

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

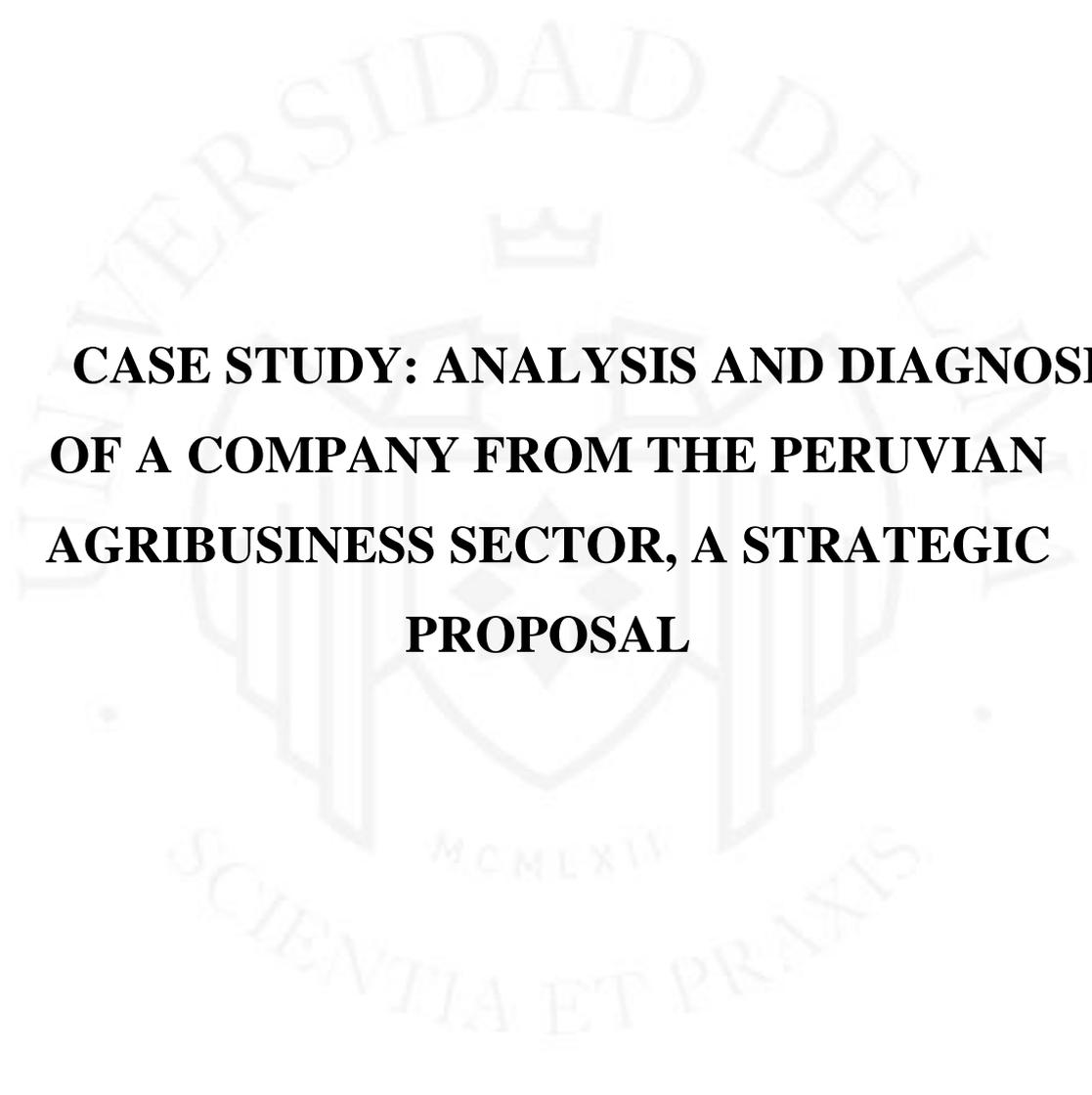
**Patricia Flores Aparicio**

**Código 20102378**

Lima – Perú

Noviembre de 2019





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

# TABLA DE CONTENIDO

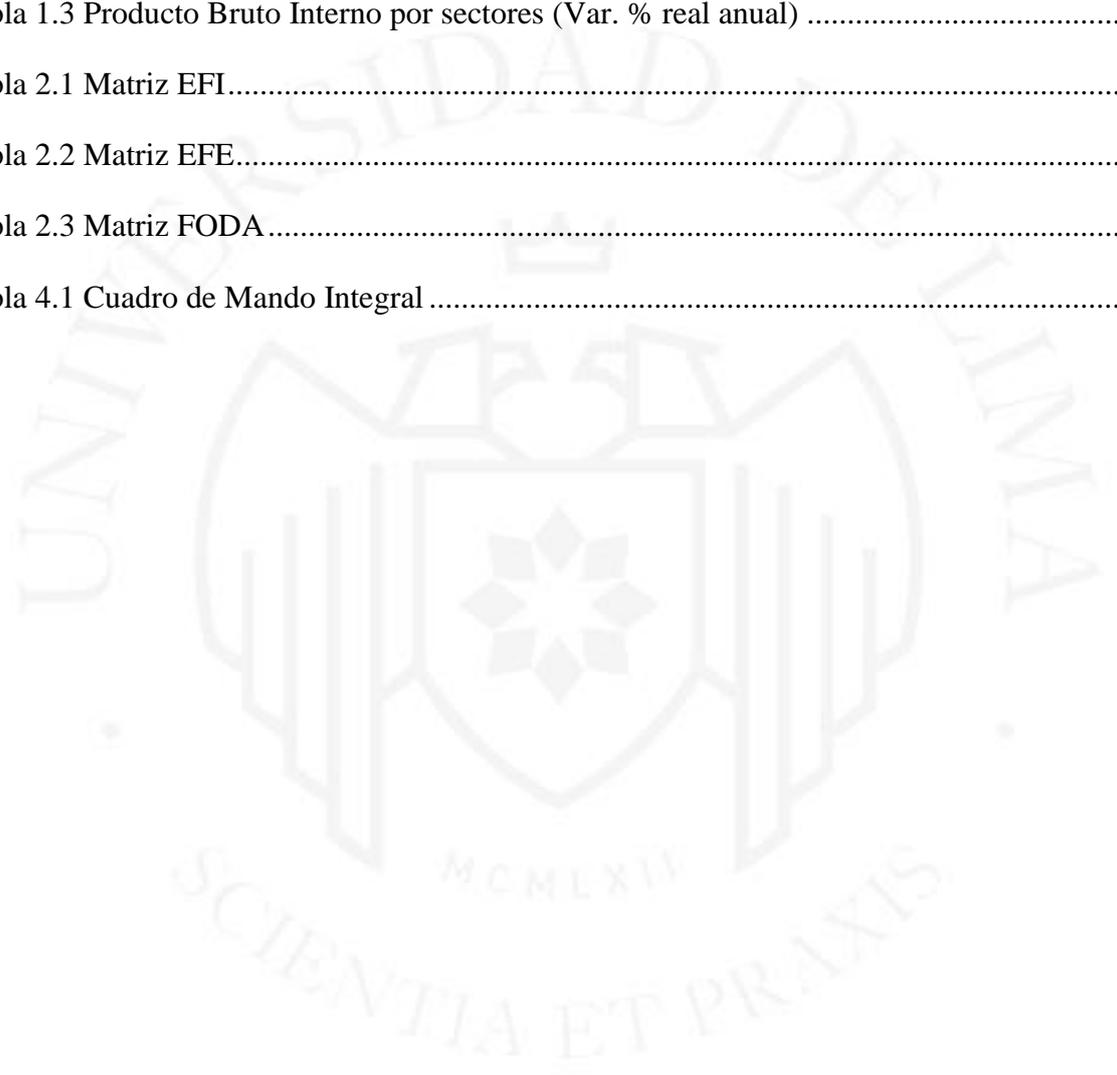
<b>RESUMEN.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>2</b>
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio .....	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor .....	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....	6
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....	9
1.2 Diagnóstico Externo .....	10
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	10
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector.....	16
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas.....	20
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>22</b>
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI .....	22
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	23
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas .....	23
2.4 Matriz FODA.....	24
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas .....	26
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	27
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN.....	27
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales .....	28

<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>32</b>
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	32
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	32
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....</b>	<b>33</b>
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa .....	33
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión.....	34
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>35</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>39</b>



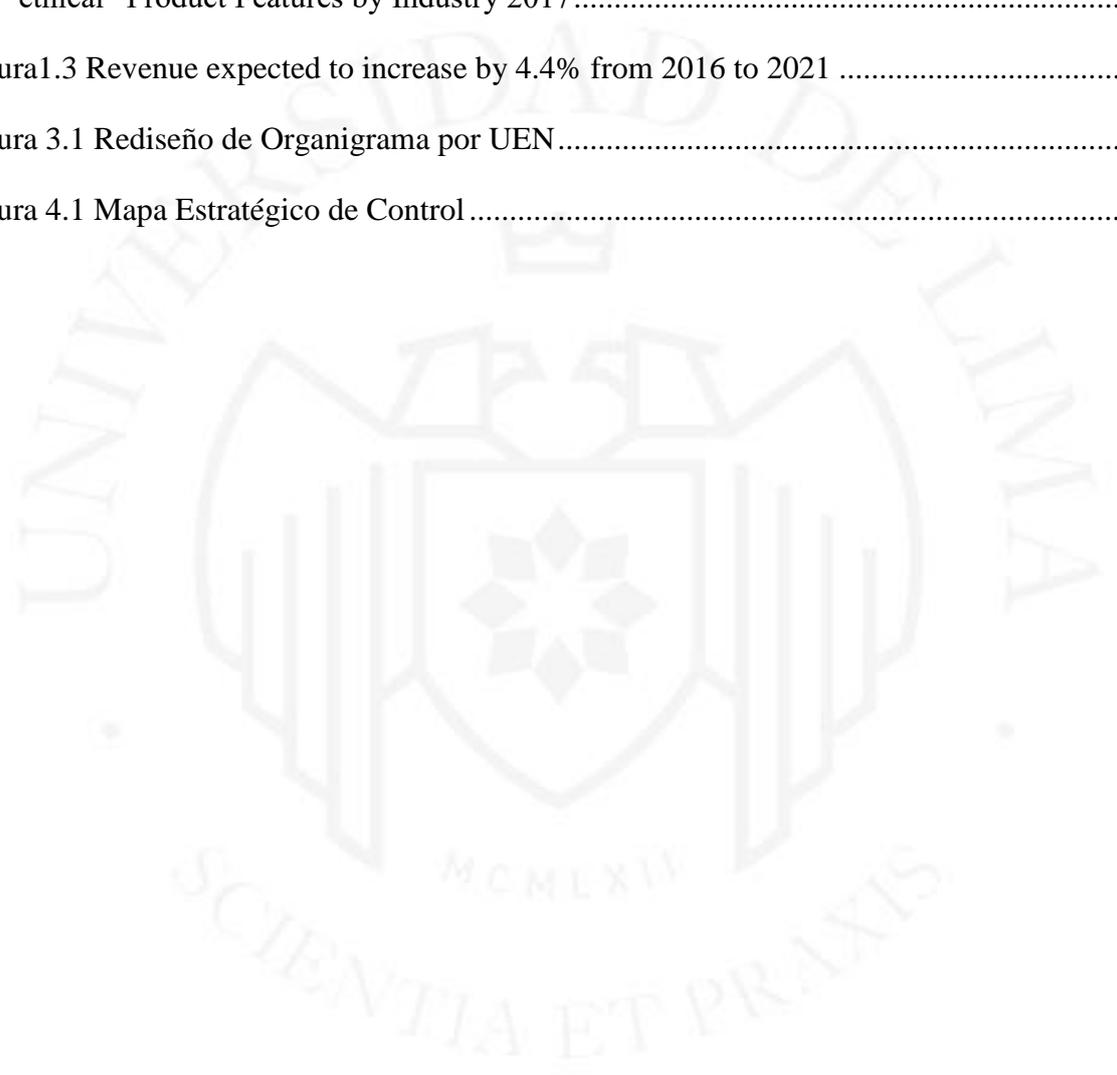
## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades por UEN .....	9
Tabla 1.2 Perspectivas Económicas Mundiales .....	12
Tabla 1.3 Producto Bruto Interno por sectores (Var. % real anual) .....	12
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	22
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	23
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	25
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral .....	34



