, O7) Inversión en Investigación de Mercados.</p> <p>(D4: O2, O5, O7) Creación de imagen de marca distinta al nombre de la compañía.</p> <p>(D5: O1, O2) Adaptación del nombre de la marca para ingresar a China y a otros mercados.</p> <p>(D6: O2, O5, O8) Desarrollo de mercados.</p> <p>(D7: O4, O5, O6) Enfoque en desarrollar superioridad de calidad.</p> <p>(D8: O2, O4, O5, O6, O7, O8) Desarrollo de productos, integración vertical hacia atrás</p>	<p>(D1: A6) Aprovechamiento para el fortalecimiento interno.</p> <p>(D3: A5) Revisión minuciosa de las publicaciones en internet.</p> <p>(D3: A6, A7) Acelerar el desarrollo de promoción de marca.</p> <p>(D4: A2, A5, A8) Separar el posicionamiento de la marca al del nombre de la compañía.</p> <p>(D5: A1) Facilitar información por escrito al mercado chino, creación de material audiovisual con el nombre la marca.</p> <p>(D6: A1, A4, A5, A6, A7, A8) Venta del negocio de espárragos.</p> <p>(D7: A5, A8) Difundir características de los arándanos en internet.</p> <p>(D8: A1, A3, A5) Probar otros canales de distribución: Ventas por internet.</p>

Fuente: Bell, D. y Kindred, N. (2016); David, F. (2013); Hill, C. y Jones G. (2011); Hoyer, W., MacInnis D. y Pieters, R. (2015); Ponce, H. (2006); Yeganeh, K. (2019)
Elaboración Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Camposol tiene como misión la de proveer junto a sus clientes minoristas productos diferentes para sus consumidores de todo el mundo. Aquello lo lograrán mediante su optimización de operaciones, innovación y el desarrollo de sus personas, creando así un resultado positivo y real de bienestar en las comunidades en las que se encuentran y generando una propuesta que perdure a lo largo del tiempo con los agentes de interés.

La misión que actualmente tiene Camposol está alineada con los objetivos que se propondrán para la compañía, pues la actividad principal es la de proveer productos diferenciados para los consumidores alrededor del mundo. Para lograrlo es importante el desarrollo de sus recursos internos y lograr el win win con todos los grupos de interés involucrados en la cadena de valor.

Camposol refleja el cumplimiento de su misión al comprometerse con cada uno de sus grupos estratégicos. Por ejemplo, con sus colaboradores, les brinda beneficios de transporte a la planta y de regreso a zonas cercanas a sus casas. Asimismo, han construido casas cercanas a las áreas de producción para poder vendérselas a un precio bajo. De igual manera Camposol está comprometido con el medio ambiente y con cada uno de sus grupos estratégicos.

Como visión Camposol desea ser la marca referencial a nivel global y el proveedor actual de productos frescos y saludables para todo el mundo. Para ello la empresa se enfoca en la calidad de sus productos, en promover una marca que perdure y conviva con su entorno y en el compromiso con su entorno social a través de políticas y proyectos con el propósito de incrementar la apreciación de cada uno de los grupos vinculados a la empresa.

El código de Ética y Conducta de Camposol señala su forma de trabajo, y comportamiento con cada uno de sus grupos de interés. El contenido refleja sus valores y resume sus principales creencias. Su código de ética incluye: prohibición del trabajo infantil, prohibición de privación de libertad y trabajo forzado, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y convenio colectivo, no discriminación, medidas disciplinarias, salario, horario de trabajo, sustentabilidad, medio ambiente.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

En el caso se mencionan algunos objetivos como: Incrementar la capacidad de producción de arándanos, mariscos y otros productos relacionados. En base a ello y a lo mencionado en el caso, se proponen los siguientes objetivos estratégicos: Como objetivo principal para Camposol: Tener una rentabilidad superior al mercado, para ello se sugiere incrementar su rentabilidad en un 15% para finales del 2017. Asimismo, incrementar el nivel de ventas en un 10% para finales del 2017.

Otros de los objetivos estratégicos que plantearía son: incrementar la participación de mercado en un 10% a finales del 2017; disminuir en un 10% el tiempo en el que los productos llegan a sus principales clientes en EE.UU, Europa y Asia para finales del 2018. Asimismo, disminuir el tiempo de lanzamiento de productos al mercado en un 10% para finales del 2018; incrementar la oferta de variedad de arándanos para sus clientes en Europa, EE.UU y Asia en un plazo de un año; disminuir los costos en un 5% para finales del 2017; satisfacer las necesidades de calidad de productos de los mercados actuales:, Europa, EE.UU y Asia y para mercados potenciales para finales del 2018.

Adicionalmente, incrementar una oficina en EE.UU, Europa y Asia para el 2021; lograr el liderazgo tecnológico en plantas de empaque para finales del 2018; investigar y desarrollar nuevos productos que se adapten a las tendencias del mercado actual en un plazo no mayor a 2 años; ampliar la oferta de productos para el mercado chino en un plazo de dos años; incrementar el conocimiento sobre preferencias y especificaciones de sus mercados actuales y potenciales en un plazo de un año.