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1.1 Consumer Preference: Natural/Organic over Price for Beauty - 2017 .....	14
Figura1.2 Global Consumers Willingness to Pay More for “Environmentally friendly and/or ethical” Product Features by Industry 2017 .....	15
Figura1.3 Revenue expected to increase by 4.4% from 2016 to 2021 .....	18
Figura 3.1 Rediseño de Organigrama por UEN .....	32
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control .....	33



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad elaborar un plan estratégico para una empresa peruana con participación internacional y con una sólida posición en los sectores de agroindustria y acuícola. Para llevar a cabo dicha propuesta, se analizará la situación actual y futura del sector a escala nacional e internacional, también se examinará el contexto interno y externo para la empresa a fin de obtener fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Posteriormente, se redefinirán los objetivos estratégicos y junto con ello se formularán las estrategias de negocio, corporativas y funcionales para alcanzar las metas propuestas. Con respecto a la implementación estratégica del plan, se considerará el rediseño de la estructura organizacional y con ello se alineará una metodología de control con un mapa estratégico y un cuadro de mando integral. Finalmente, se encontrarán las conclusiones y recomendaciones que están en función de los hallazgos encontrados en la empresa y las medidas que deben utilizar para alcanzar los objetivos estratégicos del plan. Después de ejecutar este plan, la empresa se beneficiará de un mayor posicionamiento en el mercado internacional y con ello un aumento en su rentabilidad que beneficiará a sus stakeholders.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to develop a strategic plan for a Peruvian company with international participation and with a solid position in the agribusiness and aquaculture sectors. To carry out this proposal, the current and future situation of the sector at national and international level will be analyzed, the internal and external context for the company will also be examined in order to obtain strengths, weaknesses, threats and opportunities. Subsequently, the strategic objectives will be redefined and along with it the business, corporate and functional strategies will be formulated to achieve the proposed goals. With respect to the strategic implementation of the plan, the redesign of the organizational structure will be considered and a control methodology will be aligned with a strategic map and an integrated scorecard. Finally, you will find the conclusions and recommendations that are based on the findings found in the company and the measures that must be used to achieve the strategic objectives of the plan. After executing this plan, the company will benefit from a greater positioning in the international market and with it an increase in its profitability that will benefit its stakeholders

# INTRODUCCIÓN

Camposol es una de las empresas más importantes que tiene el Perú en los sectores de agroindustria y acuícola, sus resultados financieros muestran un crecimiento constante en los últimos 5 años. Es reconocida a nivel internacional como uno de los principales productores y proveedores de alimentos y vegetales frescos, conocida también por operar bajo parámetros de sostenibilidad social y ambiental. El sector económico en el que se encuentra proyecta un comportamiento estable en los próximos años.

A pesar de que sus ingresos dependen de tiempos claves de producción, ha podido lidiarlo con la adquisición de hectáreas en otros países para aumentar su ventana comercial y alinearla con la brecha de suministro global, lo que ha hecho posible atender pedidos durante todo el año.

Sin embargo, ha venido operando durante años bajo el rol de proveedor mayorista en donde se han ofertado sus productos con las marcas de los distribuidores o han introducido su marca bajo ninguna comunicación o mensaje de reconocimiento. Adicionalmente a ello, su portafolio de productos está limitado, en su mayoría, a la comercialización de solo dos tipos de productos.

Por ello, el objetivo de este plan estratégico es enfocarse en fortalecer la marca de consumo para el consumidor final, pues los clientes de tipo corporativo y empresarial reconocen a Camposol como una empresa suministradora de productos frescos y saludables. Adicionalmente, se evaluará otras opciones de productos que podrían comercializar para que tenga una mayor diversidad en su cartera.

Finalmente, para proyectar un escenario atractivo, se deberá mantener algunas cualidades importantes con las que vienen trabajando y son claves para su negocio, como el desarrollo de economías de escala, la innovación constante en sus operaciones y aplicar la sostenibilidad social y ambiental en sus operaciones. La suma de todas estas acciones favorecerá el crecimiento de la empresa y tener rendimientos sustentables en el tiempo.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1 Diagnóstico interno

### 1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Un modelo de negocios es “una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p. 15)

Para comprender este punto se tomará como referencia el modelo de lienzo de Osterwalder que está dividido en nueve módulos básicos que cubren ámbitos esenciales como: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad.

Propuesta valor: CAMPOSOL es la empresa principal de D & C holding, sus actividades están dirigidas al sector de agroindustria y acuícola, actualmente maneja tres unidades estratégicas de negocios: frutas & verduras, mariscos y trading. Las dos primeras UEN son vendidas en la categoría de frescos o congelados. Su oferta valor se basa en la entrega de productos con altos estándares de calidad, incluso garantiza que dichas cualidades permanecen estables en altos volúmenes de producción. Así mismo, otro atributo diferenciador frente a su competencia es su capacidad productiva en temporadas de escasez en el mercado internacional.

“Pueden confiar en la consistencia de nuestra calidad. Como productor y vendedor, Camposol tenía más flexibilidad para servir a los minoristas” (Bell y Kindred, 2016, p. 11)

Segmento de clientes: Se enfoca en atender el mercado de distribuidores, minoristas y supermercados importantes en el mundo como: Walmart, Costco, Kroger y Publix, en EE. UU; Tesco y Marks & Spencer en Europa.

Canales: Los productos llegan a los consumidores finales mediante los canales de socios comerciales que siguen un esquema de canal detallista (productor – distribuidor o minorista – consumidor). Otro canal de comunicación y venta con sus clientes son las cuatro sucursales comerciales a nivel mundial, que están ubicadas en Estados Unidos, Perú, Asia y Europa (países bajos). En concreto, CAMPOSOL usa dos tipos de canales: directo e indirecto, con la

finalidad de que dicha combinación aumente su participación en el mercado internacional, pues localmente es el líder en la industria.

Relaciones con los clientes: La relación que establece CAMPOSOL con sus clientes es de asistencia personal en sus oficinas comerciales, donde son atendidos por un representante que los apoya en todo el proceso de venta.

Fuente de ingresos: “Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p. 17). En CAMPOSOL, los ingresos obtenidos son íntegramente por la venta de sus productos.

Recursos claves:

*Físicos:* Cuenta con: “24,268 hectáreas de tierras, de las cuales 28% están sembradas: 1,229 (langostinos) y 6,832 (frutas y vegetales)” (Camposol, 2017, p. 10). Además de los activos físicos invertidos en tierras, CAMPOSOL cuenta con un laboratorio de investigación, oficinas comerciales, planta de producción de categoría de frescos y procesamiento de congelados, maquinaria, entre otros.

*Intelectuales:* Un recurso intelectual es su reputación como empresa sostenible en el ámbito social y ambiental.

*Humanos:* Cuenta con colaboradores capacitados que son la clave para el crecimiento de la empresa en la industria. En el 2017, registro un equipo de colaboradores de 15,159 a nivel nacional.

*Económicos:* Utiliza dos tipos de recursos económicos: préstamos bancarios y utilidades, parte de ella son reinvertidas para financiar la compra de campos, desarrollar nuevos cultivos y realizar investigaciones en la industria.

Actividades claves: “Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p. 38). En CAMPOSOL, las actividades claves son las mismas desarrolladas en el punto de la cadena de valor: Investigación y desarrollo, Producción, Ventas y Marketing y Servicio al cliente; y serán explicadas en el siguiente punto.

Asociaciones claves: Se han formado alianzas estratégicas con los minoristas y distribuidores de sus productos, pues según Camposol (2017) Walmart le entregó el premio de

proveedor del año en la categoría de alimentos frescos (p.44). Otros socios claves son: ADEX, COMEX, CCL, PROHASS, universidades (con estudios de biotecnología), entre otros.

Estructura de costos: Esta conformado por sus costos de venta, costos fijos y variables que están repartidos entre los gastos de exportación, planilla, transporte de personal, entre otros.

### **1.1.2 Análisis de la cadena de valor**

“EL término cadena de valor se refiere a la idea que una compañía es como una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes” (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 89), para incrementar el valor percibido del cliente. El proceso de transformación incluye actividades primarias y de soporte.

#### **Actividades primarias**

Investigación y desarrollo: Su funcionalidad en la cadena comprende el diseño de productos, mejora de procesos en la producción y desarrollo de investigaciones en el sector agrícola y acuícola. Para ello, Camposol cuenta con un Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación Agroindustrial (CIIDiA). Otras actividades realizadas por el laboratorio son los estudios de biotecnología, control biológico de plagas y nuevos cultivos, tratamiento de suelos, soluciones a la reducción de huella hídrica y de carbono, mejoras genéticas en el cultivo in vitro, entre otros.

Logística de entrada: La recepción, el control de cantidad y calidad de los insumos entrantes son actividades importantes para desarrollar el plan de producción. Los principales insumos comprados son pesticidas y fertilizantes para ambas UEN; es importante mencionar que CAMPOSOL cuenta con su propio banco de germoplasma o semillas, lo cual indica que no necesita el suministro de su principal materia prima. Del mismo modo, el laboratorio de mariscos se encarga de la reproducción masiva de larvas y no depende de un suministrador.

Producción: Para la creación de sus categorías de productos existen dos macro procesos: en campo y en planta. En el primero las operaciones son: siembra, cultivo y cosecha; mientras que en el segundo, congelamiento y empaquetado.

Para la UEN Frutas y verduras: Las actividades propias de la categoría son: preparación de la tierra, siembra, irrigación, fertilización, cosecha, control de plagas y rotación de cultivos.

Para la UEN Langostinos (Marinasol): el cultivo consta de etapas de: producción de postlarvas, siembra, engorda y cosecha.

Para la UEN trading: atención al cliente y cierre de consulta o venta.