Finalmente, desarrollar contratos a plazo fijo con sus principales minoristas y fijación de precios para ciertos productos para finales del 2017; crear más alianzas estratégicas con plantas de maduración cercanas a los minoristas principales en EE.UU., Europa y Asia dentro de 3 años; y contar con un canal de distribución propio para los mariscos para finales del 2018.

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

Según Bell y Kindred (2016) el organigrama de Camposol está agrupado por UEN. Dentro de ellas están: la UEN frutos y vegetales, dirigido por el CEO Pedro Morales; la

UEN de mariscos, dirigida por el CEO Jorge Ramirez; y la UEN de comercio, dirigida por el CEO Jose Antonio Gómez. Camposol exporta sus productos a EE.UU, Europa y Asia. Cuenta con oficinas en el primer y el segundo mercado mencionado, con miras a expandir un área comercial para el mercado en China.

En cuanto a la UEN de frutos y vegetales, esta cuenta con las UEN de mango y uva, la UEN de espárragos y mandarinas, la UEN de aguacate, y la UEN de arándanos. Dentro de esta, le agregaría las subdivisiones de Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones y Administrador. Esto sería con el propósito de manejar mejor los volúmenes de ventas y buscar expandirlas con sus principales clientes y con clientes potenciales de la categoría.

Asimismo, dentro de la UEN de arándanos se buscaría optimizar procesos, y desarrollar más variedades del producto para satisfacer la demanda, a la vez de investigar sobre otros productos antioxidantes como, las bayas de acai las bayas de goji y las semillas de chía. La idea sería que de esta UEN en un futuro se derive la exportación de productos relacionados a los arándanos, tales como las frambuesas y los ya mencionados.

Con respecto a la UEN de mariscos, dirigida por Jorge Ramirez, está a cargo del Contador General, el área Comercial, el área de Operaciones y la Unid de Camarones. Esta UEN la dejaría como se encuentra en el caso. Bell, D. y Kindred, N. (2016)

La UEN de comercio, a cargo de José Antonio Gómez, dirige la Oficina Comercial UE, Oficina Comercial EE.UU y oficina local de ventas. Sugeriría crear una oficina Comercial Asia en cuanto Camposol tenga su oficina comercial en China.

De acuerdo a lo mencionado, Camposol debería de mantener las UEN con las que actualmente cuenta, pues dicha distribución le permite tener un foco en las diversas variedades de productos que posee, así como un enfoque específico en el área comercial. Todas las UEN reportan directamente al CEO del grupo, por lo que se tiene un estricto control del desarrollo de cada una de ellas.

Sin embargo, destacar la UEN actual de arándanos y ampliar las áreas a cargo para poder tener un mejor manejo de la misma y dar posibilidad a incrementar las variedades de arándanos, así como de probar con el lanzamiento de nuevos productos relacionados.

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

La estrategia a nivel Global recomendada para Camposol es estandarización global, pues aprovechan las reducciones en costos por prorratio en la cantidad producida al centralizar la producción en Perú y aprovechar la demanda a nivel global. Asimismo, cuentan con algunas oficinas en sus principales destinos, lo cual le permite aprovechar economías de ubicación y tener un mejor control de las ventas. La comercialización se trata de productos estandarizados para poder acceder a los máximos beneficios de las economías de escala. Esta estrategia tiene sentido, pues las influencias para disminuir los costos son altas, a causa de la competencia, las respuestas locales que se demandan son bajas, pues se trata de productos que satisfacen necesidades universales. Camposol ingresa a los mercados globales a través de exportaciones.

Las estrategias Corporativas que se presentan en el caso son: integración vertical hacia adelante, ya que posee oficinas de comercialización en EE.UU y Europa. De igual manera posee alianzas estratégicas, con Walmart, por ejemplo, con quienes establecieron acuerdos para utilizar su infraestructura de maduración cuando era necesario. Recomendaría que se aplique dicha estrategia en otros mercados como Europa y Asia, en cuanto sea posible.

En cuanto a las estrategias intensivas se recomienda aplicar la penetración de productos actuales, pues se sugiere aprovechar “la ola azul” para incrementar la venta de arándanos. De igual manera el desarrollo de productos que pertenezcan a la misma familia de antioxidantes: entre ellos las bayas de goji, las bayas de acai y las semillas de chía. Asimismo, probar la cosecha de frambuesas y aprovechar las hectáreas disponibles de cultivo.

Según las nuevas tendencias en cuanto a lo saludable y el cuidado de la salud, están muy de moda los arándanos y varios productos que lo utilizan como ingrediente. En un futuro se podría dar la diversificación relacionada de productos a través de derivados de los arándanos, tales como: productos de belleza como mascarillas, cremas para el cuerpo, cremas para el cabello, snacks como barritas energéticas, galletas y queques. También se pueden optar por opciones innovadoras como arándanos deshidratados con miel y jarabe de miel con arándanos.

Asimismo, desarrollo de mercados en Asia, por ejemplo, darle enfoque a China, pero también a Japón y Corea Del Sur, en donde posiblemente también ascienda la demanda de arándanos. Se recomienda el desarrollo de productos en base a los antioxidantes, pues se menciona en el caso el actual crecimiento de la demanda y el interés de los consumidores en productos de calidad nutritiva y con beneficios para la salud. Además de su posible utilización en otros productos.

Las estrategias de Negocios que se recomienda para Camposol es la de liderazgo en costos enfocada, pues se sugiere continuar aprovechando las economías de escala para atender la demanda en los segmentos de mercados globales que demandan productos frescos y saludables, así como la optimización de recursos y eficiencia en la producción.

Las estrategias funcionales que se recomiendan de acuerdo a su cadena de valor son:

Tabla 2.4

Estrategias Funcionales de Camposol

Actividades Principales	Estrategia
Logística	Utilizar el Just in Time para cumplir con los tiempos de procesos, ahorro en costos e inventario a través de controles rigurosos y periódicos. Coordinación en la cadena entre todas las áreas de producción.
Operaciones	Utilizar tecnología para producción flexible, economías de escala, Control de calidad.
Marketing y Ventas	Enfocar el marketing de productos de acuerdo al país, por ejemplo, difundir recetas a través de redes sociales, videos cortos en los puntos de ventas, buses con afiches de los productos.
Servicio Post Venta	Atendimiento inmediato a través de diversos canales, como <u>call center</u> , página web, oficinas y redes sociales. Contar con un <u>call center</u> para resolver dudas y consultas de clientes.
Actividades Secundarias	Estrategia
Infraestructura de la empresa	Manejo apropiado de la información financiera y contable. Analizar decisiones de Inversión, Financiamiento y Dividendos. Análisis y comparación de ratios como: liquidez, retorno sobre inversión (ROI), retorno sobre inversión de activos (ROA) y retorno sobre la inversión en patrimonio (ROE).
Gestión de Recursos Humanos	Incrementar productividad de los empleados a través de programas de motivación y fidelización. Capacitación periódica y en base a las nuevas tecnologías que se apliquen en la empresa. Equipos auto dirigidos y empoderados. Remuneración por encima del mercado. Promover el desarrollo y línea de carrera interna.
Desarrollo de Tecnología	Automatización de procesos a través de la web. Utilización de un sistema ERP para administrar las operaciones de mercados en el

(continúa)

(continuación)

	extranjero. Investigar las necesidades de los clientes y estilos de vida, nuevas tendencias en la alimentación, innovación de procesos, y tecnología.
Compras	Mantener relaciones a largo plazo con los proveedores, utilización de sistemas ERP para una adecuada administración de las compras.

Fuente: Bell, D. y Kindred, N. (2016); Hill, C. y Jones G. (2011)

Fuente: Elaboración Propia



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Actualmente Camposol cuenta con un organigrama clasificado por UEN. Ese tipo de organigrama lo dejaría, pues permite darle enfoque a cada una de las UEN y promueve que cada una de ellas trabaje bajo la dirección de un ejecutivo senior, quien está bajo el mando directo del CEO. Asimismo, según David (2013) “Este tipo de organigrama facilita la implementación de las estrategias al mejorar la coordinación entre divisiones similares” (p. 225).

Respecto al organigrama original del caso, se mantuvo las UEN de frutas y vegetales; mariscos; y comercio. En cuanto a la primera, propondría que la UEN de arándanos tenga a cargo las subdivisiones de Gerencia de ventas, gerente de operaciones y un administrador. Esto se haría con el propósito de poder gestionar y enfocar mejor las ventas de los arándanos, así como de implementar variedades a la oferta, optimizar los procesos. En un futuro se podrían crear productos derivados de los arándanos, como frutas deshidratadas.