Logística de salida: La división de pedidos para su posterior distribución física implica operaciones de exportación y el medio de transporte usado es marítimo.

Marketing y ventas: “Es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 5). Es decir, la función de esta área en mención se enfoca en la relación con los clientes y al descubrimiento de sus necesidades con el objetivo de crear valor.

Así mismo, está a cargo del posicionamiento de marca de consumo y al desarrollo de estrategias publicitarias. El tipo de publicidad tomada, recientemente, por CAMPOSOL es de carácter informativo, pues está invirtiendo en la educación del consumidor a través de la sugerencia de nuevos usos de sus productos:

“Los chinos han notado la reputación del Perú en la cocina, así que trabajamos con un famoso chef peruano que ha vivido en China para desarrollar recetas que muestran cómo preparar los aguacates e incorporarlos a la comida” (Bell y Kindred, 2016, p. 14). Además de publicitar recetas en los periódicos, también puede apreciarse ese tipo de sugerencias en su página web.

El fortalecimiento de la marca de consumo: CAMPOSOL, es una tarea que todavía se está trabajando en esta área. La marca e imagen como empresa es reconocido a nivel distribuidor y minorista más no en consumidores finales.

Servicio al cliente: El soporte después de la venta es una función que le corresponde netamente a las oficinas comerciales ya que su principal función es ayudar y solucionar problemas de los clientes después de haber adquirido el producto, de esta área depende la fidelización del cliente.

### **Actividades de soporte**

Recursos Humanos: Como se ha mencionado líneas arriba Camposol maneja un gran equipo de colaboradores, para ello este equipo se encarga de planificar las capacitaciones, charlas de motivación, bandas salariales, ingresos de nuevo personal, entre otros.

Sistemas de información: Utiliza sistemas de información para el control de sus inventarios, seguimiento de ventas, mantenimiento de página web y sobre todo para facilitar la comunicación entre áreas a una escala internacional.

Sostenibilidad Ambiental y Social: Concientiza a todo el personal corporativo a elaborar estrategias sostenibles. Esta área tiene una función muy importante en Camposol y eso se puede reflejar en las actividades que ha realizado recientemente para promover la sostenibilidad.

En el 2016, según el informe de sostenibilidad de Camposol (2016): invirtió 51 mil dólares en beneficio de la comunidad instalando un Centro de Salud en Nuevo Chao, también implementó centros de generación de empleo como: Panadería Casa del Pan, Lavandería Manos Solidarias y Talleres de emprendimiento para mujeres (p. 44). Por el lado ambiental, Camposol (2016) informa que ha implementado el ISO 14046 que mide el impacto de huella hídrica en relación al uso de agua (p. 50), además “ha integrado el sistema IPM que reduce el uso de químicos en las siembras y los reemplaza con productos biológicos como insectos y hongos entomopatógenos” (Camposol, 2016, p. 49), con la finalidad de combatir las plagas.

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

Camposol

*Innovación superior:* Realiza innovación en los procesos de cultivo, siembra, cosecha y post cosecha a través de sus laboratorios de investigación y estudios realizados en alianzas con universidades nacionales e internacionales que exploran en la industria de agricultura y acuícola. Además, ha aplicado recientemente innovaciones en las actividades de riego como la introducción de tecnología e infraestructura que determina las necesidades de agua para los cultivos agrícolas y acuícolas a través de sensores.

*Eficiencia superior:* Sus operaciones determinan economías de escala por la producción de altos volúmenes en las categorías de frutas, vegetales y mariscos. Además, siendo el agua uno de los más importantes recursos para la producción, Camposol hace uso eficiente del consumo de agua para la irrigación de sus cultivos porque mide el impacto de su huella hídrica con la norma internacional ISO 14046. Por otro lado, Camposol (2017) hace tratamientos de sus aguas residuales con un sistema biológicos en el cual utiliza plantas acuáticas que funcionan

como filtros que remueven sustancias tóxicas y microorganismos patógenos, este es el único proceso de purificación más sostenible y rentable (p.54).

“El 100 % de agua industrial tratada es reutilizada para el riego de 6.5 hectáreas de áreas verdes” (Camposol, 2017, p. 54).

*Calidad superior:* Para lograr superioridad en la calidad CAMPOSOL ha cumplido con las dimensiones de confiabilidad y excelencia. El primero, porque su productividad y procesos son respaldados por sus certificaciones de calidad y sostenibilidad: social y ambiental. Segundo, debido a los atributos mejorados de sus productos con intervención de procesos innovadores de producción.

*Respuesta al cliente:* La satisfacción del cliente se concreta en las oficinas comerciales y un atributo importante es la capacidad de respuesta inmediata en la asistencia de la venta:

“Queremos aprovechar esta oficina en China, junto con nuestras oficinas en los Estados Unidos y Europa, para ofrecer el mejor servicio posible a los supermercados en términos de disponibilidad de producto, empaque, tiempo para completar pedidos, servicio al cliente, todo lo relacionado con el activo que tenemos” (Bell y Kindred, 2016, p. 14).

#### Frutas y vegetales

*Innovación Superior:* Es bastante conocido que las cosechas de frutas y verduras son estacionales; sin embargo, Camposol (2016) señala que puede producir durante todo el año porque ha introducido métodos innovadores en los cultivos como la tecnología in vitro y el uso de termoterapia que hace posible la producción de frutas y vegetales en cualquier época del año. Además, ha innovado en el control de plagas mediante el uso de productos biológicos como insectos benéficos y entomopatógenos (p. 16).

*Eficiencia superior:* La adquisición de hectáreas y la aplicación de tecnología in vitro a cultivos en masas, hacen que desarrolle economías de escala por los altos volúmenes de producción. Por lo tanto, disminuir su estructura de costos les ha permitido ofrecer precios competitivos a clientes importantes que ahora son socios estratégicos.

“La mayoría de los distribuidores no ofrecen a los supermercados un volumen y precios fijos de aguacates durante todo el año o durante toda la temporada porque no poseen la fruta...En el 2015, le ofrecimos un volumen fijo a un precio fijo [y en ese mismo año]

Walmart dijo que tuvo su temporada de aguacate más exitosa” (Bell y Kindred, 2016, p. 11).

*Calidad superior:* Ha logrado una calidad sobresaliente por excelencia ya que ha realizado mejoras genéticas en la producción, obteniendo un producto con alto potencial agronómico con calidad sanitaria y libre de patógenos. Es por ello que sus productos tienen tamaño, color y sabor consistente.

*Respuesta al cliente:* CAMPOSOL ha proporcionado una respuesta superior al cliente a través de la venta de productos orgánicos que tienen características de una cosecha libre de aditivos químicos, el interés por sus clientes por acceder a un producto orgánico ha impulsado a CAMPOSOL a convertir “86.27 hectáreas para el cultivo de arándano orgánico certificado” (Camposol, 2017, p. 7).

### Mariscos

*Innovación Superior:* El equipo de investigación y desarrollo y el laboratorio ejecutan planes de mejoras genéticas en la reproducción de familias con la finalidad de aumentar el crecimiento de las cosechas de langostino.

*Eficiencia superior:* Ha reemplazado sistemas de producción tradicionales por los cultivos súper intensivos, donde la producción de langostinos es en estanques y es graduada por equipos tecnológicos que manipulan la temperatura, el alimento, grado de salinidad, etc; con el objetivo de asegurar una cosecha durante todo el año maximizando volúmenes de producción

*Calidad:* Los atributos del producto y su desempeño en el mercado es respaldado a nivel internacional por certificaciones como HAACP, BRC, BASC y BAP que garantizan la calidad total del marisco y sus procedimientos de producción. Estas organizaciones establecen controles de inocuidad alimenticia y seguridad del mismo, a su vez promueven prácticas seguras de transporte.

### Trading

*Eficiencia superior:* Desarrolla eficiencia con la productividad de su equipo comercial, pues la especialización brindada a través de su escuela comercial ha aumentado su rendimiento.

“En el 2015, aproximadamente el 60% del volumen total de producción de CAMPOSOL, incluyendo casi todos los arándanos, se comercializaron y se vendieron a través de su unidad comercial” (Bell y Kindred, 2016, p. 10).

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

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades por UEN

UEN	Fortalezas	Debilidades
CAMPOSOL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas disponibles (hectáreas) para crecimiento de nuevos cultivos (permite ofertar más productos y ampliar la variedad de la cartera).</li> <li>• Sólida imagen corporativa a nivel local e internacional por su participación activa en proyectos sociales y ambientales.</li> <li>• Ubicación estratégica al encontrarse en tierras altamente fértiles y cerca de canales de irrigación y el mar.</li> <li>• Respaldo financiero por ratios estables de apalancamiento y liquidez.</li> <li>• Certificaciones internacionales y locales de calidad, ambiental y seguridad alimentaria.</li> <li>• Contar con un centro de investigación para el desarrollo de estudios e innovaciones en la creación de productos y mejora de procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de fortalecimiento de la marca de consumo</li> <li>• El nombre de la marca no es pronunciable comercialmente en el mercado de China</li> <li>• Falta de coordinación entre UEN</li> <li>• Escasez de mano de obra a la redonda de los cultivos lo que produce un incremento de los costos por transporte de trabajadores</li> </ul>
FRUTAS Y VERDURAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de calidad, estándar e inocuos que generan confiabilidad y satisfacción en el cliente.</li> <li>• Recursos tecnológicos que separan el producto en función al tamaño, agrupándolos por similitud para cumplir con las exigencias de los clientes en entregar productos uniformes. Así mismo, estos recursos permiten lograr eficiencias en el uso de agua.</li> <li>• Implementación de producción orgánica</li> <li>• Altamente equipados con maquinaria agrícola</li> <li>• Cartera de productos estratégicos que actualmente están siendo bastante demandados (arándanos)</li> <li>• Costo de mano de obra bajos en comparación con los competidores extranjeros</li> <li>• Líder en la industria local y con una posición importante internacionalmente entre los principales productores del sector</li> <li>• Buena relación con sus clientes al punto de formar alianzas estratégicas (Walmart).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas centralizadas en pocos productos (palta y arándanos)</li> <li>• En menor medida, pero aún dependen de distribuidores con planta de maduración para abastecer a clientes minoristas pequeños</li> <li>• Costos elevados de distribución por las condiciones en que debe transportarse un producto sumamente delicado y perecible.</li> <li>• El periodo de cosecha es largo para algunos productos</li> </ul>

(continúa)

(continuación)

UEN	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"><li>•No dependencia del suministro de terceros, control total de la producción con su estrategia de integración vertical</li><li>•La adquisición de hectáreas en Colombia y Uruguay hace posible desarrollar economías de escala.</li></ul>	
MARISCOS	<ul style="list-style-type: none"><li>•Altos niveles de investigación en mejoras de la producción de mariscos para generar mayor productividad</li><li>•Implementación de producción intensiva</li><li>•Cuenta con certificaciones de calidad (BASC, BRC Food, HACCP, BAP) orientadas a las mejores prácticas en la producción acuícola y la seguridad alimentaria</li><li>•Producto altamente solicitado por su alto valor nutricional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Poca capacidad de producción para satisfacer la demanda.</li><li>•Dependencia de otros productores para completar pedidos</li><li>•Bajos márgenes por la participación de un intermediario (distribuidores) para llegar al minorista o cliente final</li><li>•Dependencia de empresas que procesan y empaacan los mariscos</li></ul>
TRADING	<ul style="list-style-type: none"><li>•Contacto directo con los clientes que permite reconocer sus preferencias y necesidades. Además de ver mejoras en base a sugerencias</li><li>•Ofrecer los productos bajo la marca de consumo</li><li>•Oportunidad de venta de otros productos de la cartera</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Altos costos por tener sucursales comerciales que aumentan los gastos administrativos</li><li>•Las oficinas descentralizadas comprometen un constante seguimiento.</li></ul>

Fuente: Porter (2010)  
Elaboración Propia

## 1.2 Diagnóstico Externo

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

#### Político – Legal

Proyecto de Irrigación Chavimochic: El gobierno peruano ha impulsado el desarrollo del sector agrícola a través de la construcción de canales de irrigación, donde el agua proviene directamente de las montañas.