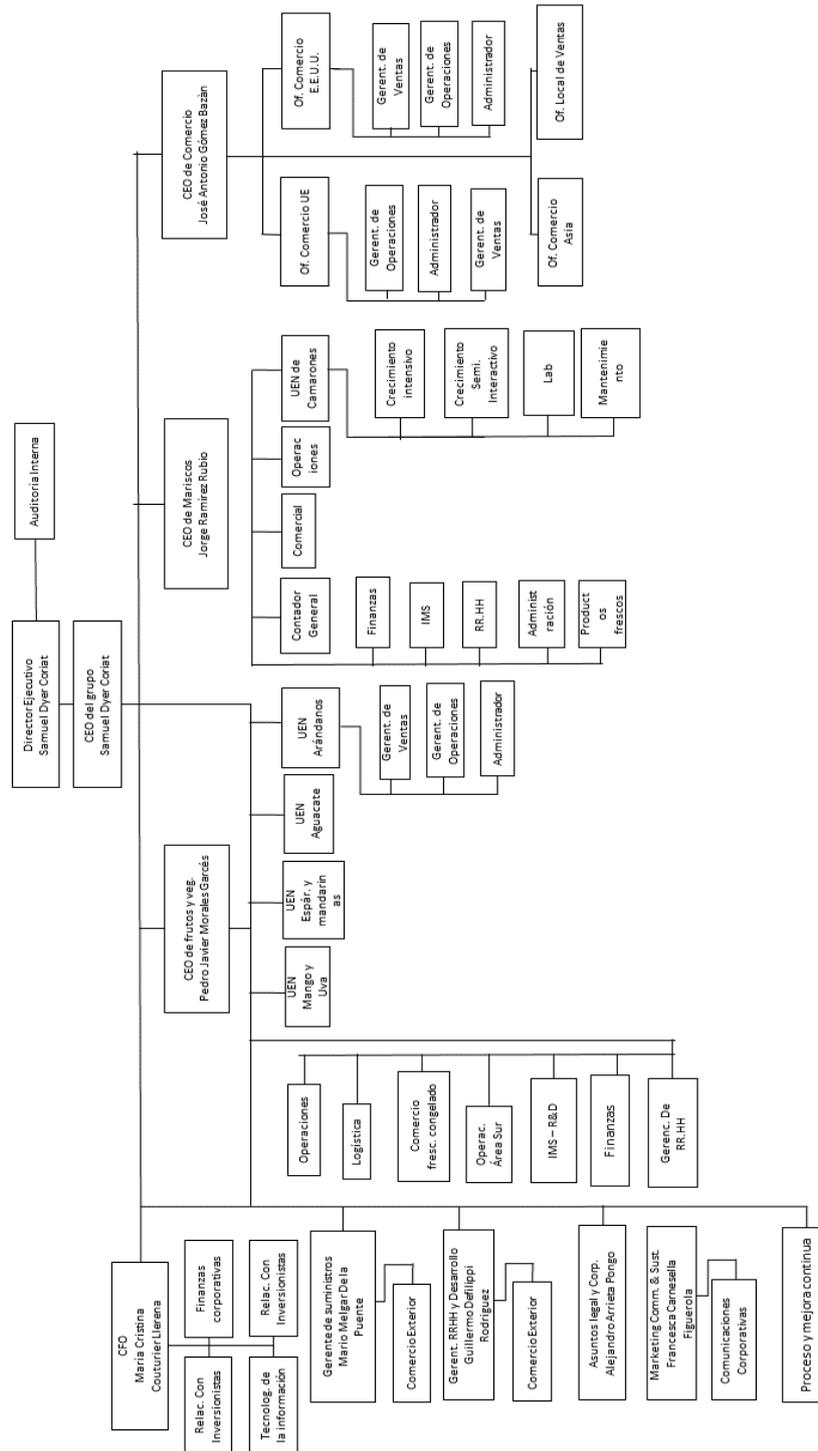
Una posible nueva UEN sería el desarrollo de frambuesas dentro de la cartera de productos que actualmente tiene Camposol. No se colocó esta UEN en el organigrama porque principalmente el enfoque debe ser ahora en los arándanos y sus variedades. Una vez que estos hayan obtenido una mayor participación de mercado, se podría implementar frambuesas y otros antioxidantes. Esto sería viable, ya que actualmente Camposol cuenta con hectáreas disponibles de terreno, mano de obra, y los demás recursos necesarios para su implementación. Asimismo, se podría probar con la producción de otros productos antioxidantes como las bayas de goji, las bayas de acai y las semillas de chía, lo que generaría el desarrollo de una UEN en paralelo a la de arándanos.

En cuanto a la UEN de mariscos, se mantendría como está, y respecto a la UEN comercial, agregaría la oficina de comercio en Asia para que una vez que esté

implementada se tenga un área que la dirija y vea todo lo relacionado al comercio con China, Japón y Corea Del Sur. Asimismo, dicha oficina se encargue de las investigaciones necesarias y adapte la oferta de Camposol con opciones que sean viables en el mercado asiático.



Figura 3.1
Propuesta Estructura Organizacional de Camposol



Fuente: Bell, D. y Kindred, N. (2016).; Tella, L. (1960).
Elaboración Propia

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

Para poder ser una empresa Global, Camposol debe adaptarse a las presiones por reducir sus costos. Para ello, como ya lo viene haciendo, es importante que aproveche sus costos bajos de producción debido al prorrateo de los mismos en el volumen de producción en los campos peruanos. Asimismo, crear nuevas alianzas estratégicas con sus principales clientes en EE.UU, Europa y Asia para tener plantas de maduración que le permitan ofrecer a los clientes finales productos frescos y listos para el consumo. Además de que conservarían la marca en el empaque y con ello se promueve la marca a través del boca a boca.

Para poder afianzar la estrategia de integración vertical hacia adelante Camposol deberá afianzar el desarrollo de sus oficinas en EE.UU y Europa, así como colocar una en China para poder entender y gestionar mejor el mercado asiático, así como atender sus consultas, quejas, y brindar soluciones inmediatas a sus clientes.

Para poder desarrollar las estrategias intensivas es necesario que Camposol tenga una estrategia agresiva de penetración con los arándanos en EE.UU, pues debe aprovechar su ventaja de abastecimiento permanente, alto nivel de producción, y calidad de productos. Asimismo, es necesario que capacite a sus colaboradores, sobre todo a la mano de obra, para que se mantenga motivada y se promueva la cultura de campo con más fuerza para evitar la alta rotación.