“No enfrentamos inundaciones o heladas, y no nos preocupamos por la sequía porque no dependemos de la lluvia y los pozos. Obtenemos agua de un proyecto de irrigación que la desvía de las montañas, y la mayor parte de ese suministro sigue llegando al océano, por lo que hay mucho más si lo necesitáramos” (Bell y Kindred, 2016, p. 2).

Ley de promoción agraria: La ley 27360 otorga beneficios tributarios a las empresas del sector agroindustrial como los siguientes artículos lo señalan:

“Artículo 4.- Impuesto a la Renta: 4.1 Aplíquese la tasa de 15% (quince por ciento) sobre la renta, para efecto del Impuesto a la Renta, correspondiente a rentas de tercera categoría, a las personas naturales o jurídicas comprendidas en los alcances del presente dispositivo, de acuerdo a las normas reguladas mediante Decreto Legislativo N° 774 y demás normas modificatorias” (Ley N.° 27360, 2015).

“Artículo. 9.- Seguro de salud y régimen previsional: 9.2 El aporte mensual al seguro de salud para los trabajadores de la actividad agraria, a cargo del empleador, será del cuatro por ciento (4%) de la remuneración en el mes por cada trabajador” (Ley N.° 27360, 2015).

Crisis Política: En el Perú, se han presentado varios escenarios de incertidumbre política por actos de corrupción dentro del gobierno, esto afecta los pronósticos de crecimiento del país y también paraliza las inversiones por parte de las empresas privadas porque consideran al Perú un país con entorno político inestable.

Tratado de libre comercio: Los acuerdos comerciales establecidos con países extranjeros como China, Estados Unidos y la Unión Europea, benefician las exportaciones del sector porque permiten el acceso preferencial con la simplificación de trámites aduaneros, establecimiento de técnicas de envío (protección sanitaria o fitosanitaria), aranceles, entre otros.

Informalidad laboral: En el sector agrícola la proporción es de 28 trabajadores informales por cada trabajador formal. El empleo informal origina una desventaja en costos para las empresas formales del sector. Adicionalmente, ocasiona que haya menos recursos de mano de obra porque evidentemente estos trabajadores están en el grupo de población informal.

### **Económico**

Crecimiento del PBI: Según el Banco Mundial (2019), el crecimiento del PBI de Perú en los próximos años se comporta de manera ascendente, así mismo, el comportamiento de otros países en los que CAMPOSOL tiene participación muestra un panorama relativamente estable. Un crecimiento económico indica un aumento en el gasto de consumo como también propicia la expansión de operaciones y, por ende, las utilidades.

Tabla 1.2

## Perspectivas Económicas Mundiales

Countries	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Euro Area</b>	2.4	1.8	1.2	1.4	1.3
<b>Peru</b>	2.5	4	3.8	3.9	4
<b>China</b>	6.8	6.6	6.2	6.1	6
<b>United States</b>	2.2	2.9	2.5	1.7	1.6
<b>Brazil</b>	1.1	1.1	1.5	2.5	2.3
<b>Russia</b>	1.6	2.3	1.2	1.8	1.8
<b>India</b>	7.2	7.2	7.5	7.5	7.5

Fuente: Banco Mundial (2019)

Elaboración propia

Panorama económico del sector: La proyección del Ministerio de Economía y Finanzas (Mef, 2019) muestra la participación del sector agrícola en el PBI peruano y también expone un pronóstico estable del sector al 2021, pues el promedio de crecimiento para las industrias de agricultura y pecuario son: 4% y 4.1%.

Tabla 1.3

## Producto Bruto Interno por sectores (Var. % real anual)

<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES</b>							
(Var. % real anual)							
	<b>Peso Año Base 2007</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Prom 2018 - 2021</b>
<b>Agropecuario</b>	<b>6.0</b>	<b>2.6</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>
Agrícola	3.8	2.6	4.4	4.3	3.9	3.9	4.1
Pecuario	2.2	2.7	3.3	4.2	4.2	4.2	4.0
<b>Pesca</b>	<b>0.7</b>	<b>4.7</b>	<b>24.8</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>4.4</b>	<b>9.3</b>
<b>Minería e hidrocarburos</b>	<b>14.4</b>	<b>3.2</b>	<b>2.2</b>	<b>1.9</b>	<b>1.8</b>	<b>2.6</b>	<b>2.1</b>
Minería metálica	12.1	4.2	2.2	2.4	1.6	3.5	2.4
Hidrocarburos	2.2	-2.4	0.9	0.8	4.2	0.0	1.5
<b>Manufactura</b>	<b>16.5</b>	<b>-0.3</b>	<b>3.7</b>	<b>3.6</b>	<b>4.0</b>	<b>4.3</b>	<b>3.9</b>
Primaria	4.1	1.9	7.6	3.3	3.4	3.5	4.4
No primaria	12.4	-0.9	2.8	3.8	4.2	4.5	3.8

(Continúa)

(Continuación)							
<b>Electricidad y agua</b>	<b>1.7</b>	<b>1.1</b>	<b>3.0</b>	<b>3.5</b>	<b>4.5</b>	<b>4.5</b>	<b>3.9</b>
<b>Construcción</b>	<b>5.1</b>	<b>2.2</b>	<b>9.0</b>	<b>7.8</b>	<b>7.8</b>	<b>7.8</b>	<b>8.1</b>
<b>Comercio</b>	<b>10.2</b>	<b>1.0</b>	<b>2.6</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>4.5</b>	<b>3.8</b>
<b>Servicios</b>	<b>37.1</b>	<b>3.4</b>	<b>3.8</b>	<b>4.8</b>	<b>5.2</b>	<b>5.5</b>	<b>4.9</b>
<b>PBI</b>	<b>100.0</b>	<b>2.5</b>	<b>3.6</b>	<b>4.3</b>	<b>4.5</b>	<b>5.0</b>	<b>4.3</b>
<hr/>							
<b>PBI primario</b>	<b>25.2</b>	<b>2.9</b>	<b>3.7</b>	<b>2.7</b>	<b>2.6</b>	<b>3.1</b>	<b>3.0</b>
<b>PBI no primario<sup>1</sup></b>	<b>66.5</b>	<b>2.2</b>	<b>3.9</b>	<b>4.8</b>	<b>5.1</b>	<b>5.4</b>	<b>4.8</b>

Nota: No considera derechos de importación y otros impuestos.  
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, MEF (2019)

Tipo de cambio: La fluctuación del tipo de cambio es controlada por las políticas monetarias del país con la finalidad de garantizar la estabilidad del sol peruano respecto al dólar americano o canadiense, euro o yuan. En caso de caída de la moneda local con respecto a una moneda extranjera, en respuesta existe regulaciones y soluciones inmediatas. Definitivamente las volatilidades del tipo de cambio afectan más a los importadores y exportadores

Aumento de las exportaciones a nivel mundial: Disminución de precios por la gran participación de exportaciones chinas en la categoría de espárragos.

Utilización de productos orgánicos en las industrias de cosméticos y cuidado de la piel: La producción de frutas y vegetales libre de químicos están ingresando con fuerza como principal insumo para la fabricación de productos de belleza. Según (Euromonitor, 2017), la preferencia de los consumidores por productos orgánicos y naturales influye en su disposición a pagar más por productos de bellezas que contengan esta clase de insumos.

Figura1.1

Consumer Preference: Natural/Organic over Price for Beauty - 2017



Fuente: Euromonitor (2017)

### **Socio – Cultural**

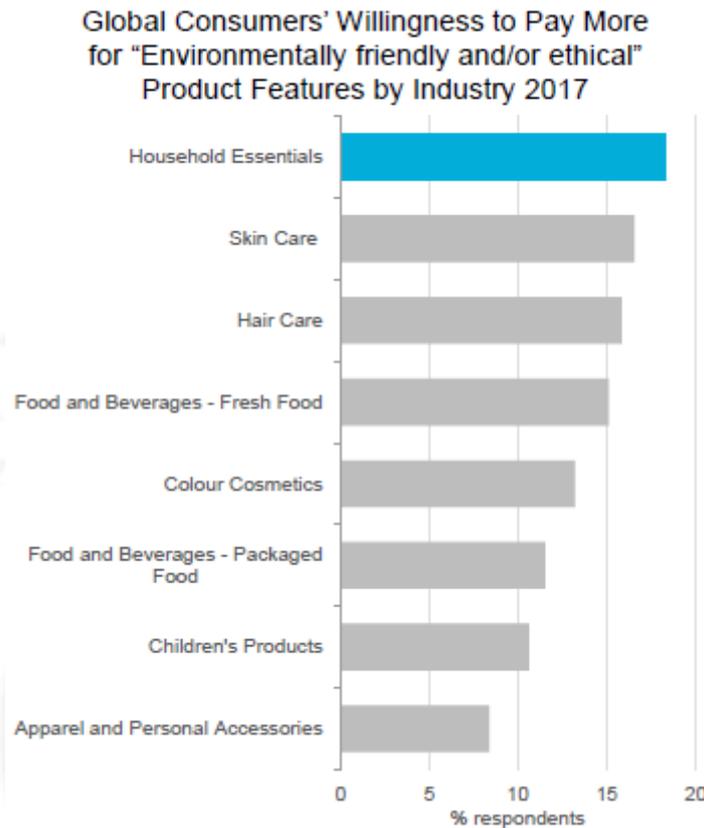
Popularidad de la comida mexicana y peruana en donde sus ingredientes coinciden con la categoría de productos de Camposol.

Interés del consumidor por productos frescos, saludables y orgánicos que protegen contra las enfermedades y el envejecimiento.

Atracción del consumidor por consumir productos eco amigables, Euromonitor (2017) señala que incluso existe disponibilidad de pagar más por un producto con características ambientalmente amigables, estos tipos de consumidores se encuentran en la categoría de comida fresca.