Otra de las estrategias intensivas es el desarrollo de productos, y para ello es necesario que Camposol realice investigación en sus posibles mercados. Podría iniciar con productos con propiedades similares a las de los arándanos, como las bayas de goji, las bayas de acai y las semillas de chía, así como las frambuesas. Otro cambio recomendado es la diversificación de productos derivados de los arándanos: estos podrían ser productos de belleza como mascarillas, cremas para el cuerpo, cremas para el cabello, snaks como barritas energéticas, galletas y queques. También se pueden optar por opciones innovadoras como arándanos deshidratados con miel y jarabe de miel con arándanos.

Otra de las estrategias propuestas es el desarrollo de mercados en Asia, específicamente en China, Japón y Corea Del Sur. Para lograrlo se recomienda que Camposol apertura una oficina comercial en China y ahí se puedan iniciar las negociaciones cara a cara con los minoristas. Luego de ello, la oficina serviría para gestionar las exportaciones, mantener las relaciones con los minoristas y atender sus necesidades post venta.

En cuanto a la estrategia de negocios de liderazgo en costos se recomienda que continúe aprovechando las economías de escala, a la vez que busque la optimización de recursos y aplicación de tecnologías eco amigables. De igual manera, darle mayor énfasis a la adquisición de información de los productos con ventas aceleradas como los arándanos, poder desarrollar una mayor cantidad de variedades y con ello incrementar las ventas manteniendo bajos los costos.



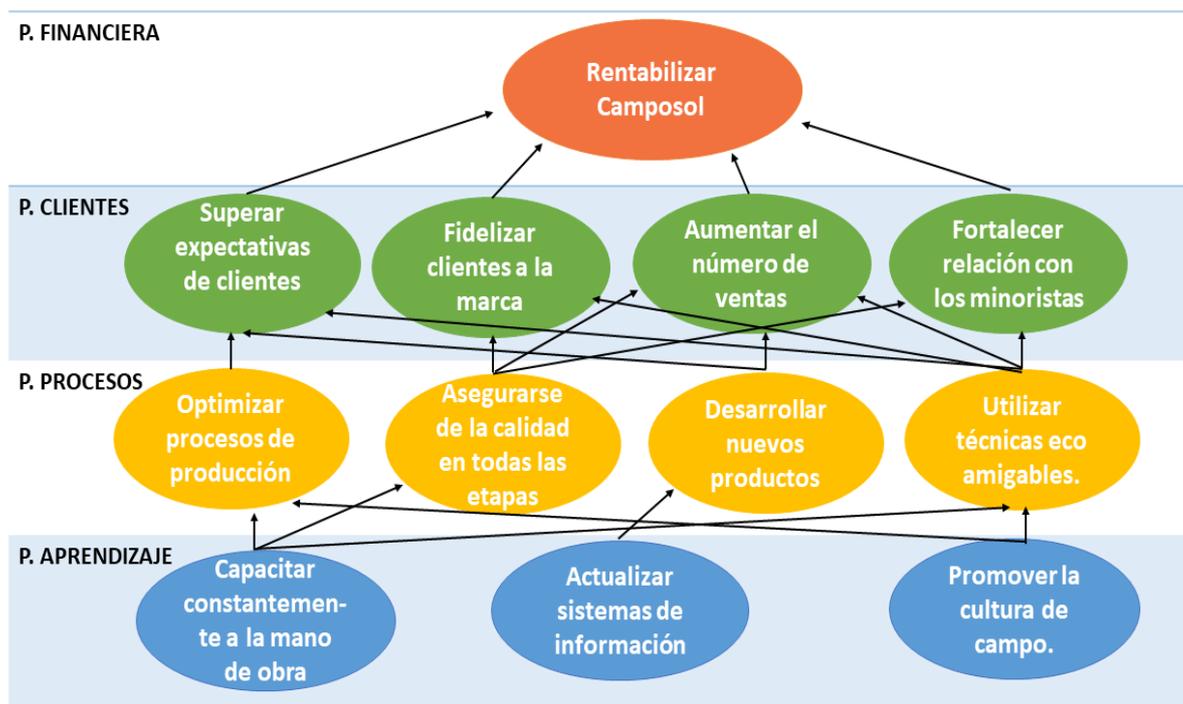
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Un mapa estratégico “...Proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor”. (Kaplan, y Norton, 2011, p. 59). Está conformada por cuatro frentes: financiero, este describe los resultados en números de la estrategia usando indicadores como la rentabilidad sobre la inversión (ROI); el lado de clientes, define la oferta para los clientes objetivo, esta consiste en la alineación entre lo que la empresa ofrece y el valor que los clientes le dan a esta; el frente de procesos internos consiste en identificar los pocos procesos que generan mayor valor respecto a la estrategia; finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere a los activos intangibles, como las personas, los sistemas y el ambiente organizacional, los cuales deben estar alineados con los procesos internos críticos.

Las cuatro perspectivas mencionadas están relacionadas entre sí a través de relaciones de causa y efecto. Se inicia de arriba y se va bajando. Es decir, para poder cumplir con el objetivo financiero, los clientes objetivos deben estar contentos con lo que reciben, y para lograr ello los procesos que se realizan deben dar como resultado lo que los clientes esperan, finalmente para ello es necesario que los activos intangibles respalden los procesos internos.

Figura 4.1
Mapa Estratégico de Control para Camposol



Fuente: Kaplan, R. y Norton D. (2004).
Elaboración Propia

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

“El Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar”. (Kaplan y Norton 2011, p. 82). Las metas solo se alcanzarán si la organización también prepara un conjunto de actividades de acción para realizar las metas planteadas. Para cada indicador del BSC la organización deberá plantear una “iniciativa estratégica”, dichas iniciativas generan resultados, en consecuencia, para que se pueda llevar a cabo las estrategias, se debe ejecutar las iniciativas.

Camposol tiene como objetivo principal tener una rentabilidad superior a la del mercado y para ello se ha propuesto un aumento en su rentabilidad del 15% para finales del 2017. Para poder lograrlo es necesario que estén alineadas los objetivos para los clientes, los procesos y el aprendizaje. Es decir, empezar por lo más esencial: las personas, los sistemas de información y la cultura.

Figura 4.2

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Financiera	Incrementar rentabilidad en un 15% cada año.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
	Aumentar en un 10% el nivel de ventas cada año.	$\frac{\text{Ventas año "n"}}{\text{Ventas año "n-1"}}$
Clientes	Superar expectativa de clientes.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes que opinan productos superaron sus expectativas}}{\text{Total de clientes}}$
	Fidelizar clientes a la marca.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes que vuelven a comprar}}{\text{Total de clientes}}$
	Brindar un mejor servicio.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes satisfechos con servicio}}{\text{Total de clientes}}$
	Fortalecer relación con los minoristas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ minoristas fieles a Camposol}}{\text{Total de minoristas}}$
Procesos	Optimizar los procesos de producción.	$\frac{\text{Total de productos}}{\text{Recursos utilizados}}$
	Asegurarse de la calidad en todas las etapas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ productos de calidad}}{\text{Total de productos}}$
	Desarrollar nuevos productos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ productos lanzados al mercado en un año}}{\text{año}}$
	Utilizar técnicas eco amigables	$\frac{\text{N}^\circ \text{ técnicas eco amigables utilizadas}}{\text{Total de técnicas utilizadas}}$
	Capacitar constantemente a la mano de obra	$\frac{\text{N}^\circ \text{ capacitaciones al año}}{\text{año}}$
	Actualizar sistemas de información.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ S.I actualizados}}{\text{Total de S.I}}$

(continúa)

(continuación)

Aprendizaje	Promover la cultura de campo.	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ Colaboradores identificados con cultura de campo}}{\text{Total de colaboradores}}$
-------------	-------------------------------	---

Fuente: Kaplan, R. y Norton D. (2004); Jauhar, S. y Pant, M. (2016).
Elaboración Propia



CONCLUSIONES

- La superioridad en la eficiencia, superioridad en la calidad, superioridad en la innovación y la superioridad en la capacidad de respuesta al cliente forman parte de las ventajas competitivas de Camposol.
- El nivel de rivalidad de competidores actuales es medio alto, la amenaza de competidores potenciales es baja, el poder de negociación de los proveedores es bajo, el poder de negociación de los clientes es alto y la amenaza de los sustitutos es baja.
- El resultado de 3.18 de la matriz de evaluación de factores internos indica que Camposol tiene una posición interna fuerte, pues es mayor a la media de 2.5.
- El resultado de 3.03 de la matriz de evaluación de factores externos indica que la empresa responde de manera exitosa a las oportunidades y amenazas de su entorno, pues supera la media de 2.5.
- Se sugiere fortalecer la UEN de arándanos con las subdivisiones de Gerente de Ventas, Gerente de Operaciones y un Administrador.
- La estrategia Global que se recomienda aplique Camposol es la de estandarización global. Las estrategias Corporativas que se recomiendan son integración vertical hacia adelante y alianzas estratégicas con minoristas.
- Las estrategias intensivas recomendadas son penetración, desarrollo de productos, diversificación relacionada y desarrollo de mercados.
- La estrategia de negocios que viene aplicando Camposol es la de liderazgo en costos enfocada, pues utiliza eficientemente sus recursos para abastecer un segmento de mercado en específico.
- El objetivo principal de Camposol es la rentabilidad de la compañía, para poder lograrlo es necesario que las perspectivas financieras, de clientes, procesos y aprendizaje estén alineadas hacia la misma dirección.
- La única manera de llevar a cabo las cuatro perspectivas para lograr rentabilizar la empresa es a través de planes de acción concretos para cada una de las cuatro perspectivas y medirlos en el tiempo a través de indicadores.