Figura1.2

Global Consumers Willingness to Pay More for “Environmentally friendly and/or ethical” Product Features by Industry 2017



Fuente: Euromonitor (2017)

### **Ecológico y Ambiental**

La corriente de Humboldt crea un sistema de clima favorable para la producción porque genera corrientes de agua fría que en combinación con las aguas tropicales del Ecuador origina la biodiversidad marina y un efecto invernadero (calentamiento natural que crea un ambiente cálido para el desarrollo de las plantas) que son propicios para el cultivo de mariscos, frutas y verduras.

Fenómeno del niño: Produce corrientes de agua cálida e incrementa la temperatura del mar, también ocasiona sequías y fuertes lluvias.

Calentamiento global: El exceso de emisión de gases de invernadero, principalmente de dióxido de carbono, produce el cambio climático que afecta directamente al sector porque hay excesos de lluvia, prolongación de sequías y aumento de la temperatura del mar.

## **Tecnológica**

Innovación tecnológica en el sector agrícola: Desarrollo de productos y descubrimiento de nuevas técnicas de producción que se adapten al clima, suelo y agua.

Investigación científica: “El Perú invierte apenas 0,08% de su PBI, mientras que el promedio latinoamericano es de 0,7%” (Bermúdez García, 2014, p. 11). Adicionalmente, “los institutos sectoriales reciben presupuesto del Estado, pero dicho presupuesto no es suficiente para cubrir todas las necesidades de las actividades relacionadas con la investigación científica” (Bermúdez García, 2014, p. 12). Estos datos evidencian que en el Perú no se promueve la investigación científica en las universidades.

Falta de tecnología y recursos por parte del estado para enfrentar fenómenos ambientales que afectan a la agricultura y acuicultura.

### **1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector**

Este punto se explicará con el modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter, el cual señala que se deben identificar primero las fronteras de una industria para luego determinar si las fuerzas competitivas del entorno representan una oportunidad o amenaza.

#### Intensidad de la rivalidad entre competidores: Intermedia

Para determinar la intensidad, se evaluará las características de la competencia y del sector a nivel nacional e internacional.

*Estructura*: En el Perú, la agroindustria es consolidada, a pesar de que existe un número importante de pequeñas y grandes empresas dedicadas al rubro; no todas compiten directamente con Camposol, puesto que es una empresa que tiene una ventaja competitiva sustancial en el sector: producción a gran escala. En las exportaciones de arándanos, Camposol ocupa el primer lugar con una participación de 30.84% sobre el valor FOB, en la lista le siguen: HortiFrut Tal SAC (23.17%), HortiFrut Perú SAC (12.66%), HFE Berries Perú SAC (6.02%), y Agrícola Santa Azul SAC (4.41%); estas cinco empresas concentran aproximadamente el 70% del mercado (Datatrade, 2018).

Con respecto a la categoría de paltas, en el 2017 fue el líder en exportación de aguacate con un valor FOB de exportación de más de 82.8 millones de dólares estadounidenses, otras

empresas destacadas fueron Avocado Packing Company SAC, Sociedad Agrícola Drokasa SA, entre otros (Statista, 2017a).

A nivel internacional, es el segundo productor de palta porque el primero es México con una superficie total cosechada de 188,700 hectáreas. (Statista, 2017b)

Por último, en relación a la categoría de mariscos, el principal exportador de este producto son los Países Bajos con un valor FOB de 89 millones de dólares, le siguen los países de Irán, Dinamarca, Estados Unidos y Alemania. (Statista, 2017c). En esta categoría no ocupa un puesto importante a nivel mundial.

Bajo este análisis de la participación de Camposol por tipo de producto se concluye que la rivalidad es intermedia porque si bien es líder en Perú, todavía le falta posicionarse mejor internacionalmente ya que solo se destaca por las exportaciones de un producto (palta). (Amenaza)

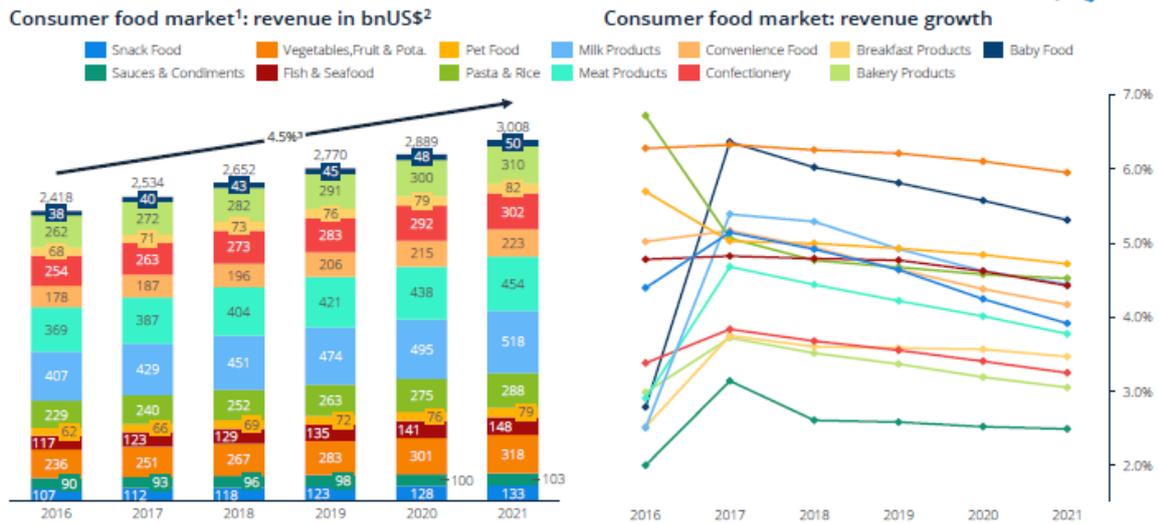
*Demanda:* Según Statista (2018) la demanda de frutas, verduras y langostinos en el mundo se comporta de manera ascendente y se espera que los ingresos aumenten un 4.4% de 2016 a 2021.

Figura 1.3

Revenue expected to increase by 4.4% from 2016 to 2021

## Revenue expected to increase by 4.4% from 2016 to 2021

Turnover and profits: Consumer Market Outlook – Food market



Fuente: Statista (2018)

Este escenario disminuye la rivalidad porque más compañías pueden vender sin pelear por la participación de mercado.

**Barreras de salida:** Son altas porque si una compañía quiere abandonar la industria tendría que perder toda la inversión hecha en activos (maquinaria, plantas e instalaciones), los terrenos son activos que se sobrevalúan, pero vender una extensa área toma tiempo y no podría recuperar su dinero en el corto plazo. Además, se debe considerar los costos fijos por liquidación y pensiones de los trabajadores.

**Riesgo de ingreso de competidores potenciales: Bajo**

**Economías de escala:** Para los posibles competidores es muy difícil igualar los costos bajos de producción de Camposol ya que lo realizan a gran escala en sus extensas hectáreas. (Oportunidad)

*Lealtad de marca:* La fidelidad del consumidor final es baja porque Camposol no ha potenciado su marca de consumo; en cambio, su valor de marca para los negocios B2B es alto porque es una empresa que destaca por la calidad de sus productos.

*Costo de cambio para el cliente:* Para los minoristas representa un costo de cambio alto porque hasta el momento no existen abastecedores de volúmenes grandes. Mientras que, para el consumidor final es bajo porque para ellos los productos como la palta y el arándano no son diferenciables. (Intermedio)

*Inversión:* Un posible competidor deberá requerir de un alto capital para establecer un negocio en la industria de agricultura y acuícola porque adquirir maquinaria y tierras para la cosecha e implementar un laboratorio de investigación demanda una alta inversión. (Oportunidad)

Poder de negociación de los proveedores: Bajo

Existen diversos abastecedores de fertilizantes y pesticidas, así como también proveedores de maquinaria agrícola, de modo que al haber suministradores sustitutos su poder de negociación es bajo. Otro factor importante que refuerza esta idea es que dichas compañías no pueden ingresar a la industria porque sus actividades no guardan relación con las operaciones agrícolas y acuícolas, lo cual su rol no presenta una amenaza. (Oportunidad)

Poder de negociación de los clientes: Intermedio

En relación a los usuarios finales, es alto porque consideran que las características del producto se asemejan a otras marcas y posiblemente puedan escoger un producto de menor precio. Por otro lado, los clientes minoristas tienen un poder de negociación intermedio porque existen muy pocos proveedores con capacidad de respuesta a pedidos de volúmenes altos como Camposol; sin embargo, responder a esta magnitud de pedidos implica que el cliente minorista pueda pedir reducciones en el precio.

Amenaza de productos sustitutos: Alto

Hay presencia de productos sustitos que contienen el mismo valor nutricional de la categoría de productos de CAMPOSOL, por lo tanto, el cliente podría seleccionar otros productos en relación a sus gustos y no por el contenido nutritivo ni por la calidad del mismo. (Amenaza)