RECOMENDACIONES

- Para poder cumplir con la misión recomiendo invertir en sus recursos más valiosos y en la base de la compañía: las personas. Sugiero que se brinden capacitaciones constantes y se tenga un plan de desarrollo para ellos, así como beneficios y actividades que refuercen la cultura interna y el espíritu de trabajo.
- Para poder lograr la excelencia operativa sugiero que se tenga especial control en cada uno de los procesos y se aplique la gestión de calidad de six sigma, de esa manera se podrá mejorar continuamente las operaciones.
- Para poder desarrollar la innovación, sugiero que se inviertan recursos en investigación y desarrollo. Desde el lado de IMS- R&D así como desde el lado de la UEN de arándanos, pues es la categoría en boom actual y ahora es el momento de introducir en el mercado mayor variedades, productos derivados y similares.
- Para cumplir con su visión y ser la marca de referencia global, recomiendo lograr una mayor penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados y productos. Recomiendo hacer mayor énfasis en el Asia aprovechando su cultura saludable y natural.
- Para poder ser una marca de referencia global recomiendo una mayor inversión en el desarrollo y posicionamiento de la marca, si bien ya se está dando el ingreso a nuevos mercados, es importante también que se ingrese por la puerta grande y se cree en el consumidor fidelización a la marca.
- Sugiero que para cumplir con el objetivo principal de la compañía se parta de las áreas funcionales desarrollando cada una de las estrategias planteadas y haciendo un cuidadoso seguimiento a través de los indicadores.
- Recomiendo la creación de nuevas áreas dentro de la UEN de arándanos para poder desarrollar y potenciar la categoría. Así como la creación de la oficina en China para mejorar las relaciones comerciales con el continente.
- Sugiero alinear las cuatro perspectivas de aprendizaje, procesos, clientes y financiera para poder cumplir con los objetivos principales de la compañía. Adicionalmente tomar un control de dichos objetivos a través de la aplicación un cuadro de mando integral en el que se realice el seguimiento de indicadores.

REFERENCIAS

- Bell, D. y Kindred, N. (2016). Camposol (caso 518 – S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad de Harvard, Escuela de Negocios:
<https://www.harvard.edu/>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14a ed.). México D.F.: Pearson.
- Euromonitor (2019). *Proyección de exportaciones Perú, 2016 - 2021*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- Euromonitor (2019). Proyección del volumen de exportaciones de pescados y comidas por área geográfica (toneladas), 2016 – 2021. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral* (9° ed.). México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Hoyer, W., MacInnis, D. y Pieters, R. (2015). *Comportamiento del consumidor* (6° ed.). México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Jauhar, S. y Pant, M. (2016). Genetic algorithms in supply chain management: A critical analysis of the literature. *Sādhanā*, 41(9), p.993-1017.
<https://doi.org/10.1007/s12046-016-0538-z>
- Jiménez , A., Salamanca, J., Quiroz, M. y Acevedo, O. (2015). Crops Diagnosis Using Digital Image Processing and Precision Agriculture Technologies. *Inge-Cuc*, 11 (1), 63–71. <https://doi.org/10.17981/ingecuc.11.1.2015.06>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2011). *Mapas estratégicos: Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona.: Gestión 2000.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (julio de 2018). Situación actual y medidas de política económica. Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inversionistas/Peru_situacion_actual_y_medidas_de_politica_economica.pdf

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2018). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>

Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2° ed.). Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com>

Saxena, P., Singh, D., y Pant, M. (2016). *Problem Solving and Uncertainty Modeling through Optimization and Soft Computing Applications*. Beaverton.: Ringgold, Inc doi:10.4018/978-1-4666-9885-7

Tella, L. (1960). Notas sobre función y técnica de los organigramas. una aplicación en el ámbito local. *Documentación Administrativa*, (26) Recuperado de <https://search-proquest-com>

Yeganeh, K. (2019). *Major Business and Technology Trends Shaping the Contemporary World*. Recuperado de <http://viewer.igrouper.com/viewer/service/iglib3/default/BEPB0000852/default/default/desktop/vertical/135/6/viewer.html?6f3341300775b78a01ed76012530e7b1>

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia EFE. (4, junio, 2019). Las claves de la crisis política e institucional de Perú. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/claves-crisis-politica-e-institucional-peru-269144-noticia/>
- BlueBerries (27, diciembre, 2016). Chile: Innovador producto con arándanos sorprende en Ñuble. Recuperado de <https://www.blueberriesconsulting.com/chile-innovador-producto-con-arandanos-de-sorprende-en-nuble/>
- Camposol (2016). 2016 Annual Report. [2016 Reporte Anual]. Recuperado del sitio de Internet de Camposol http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2016.pdf
- Camposol S.A. (2017). 2017 Informe de Sostenibilidad. Recuperado del sitio de Internet de Camposol http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- David, F. (1988). La Gerencia Estratégica. Bogotá.: Fondo Editorial REGIS.
- Dickerson, JWT, Donaldson, D., Trevan, M. y Shukla, H. (2003). Resúmenes del 9º Congreso Mundial de Nutrición Clínica: educación para la salud. Revista de la Royal Society for the Promotion of Health, 123 (1), 12-19. <https://doi.10.1177 / 146642400312300110>
- Fresh Plaza. (19, setiembre, 2017). Camposol abre una oficina comercial en Shanghai. Fresh Plaza. Recuperado de <https://www.freshplaza.es/article/3109898/camposol-abre-una-oficina-comercial-en-shanghai/>

Gestión (15 de mayo de 2019). Mincetur prevé crecimiento de 10% en exportaciones a Reino Unido tras firma de acuerdo. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe>

Ministerio del Comercio Exterior y Turismo (15 de agosto de 2019). Acuerdos sobre la facilitación del comercio. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/facilitacion-del-comercio-exterior/guia-del-acuerdo-facilitacion-del-comercio/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2017). El futuro de la alimentación y la agricultura. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i6881s.pdf>

Posada, C. (2016). Perú debe priorizar sus exportaciones a países con acuerdos comerciales suscritos. La cámara (754), 16 – 18. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion754/eddigital_754.pdf

R&C Holding S.R.L (2017). La oferta de frutas y hortalizas del Perú. Recuperado del sitio de Internet de Fresh Fruit http://www.rree.gob.pe/Documents/FRESH_FRUIT_REPORT_2017_ES.pdf

Senamhi (18 de agosto de 2019) Ministerio de Agricultura y Riego. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/52-sector-agrario/el-nino>



ANEXOS

Anexo 1: Proyección de exportaciones Perú 2016 - 2021

Geography	Category	Data Type	Unit	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Peru	Exports	Socio-economic indicators	USD million	37,082	45,422	49,067	48,723	51,005	-

Fuente Euromonitor (2019)

Anexo 2: Proyección del volumen de exportaciones de pescados y comidas por área geográfica (toneladas), 2016 - 2021

Geography	Category	Data Type	Unit	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Asia Pacific	Fish and Seafood	Total Volume	000 tonnes	76,655	79,686	82,832	86,033	89,194	92,386
Middle East and Africa	Fish and Seafood	Total Volume	000 tonnes	6,109	6,316	6,580	6,858	7,143	7,439
Western Europe	Fish and Seafood	Total Volume	000 tonnes	5,906	5,860	5,802	5,759	5,742	5,731
Eastern Europe	Fish and Seafood	Total Volume	000 tonnes	3,306	3,373	3,440	3,506	3,577	3,653
Brazil	Fish and Seafood	Total Volume	000 tonnes	1,967	2,091	2,219	2,409	2,681	2,933
North America	Fish and Seafood	Total Volume	000 tonnes	1,847	1,896	1,941	1,980	2,013	2,040
Mexico	Fish and Seafood	Total Volume	000 tonnes	695	756	787	817	848	878
Peru	Fish and Seafood	Total Volume	000 tonnes	671	689	732	795	886	971
Chile	Fish and Seafood	Total Volume	000 tonnes	441	451	477	515	570	621
Venezuela	Fish and Seafood	Total Volume	000 tonnes	420	438	457	475	494	513
Australasia	Fish and Seafood	Total Volume	000 tonnes	366	378	391	405	419	434
Argentina	Fish and Seafood	Total Volume	000 tonnes	235	240	252	270	295	319
Colombia	Fish and Seafood	Total Volume	000 tonnes	193	200	208	215	223	230

Fuente Euromonitor (2019)

Anexo 3: Proyección del volumen de exportaciones frutas por áreas geográficas (toneladas), 2016 - 2021

Geography	Category	Data Type	Unit	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Asia Pacific	Fruits	Total Volume	000 tonnes	335,664	357,913	375,722	395,269	415,724	436,906
Middle East and Africa	Fruits	Total Volume	000 tonnes	36,761	38,410	39,644	41,011	42,419	43,873
Western Europe	Fruits	Total Volume	000 tonnes	36,369	36,580	37,138	37,703	38,237	38,758
North America	Fruits	Total Volume	000 tonnes	21,249	21,161	21,057	21,011	20,972	20,941
Brazil	Fruits	Total Volume	000 tonnes	17,743	18,710	18,386	18,639	18,957	19,342
Eastern Europe	Fruits	Total Volume	000 tonnes	13,989	14,569	14,987	15,444	15,923	16,387
Mexico	Fruits	Total Volume	000 tonnes	9,740	9,997	10,143	10,357	10,572	10,792
Argentina	Fruits	Total Volume	000 tonnes	4,483	4,558	4,499	4,557	4,631	4,726
Colombia	Fruits	Total Volume	000 tonnes	2,784	2,825	2,854	2,910	2,966	3,023
Venezuela	Fruits	Total Volume	000 tonnes	2,566	2,612	2,659	2,722	2,786	2,852
Australasia	Fruits	Total Volume	000 tonnes	1,483	1,534	1,590	1,647	1,707	1,769
Chile	Fruits	Total Volume	000 tonnes	1,027	1,066	1,042	1,054	1,071	1,091
Peru	Fruits	Total Volume	000 tonnes	975	982	969	986	1,007	1,031

Fuente Euromonitor (2019)