### 1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

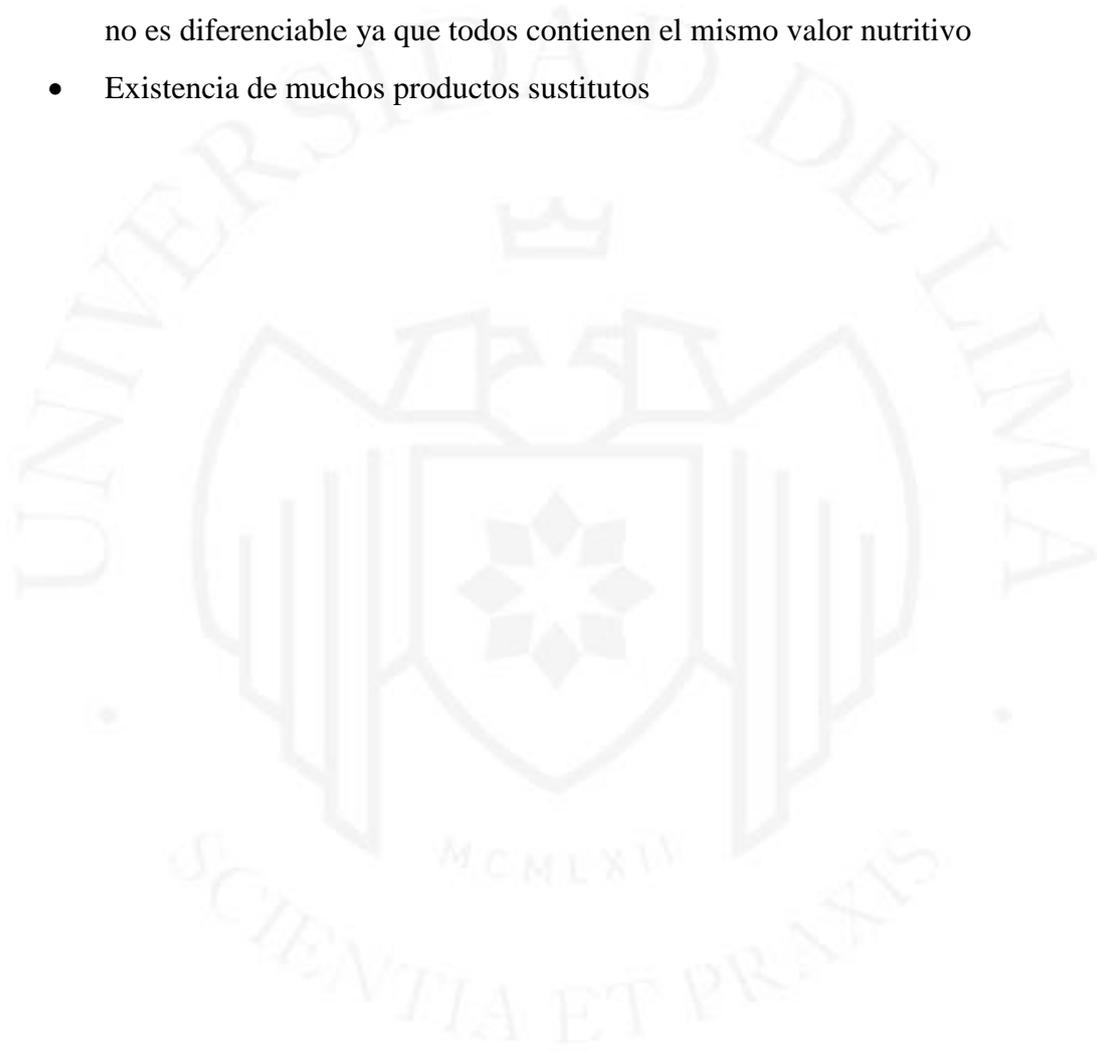
#### Oportunidades

- Proyectos del gobierno como la construcción del canal de irrigación que favorece las condiciones de producción
- Ley de promoción agraria que beneficia a las empresas agrícolas con menos pagos por conceptos de impuesto a la renta (15%) y aporte mensual de Seguro de salud (4%)
- El TLC impulsa el desarrollo de negocios con países extranjeros
- Crecimiento del PBI nacional e internacional, el cual muestra que el gasto de consume se va a incrementar y Camposol tiene oportunidad para expandir sus ventas
- La utilización de productos orgánicos como materia prima para elaborar productos de cuidado de la piel y cosméticos, esta tendencia abre las posibilidades de tener otro tipo de clientes: sector belleza
- Aumento de la demanda de frutas, verduras y mariscos a nivel global, con un crecimiento proyectado de 4.4% al 2021
- La corriente de Humboldt (corriente de aguas frías) y las aguas tropicales del Ecuador generan un clima favorable que permite la cosecha durante todo el año haciendo posible atender demandas en temporadas claves de escasez.
- Popularidad de la comida peruana y mexicana, los cuales contienen productos que están dentro de la cartera de Camposol
- Preferencia del consumidor por adquirir productos frescos, saludables y eco amigables
- Innovación tecnológica en el sector, pues desarrolla descubrimiento de nuevos procesos automatizados con maquinaria agrícola para separar la fruta, empaque, recojo, medidores de temperatura, sensores de medición de agua, entre otros.

#### Amenazas

- La crisis política en Perú genera un entorno inestable y disminuye las inversiones
- Las fluctuaciones del tipo de cambio podrían disminuir las ganancias de exportaciones cuando realicen el cambio de moneda

- El Fenómeno del Niño y el calentamiento global producen cambios drásticos en el clima que afectan los cultivos
- En Perú no se ha desarrollado infraestructura para enfrentar el impacto de fenómenos ambientales
- El gobierno peruano no promueve las investigaciones en el sector porque coloca poco presupuesto para el desarrollo de las mismas
- Costo de cambio bajo para el consumidor final porque consideran que el producto no es diferenciable ya que todos contienen el mismo valor nutritivo
- Existencia de muchos productos sustitutos



## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) resume y evalúa las fortalezas y debilidades para identificar puntos críticos de atención y ofrecer una mejor oferta valor al cliente.

Tabla 2.1

Matriz EFI

Factores externos clave		Ponderación	Clasificación	Valor
Fortaleza	Líder local y presencia en mercados internacionales	0.05	3	0.15
	Desarrollo de economías de escala	0.07	4	0.28
	Ubicación estratégica (clima idóneo)	0.05	4	0.2
	Contar con centro de investigación	0.07	4	0.28
	Productos con alta calidad y valor nutritivo	0.07	4	0.28
	Sólida estructura financiera	0.05	3	0.15
	Control total de la producción con su estrategia vertical	0.05	3	0.15
	Tierras disponibles para nuevos cultivos	0.04	3	0.12
	Productos orgánicos	0.06	4	0.24
	Buena relación con clientes por el servicio post venta	0.06	3	0.18
	Altamente equipados	0.06	4	0.24
<b>Subtotal</b>		<b>0.63</b>		<b>2.27</b>
Debilidad	Falta de fortalecimiento de la marca	0.07	2	0.14
	Nombre de marca poco comercial	0.03	2	0.06
	Escasez de mano de obra	0.05	2	0.1
	Dependencia de distribuidores	0.05	3	0.15
	Baja capacidad de producción en mariscos	0.06	2	0.12
	Tiempos largos de cosecha	0.03	3	0.09
	Altos costos de distribución para productos delicados y perecibles	0.05	3	0.15
	Oficinas comerciales descentralizadas demandan más control	0.03	2	0.06
<b>Subtotal</b>		<b>0.37</b>		<b>0.87</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.14</b>

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración Propia

El puntaje de la matriz (3.14) determina que tiene una posición fuerte para enfrentar sus debilidades. Esta matriz nos da una visualización para elaborar estrategias en fusión a nuestras fortalezas.

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite evaluar información externa para ver como la empresa responde a estas variables.

Tabla 2.2  
Matriz EFE

Factores externos clave		Ponderación	Clasificación	Valor
Oportunidades	Proyectos de gobierno de canales de irrigación	0.06	3	0.18
	Ley de promoción agraria	0.06	4	0.24
	TLC	0.06	4	0.24
	Crecimiento del PBI nacional e internacional	0.06	4	0.24
	Entrada de productos orgánicos a la industria de belleza	0.06	2	0.12
	Creciente innovación tecnológica agrícola	0.07	4	0.28
	Aumento de la demanda de frutas, verduras y mariscos (4%)	0.08	3	0.24
	Clima favorable (Corriente de Humboldt)	0.07	4	0.28
	Popularidad de la comida peruana y mexicana	0.06	4	0.24
	Preferencia del consumidor por productos eco amigables	0.06	4	0.24
<b>Subtotal</b>		<b>0.64</b>		<b>2.30</b>
Amenazas	Crisis política	0.06	3	0.18
	Fluctuaciones del tipo de cambio	0.04	3	0.12
	Fenómeno del niño y calentamiento global	0.07	4	0.28
	Falta de infraestructura para enfrentar fenómenos naturales	0.07	1	0.07
	El gobierno no da incentivos para realizar investigaciones	0.03	1	0.03
	Costo de cambio bajo de los productos	0.05	3	0.15
	Existencia de productos sustitutos	0.04	2	0.08
<b>Subtotal</b>		<b>0.36</b>		<b>0.91</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.21</b>

Fuente: David, F. (2013)  
Elaboración Propia

La puntuación de 3.21 indica que Camposol está respondiendo correctamente a las variables externas, esta modalidad también otorga una visualización para potenciar estrategias actuales o proponer nuevas.

## 2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

De acuerdo con Porter (2010): Una empresa debe establecer una estrategia genérica de negocios que defina su posición en la industria para lograr una ventaja competitiva sustentable.

Existen tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación en los costos y enfoque en la diferenciación (p. 53). Las dos primeras estrategias se dirigen a un objetivo amplio mientras que la segunda a un objetivo estrecho.

La estrategia genérica ideal para CAMPOSOL es diferenciación con enfoque amplio. Hill et al. (2015) señalan que una empresa tiene valor diferencial cuando “un producto se puede distinguir por la superioridad de su confiabilidad, buen diseño, funciones y características, atención en el punto de venta, servicio y apoyo después de la venta, manejo de la marca, etc. (p. 156). Bajo esa definición, los atributos que hacen diferenciable a CAMPOSOL son el alto grado de confiabilidad de sus productos y el servicio de atención al cliente. Para ello, la estrategia definida por CAMPOSOL es clara, pues para destacarse de su competencia, según Bell y Kindred (2016), han tomado un posicionamiento como empresa ambientalmente amigable y socialmente responsable (p. 13). Camposol deberá seguir fortaleciendo estas características claves para diferenciarse de su competencia.

Por otro lado, la asistencia en la venta y el servicio posterior a ella deberá desarrollarse aún más, al punto de obtener fuertes habilidades de comercialización y de resolución de problemas.

#### **2.4 Matriz FODA**

De manera práctica se han seleccionado las principales fortalezas y debilidades que influyen en mayor proporción para la elaboración de estrategias.

Tabla 2.3

Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1. Crecimiento del PBI nacional e internacional</p> <p>O2. Incremento de la demanda de frutas, verduras y mariscos</p> <p>O3. Popularidad de la comida mexicana y peruana</p> <p>O4. Creciente innovación de tecnología agrícola</p> <p>O5. Entrada de productos orgánicos a la industria de belleza</p> <p>O6. Preferencia del consumidor por productos frescos, saludables y eco amigables.</p>	<p>A1. Presencia de fenómenos naturales que afectan a los cultivos</p> <p>A2. Falta de infraestructura en Perú para enfrentar fenómenos naturales</p> <p>A3. Crisis política en Perú</p> <p>A4. Gobierno no incentiva la realización de investigaciones</p> <p>A5. Costo de cambio bajo para el consumidor final</p> <p>A6. Disminución de los precios por el aumento de exportaciones de China</p>
Fortalezas	Fortalezas - Oportunidades	Fortalezas - Amenazas
<p>F1. Disponibilidad de terrenos para ampliar sus cultivos o implementar nuevos</p> <p>F2. Control total de la producción con la estrategia de integración vertical</p> <p>F3. Sólida estructura financiera</p> <p>F4. Recursos tecnológicos como maquinaria agrícola que automatiza ciertas actividades</p> <p>F5. Desarrollo de economías de escala</p> <p>F6. Productos orgánicos</p> <p>F7. Contar con un centro de investigación</p> <p>F8 Ubicación estratégica</p>	<p>F1-O2: Utilizar esos terrenos disponibles para aumentar la producción y hacer pruebas de cultivos de posibles nuevos productos para ampliar la cartera.</p> <p>F5-O4: Aprovechar la tendencia en innovación de maquinaria para mejorar aún más las economías de escala y el aumento de la calidad de productos.</p> <p>F6-O5: Posibilidad de tener otro tipo de cliente ubicados en el sector belleza</p> <p>F7:O6: Búsqueda de nuevos procesos más eco amigables para fomentar la compra de estos tipos de consumidores</p>	<p>F2-A6: La integración vertical permite que tenga ventaja en su estructura de costos, esto aumenta la posibilidad de ofrecer precios competitivos considerando que China es un cliente altamente potencial</p> <p>F5-A6: Las economías de escala facultan a Camposol a ofrecer un precio fijo y ser competitivos ante el crecimiento de las exportaciones de otros países productores</p> <p>F7-A1: La investigación permitirá que los productos sean más resistentes a los cambios climáticos.</p>
Debilidades	Debilidad - Oportunidades	Debilidades - Amenazas
<p>D1. Falta de fortalecimiento de la marca de consumo</p> <p>D2. Baja capacidad productiva en mariscos</p> <p>D3. Dependencia de distribuidores con plantas de maduración</p> <p>D4 Escasez de mano de obra a la redonda</p> <p>D5 Tiempos largos de cosecha</p>	<p>D1-O3: Desarrollo de publicidad informativa del producto a fin de enfocarse en que el cliente final conozca la marca</p> <p>D1-O6: Fortalecer su marca bajo un contenido de calidad y sostenibilidad</p> <p>D2-O2: Establecer una alianza con los distribuidores que empaican y procesan los mariscos para la venta (intermediarios)</p>	<p>D1-A5: Impulsar estrategias de marketing de recordación de la marca, el contenido de la publicidad debe ser sobre calidad sostenible para que el consumidor final asocie la marca con este atributo, la finalidad de esta estrategia es que el costo de cambio de los productos de Camposol aumente.</p>

Fuente: Hill et al. (2015)

Elaboración Propia

## 2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

### Visión:

“Ser el proveedor preferido y superior de alimentos saludables y frescos para familias de todo el mundo”

La formulación de su visión es conveniente porque refleja el logro máximo para Camposol, que es estar presente en cada momento de la alimentación sana. Además, enfoca su valor diferencial que es la entrega de productos frescos y saludables al consumidor.

### Misión:

Una misión bien definida según Hill et al. (2015) describe sus actividades en términos de tres dimensiones: a quién satisface (familias), qué satisface (alimentación saludable) y cómo está satisfaciendo las necesidades de los clientes (productos frescos y de calidad) (p. 12). Camposol cumple con los tres ámbitos para la formulación de una misión, que básicamente define el modelo de negocio, por ello se mantiene la misión actual.

### Políticas

La filosofía de Camposol gira entorno a las responsabilidades con sus stakeholders y es por ello que su conducta empresarial está marcada por políticas que cubren ámbitos sociales, ambientales, de salud y bienestar de los colaboradores, organismos reguladores, clientes y accionistas.

- Emitir reportes de sostenibilidad que son respaldados por auditores externos calificados en la materia.
- Ética y transparencia de los resultados del negocio con los accionistas y clientes.
- Incentivar una cultura de responsabilidad social y ambiental a nivel corporativo para que todas las actividades del negocio se desarrollen en beneficio de tener un mundo mejor con menos contaminación y desorden colectivo.
- Promover el desarrollo y bienestar de los colaboradores con talleres de capacitaciones técnicas, comerciales y de negocio.

- Cubrir la seguridad y salud del trabajador con un sistema de prevención de riesgos a accidentes con el uso de equipos de protección personal.
- Los miembros de la familia Dyer & Coriat no pueden realizar funciones operativas
- Realizar constantes investigaciones relacionadas al desarrollo de nuevos cultivos como ejecutar 15 a 20 pruebas para obtener nuevas categorías de crecimiento
- Uso de tecnología para mejorar las eficiencias
- Participación activa en proyectos de sostenibilidad que promueve el gobierno, así mismo aumentar las asociaciones claves con importantes entes reguladores del sector agrícola y acuicultura

## **2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa**

- Convertirse en uno de los principales exportadores de mandarina para el 2022
- Aumentar las áreas de producción orgánica a 400 hectáreas
- Minimizar los costos de transporte laboral de trabajadores
- Incrementar las ventas de mariscos en un 30% al 2022
- Reconocimiento de la marca de consumo CAMPOSOL como proveedora de productos sostenibles para el 2022
- Obtener nuevos tipos de clientes en la industria de belleza

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

En vista que los intereses de Camposol son fortalecer su posicionamiento como empresa sostenible y reforzar su estrategia de marca de consumo, se recomienda que por el momento solo se concentre en las UEN de mariscos, frutas y verduras. Debido a que, primero debe ganar la posición meta planteada para que con esa reputación pueda facilitar su ingreso a otra industria. Además, la industria de la categoría de productos existentes posee mercados potenciales que todavía tienen mucho por explotar.

Entonces, siguiendo con el plan de enfocarse solo en los productos actuales se propone redefinir la UEN de Trading (Camposol International) principalmente porque una UEN es creada con la finalidad de generar ingresos y esto no es posible porque TRADING solo realiza actividades funcionales de comercialización.

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

### **Estrategia Global:**

Actualmente Camposol interactúa con distintos mercados de los cuales algunos son más exigentes que otros con respecto a las características de los productos, pues sus gustos y preferencias guardan relación con el tamaño y apariencia del producto. Uno de los mercados más retadores es el de China porque su decisión de compra depende de la apariencia de la fruta.

Entonces, Camposol debe adoptar dos tipos de estrategias en función al tipo de mercado: exigente o flexible.

Para mercados más dinámicos o exigentes como China, la estrategia que debe seguir es de **estrategia transnacional** porque el incremento de la rentabilidad de Camposol dependerá de la adaptación de sus productos.

Para los mercados flexibles Camposol debe optar por una estrategia de **estandarización global** porque estos tipos de consumidores son más receptivos ya que consideran que los productos alimenticios satisfacen una necesidad genérica en cuanto a sabor y valor nutricional. Es importante mencionar que con esta estrategia se pueden hacer adaptaciones pero suelen ser limitados, estos cambios serían solo para las actividades de marketing que deben ajustarse al comportamiento de la demanda de cada país.

En relación a la presión por disminuir los costos, Camposol se encuentra en una posición de la cadena que involucra dejar una parte del margen al minorista. Entonces este tipo de modelo de implica que mantenga sus costos bajos para incrementar sus ganancias.

### **Modo de ingreso**

Debe continuar con la alternativa de ingreso de **subsidiarias de propiedad local** con la apertura de nuevas oficinas comerciales en los países donde se coloca más productos y se pronóstica que la demanda va a mantenerse o ascender. En esencia, esta estrategia de entrada es favorable porque permite el control total de las actividades y favorece la coordinación de abastecimiento a escala global.

## **Estrategia Corporativa**

### Estrategia de Integración Horizontal:

#### *UEN Mariscos*

Se recomienda que Camposol adquiriera empresas peruanas dedicadas a la producción de mariscos porque, según proyecciones internacionales, la industria de acuicultura apunta a un crecimiento global. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización para la Agricultura y Alimentación (FAO) (OCDE-FAO, 2013) menciona lo siguiente:

“En particular, China ha aumentado significativamente su producción de acuicultura en las últimas dos décadas y, en la actualidad, produce más del 60% de la producción acuícola mundial ...El rápido crecimiento de la producción de la acuicultura en China durante los últimos 20 años puede disminuir ya que la industria ha alcanzado el límite de tierra disponible adecuada para esta actividad, especialmente para las especies de agua dulce” (p. 207-208).

Adicionalmente, líneas arriba se mencionó que en el 2017 Netherlands (Países Bajos) fue el líder en exportación de mariscos y en la posición cuatro se encontraba Estados Unidos. En consecuencia, el objetivo de comprar otras empresas es para no depender de otros productores para completar pedidos y para aumentar la participación de mercado de la categoría de mariscos en los países como China y Estados Unidos, donde sus escenarios muestran que son clientes altamente potenciales porque el primero, no cuenta con más espacio disponible para producir; y el segundo, intenta competir con la líder en exportación de mariscos (Netherlands), lo que convierte a Camposol en un socio clave de abastecimiento a gran escala.

#### *UEN Frutas y verduras*

La compra de áreas productivas de mandarina a la empresa Citrícola Salteña S.A. en Uruguay y la adquisición de tierras de palta en Colombia, se reconoce como una estrategia horizontal. Se recomienda que mantenga esta estrategia de adquirir hectáreas idóneas que amplíen la ventana comercial.

### Alianzas estratégicas

Relizar alianzas con la planta de maduración que utiliza ocasionalmente para abastecer a pequeños minoristas, como también con la planta que procesa y empaca mariscos. Se recomienda que ambas alianzas se establezcan bajo un contrato de largo plazo que determine la utilización constante de las instalaciones y que también ambos socios inviertan en modificaciones para mejorar la calidad del producto. Estas condiciones beneficiarían a ambas partes porque Camposol puede aumentar la colocación de sus productos y las plantas o distribuidoras aplicarían estas mejoras para la venta de sus otros productos.

### Outsourcing

Contratar una agencia internacional especializada en marketing de consumo masivo para que implementen todas las estrategias de marca de consumo definidas por parte de la gerencia de marketing en conjunto con CEO directivo. Así mismo, se les pedirá informes sobre el comportamiento del consumidor de cada país.

### Diversificación Relacionada

Statista (2017d) señala que las peras, limones y papayas son productos que tienen pocos productores a nivel global y son altamente demandados, por ello se recomienda que Camposol diversifique su cartera de productos y produzca estas opciones mencionadas, y que concentre su producción en la que se adapte más a los recursos y condiciones climáticas para que tengan buenos rendimientos por hectáreas.

### **Estrategias Funcionales**

#### Investigación y Desarrollo

- Elaborar pruebas de nuevos tipos de alimentación para los mariscos que permitan el rápido crecimiento y resistencia a cambios climáticos.
- Estudio de las tres tierras disponibles (Colombia, Uruguay y Perú) en donde se adapte mejor la nueva categoría de productos con la finalidad que tengan mayores rendimientos por hectárea
- Desarrollar mejoras e innovaciones tecnológicas en los procesos de empaquetado de marisco y maduración de la fruta para extenderla a las nuevas plantas con las que se ha formulado una alianza estratégica.

#### Operaciones y Logística

- Mantener la estrategia de economías de ubicación que implica concentrar la producción en lugares óptimos que favorezcan la cosecha a escalas mayores porque tienen el clima y los recursos indicados para aumentar rendimientos
- Elaborar planes de producción en base a los rendimientos por categoría otorgados por I & D, capacidad de la planta y demanda.
- Alinear los tiempos de cosecha por tipo de producto y rendimiento por hectárea de cada sucursal a modo de cumplir con el abastecimiento a tiempo y en consecuencia mejorar la eficiencia en costos por el incremento de rotación de inventarios

### Marketing

- Investigar por país los gustos y preferencias en relación a la nueva categoría de productos
- Elaborar tácticas de venta cruzada para impulsar la venta de los nuevos productos
- Reconocimiento de insights para determinar la oferta valor
- Elaborar campañas de marketing de introducción de producto
- Elaborar publicidad de tipo informativa que educa al consumidor sobre los beneficios de los productos
- Desarrollar estrategias de marca de consumo

# CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

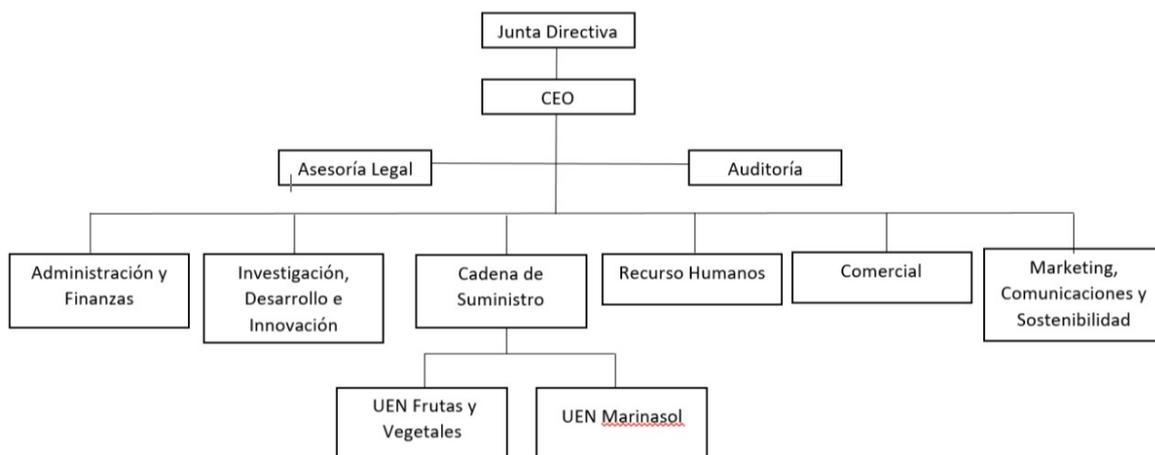
Como se ha mencionado anteriormente se dará la redefinición de UEN de Camposol International, lo que genera modificaciones en la estructura organizacional corporativa. En respuesta a este cambio se propone utilizar la estructura de la unidad estratégica de negocios (UEN) ya que “este cambio en la estructura puede facilitar la implementación de las estrategias al mejorar la coordinación entre divisiones similares y canalizar la rendición de cuentas a diferentes unidades de negocio” (David, 2013, p. 225).

Los beneficios de integrar este tipo de estructura es que favorece la especialización por UEN

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

Figura 3.1

Rediseño de Organigrama por UEN



Fuente: David, F. (2013)  
Elaboración propia

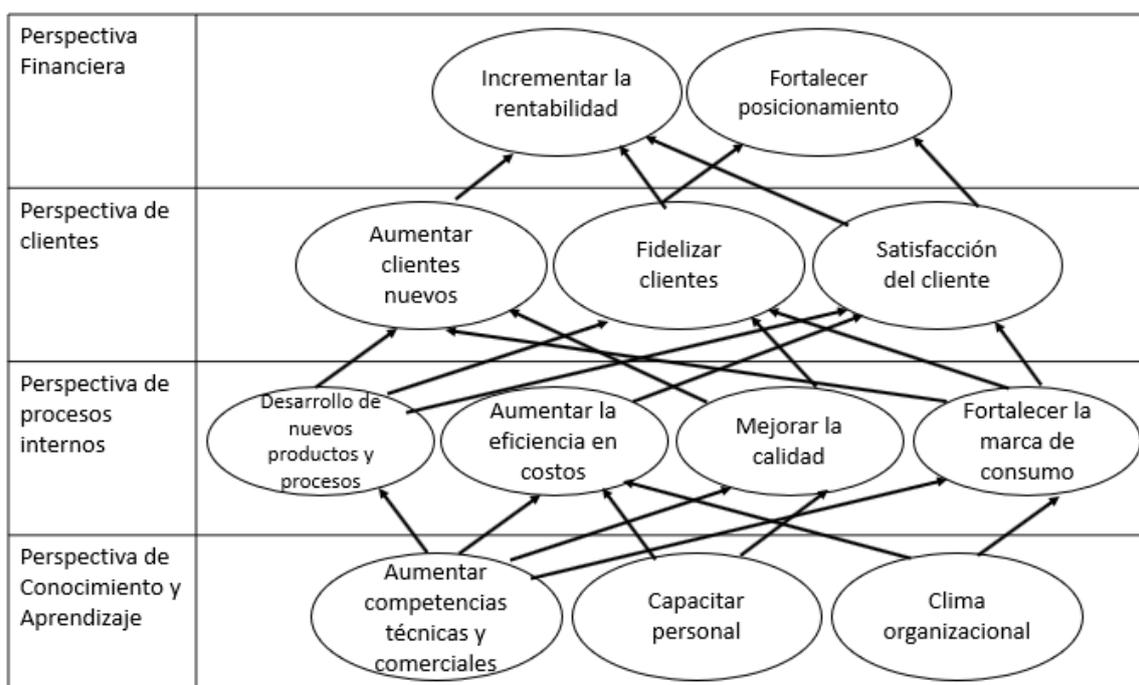
## CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

### 4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Un mapa de control estratégico permite que las empresas puedan visualizar su estrategia en un sistema de gestión de actividades relacionadas, muestra cada una de ellas bajo cuatro perspectivas.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2009)  
Elaboración propia

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

“Un cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores” (Kaplan & Norton, 2009, p. 45). Es decir, esta herramienta facilita la comunicación entre áreas para alinear sus indicadores en base a la estrategia empresarial.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula
Financiera	Incrementar la rentabilidad	Rentabilidad sobre activos y patrimonio	ROA (Utilidad neta / activos) ROE (Utilidad neta / patrimonio)
	Fortalecer Posicionamiento	Participación de mercado	# de posición en el ranking de principales exportadores
Cliente	Aumentar la cantidad de clientes nuevos	Clientes nuevos	% de clientes nuevos
	Fidelizar a los clientes actuales	Nivel de lealtad	# de clientes que realizan recompras
	Satisfacción del cliente	NPS	% clientes que nos recomiendan
Procesos Internos	Desarrollo de nuevos procesos y productos	Nueva tierra o producto apto para el cultivo	% de incremento en la producción
	Aumentar la eficiencia en costos	Control total de la producción	% de rendimiento por hectárea
	Mejorar la calidad del producto	Nuevos procesos de producción	% de reducción de mermas
	Fortalecer la marca de consumo	Reconocimiento de la marca	# de visitas en página web
Crecimiento y Aprendizaje	Aumentar las competencias técnicas y comerciales del personal	Evaluación de desempeño	# de metas alcanzadas en el mes
	Capacitar al personal	Evaluación de conocimientos	# de test aprobados
	Clima organizacional	Evaluación del ambiente laboral	#de encuestas con satisfacción

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- Se concluye que Camposol es una empresa con una sólida posición que debe adoptar con determinación las estrategias corporativas de diversificación. La estrategia corporativa horizontal requerirá de una fuerte inversión, pero los beneficios superan este costo porque, una vez implementada, pueden tener economías de escala, disminuir su rivalidad en el Perú y por último ser más rentables.
- Por el momento se opta con una estrategia de alianzas con las plantas de procesamiento y empaquetado porque establecer subsidiarias o comprar una planta para integrarse verticalmente elevaría los costos, además que por el momento la mayoría de los clientes tienen su propia instalación de empaquetado
- La alianza es un sustituto a la integración vertical
- La ventaja de desarrollar la estrategia de diversificación relacionada es que existe ahorro por la utilización de recursos compartidos entre las áreas de marketing, producción, logística, etc.
- Con las estrategias funcionales de operación se mejorará la eficiencia en abastecimiento a tiempo y evitar costos de retención de inventarios y almacenaje.
- El contar con una planta de maduración proporciona abastecer a clientes minoristas más pequeños que podrían fortalecer nuestra marca de consumo

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda por el momento no utilizar la estrategia de obtener una subsidiaria de propiedad local referente a una planta de maduración hasta que el equipo comercial determina que existe un número importante de minoristas pequeños que justifique la inversión de tener una planta de esa magnitud.
- Camposol debe fortalecer sus relaciones con la distribuidora de infraestructura de maduración para utilizar sus canales cuando sean necesarios.
- Se recomienda que los nuevos ingresantes miembros de la familia Dyer & Coriat (posiblemente jóvenes herederos) participen en su primera experiencia realizando funciones operativas que se relacionan con las actividades de los ingenieros agrónomos con la finalidad de conocer de cerca la actividad del agricultor.
- Mejorar la relación entre UEN, principalmente entre las áreas de producción y comercial que constantemente realizan coordinaciones pero que, últimamente, han tenido dificultades en el entendimiento de objetivos integrados.

## REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2019). *Perspectivas Económicas Mundiales*. Recuperado de <http://www.databank.bancomundial.org/databases>
- Bell, D.y Kindred, N. (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado de el sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <http://www.harvard.edu/>
- Bermúdez García, J. E. (2014). Investigación científica en el Perú: Factor crítico de éxito para el desarrollo del país. *Sinergia e Innovación*, 1-17. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/334666>
- Camposol. (2016). *Informe de Sostenibilidad*. Recuperado de Camposol: <http://www.camposol.com>
- Camposol. (2017). *Informe de Sostenibilidad*. Recuperado de Camposol: [www://www.camposol.com](http://www.camposol.com)
- Datatrade. (2018). *Importaciones y Exportaciones*. Recuperado de <http://www.datatrade.com>
- Euromonitor. (2017). *Ethical Living: Mindful Consumerism*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración estratégica (11.a ed.)*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- 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.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing (14.a ed.)*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Ley N.º 27360. (2015). *Ley de promoción agraria*. Recuperado de Multilegis: <http://www.legal.legis.com>
- Mef. (2019). *Ministerio de Economía y Finanzas: Proyecciones Macroeconómicas*. Recuperado de <http://www.mef.gob.pe>

- OCDE-FAO. (2013). *OCDE-FAO Agricultural Outlook: Perspectivas Agrícola 2013-2022*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/i3307s/i3307s.pdf>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (6.a ed.)*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid : Pirámide.
- Statista. (2017a). *Leading avocado exporting companies in Peru in 2017, by free on board (FOB) value in million U.S. dollars*. Recuperado de <http://www-statista-com>
- Statista. (2017b). *Harvested area of avocado worldwide in 2017, by leading country (in 1,000 hectares)*. Recuperado de <http://www-statista-com>
- Statista. (2017c). *Exports value of cold water shrimp and prawns worldwide in 2017, by leading country*. Recuperado de <http://www-statista-com>
- Statista. (2017d). *Global Fruit production in 2017, by variety (in million metric tons)*. Recuperado de <http://www-statista-com>
- Statista. (2018). *Agriculture, Forestry & Fishing*. Recuperado de <http://www-statista-com>

## BIBLIOGRAFÍA

Cruzado, D. (24 de Febrero de 2018). *Camposol: "Hemos comprado tierras y empezamos a sembrar paltas en Colombia"*. *Gestión*. Recuperado de <http://www.gestión.pe>

Gestión. (17 de Abril de 2018). *Camposol compró 1,000 hectáreas para cítricos en Uruguay*. Recuperado de <http://www.gestión.pe>

Prado Gómez, A. J., Manrique Tejada, L. B., Cusi Ascencio, R. I. y Chávez Chirinos, S. M. (2017). *Plan Estratégico de la Empresa Agroexportadora del Sur S.A.C. (tesis de maestría)*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9546>

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración (12.a ed.)*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Statista. (2017). *Leading 10 organic food producing countries worldwide in 2017, by number of producers*. Recuperado de <http://www-statista-com>