

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

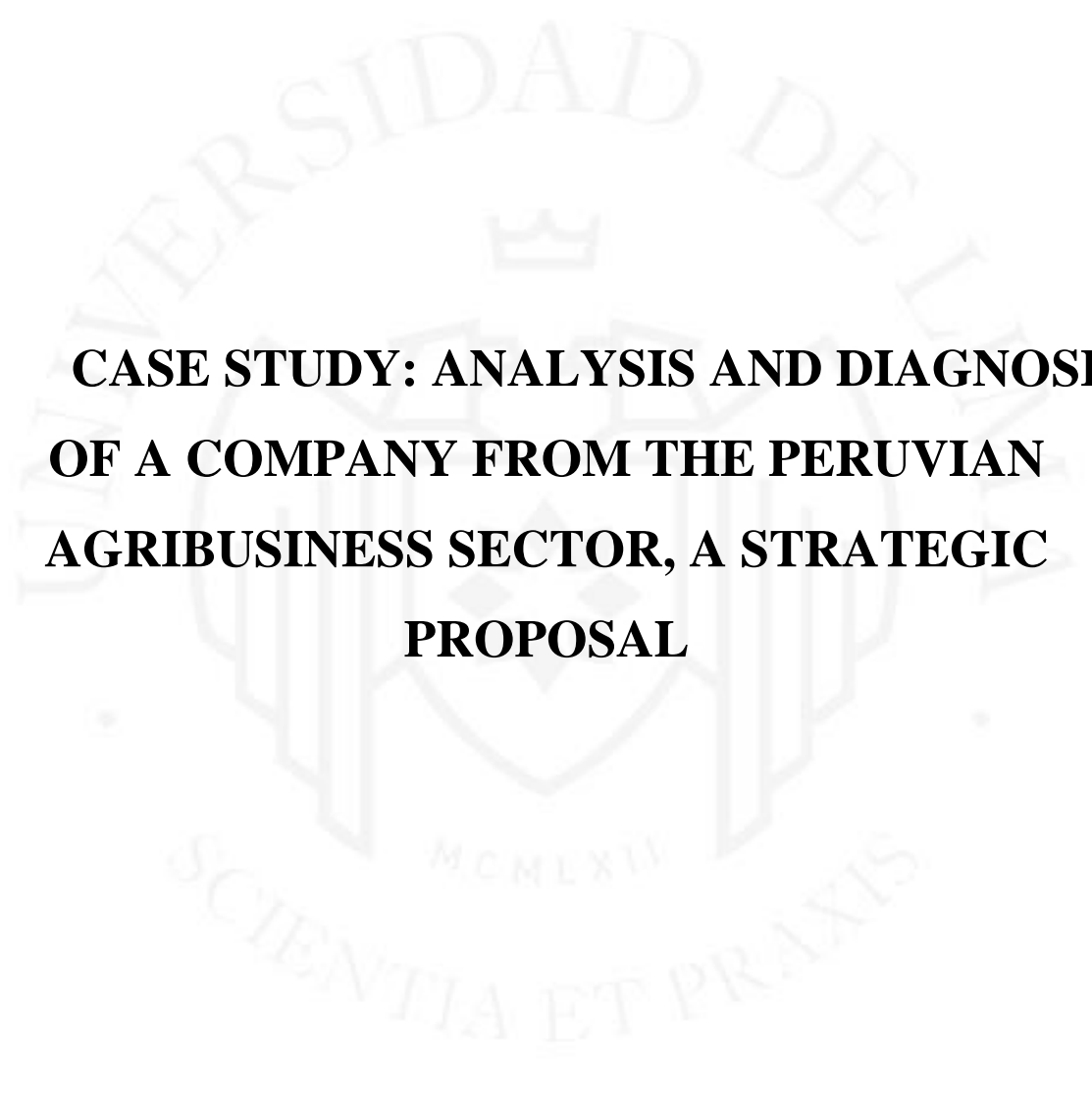
**David Eduardo Deza Reynaga**

**Código 20130413**

Lima – Perú

Noviembre de 2019



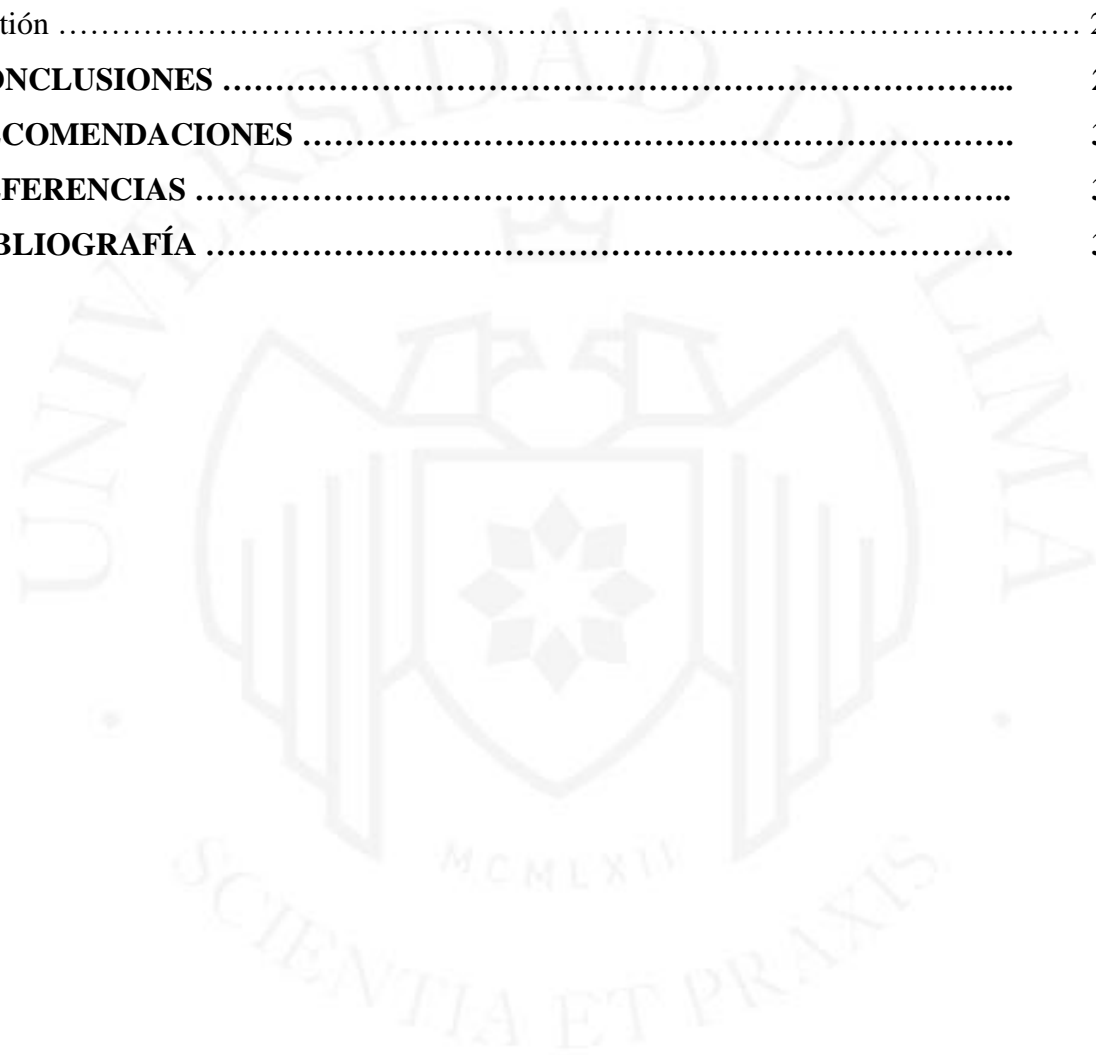


**CASE STUDY: ANALYSIS AND DIAGNOSE  
OF A COMPANY FROM THE PERUVIAN  
AGRIBUSINESS SECTOR, A STRATEGIC  
PROPOSAL**

## TABLA DE CONTENIDO

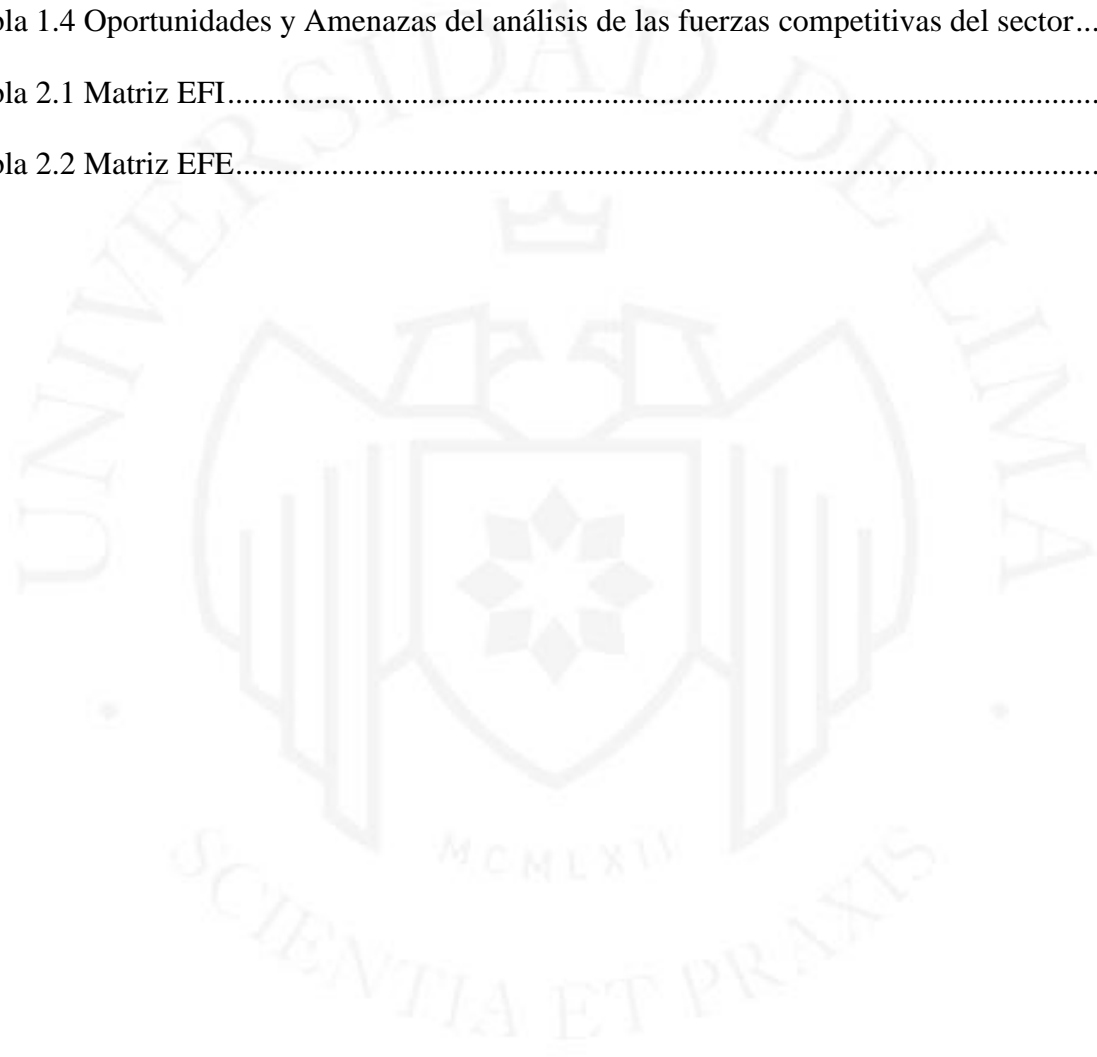
<b>RESUMEN .....</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>2</b>
1.1 Diagnóstico interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio.....	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor .....	3
1.1.3 Definición y sustentación 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) .....	6
1.2 Diagnóstico Externo	8
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores) .....	8
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector .....	12
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas .....	14
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>16</b>
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	16
2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE	17
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)	18
2.4 Matriz FODA (Sustento)	20
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	21
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa	22
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN ....	22
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	23
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>25</b>

3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento)	25
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa .....	26
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>		<b>27</b>
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	27
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión .....	28
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>29</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>30</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>31</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>33</b>



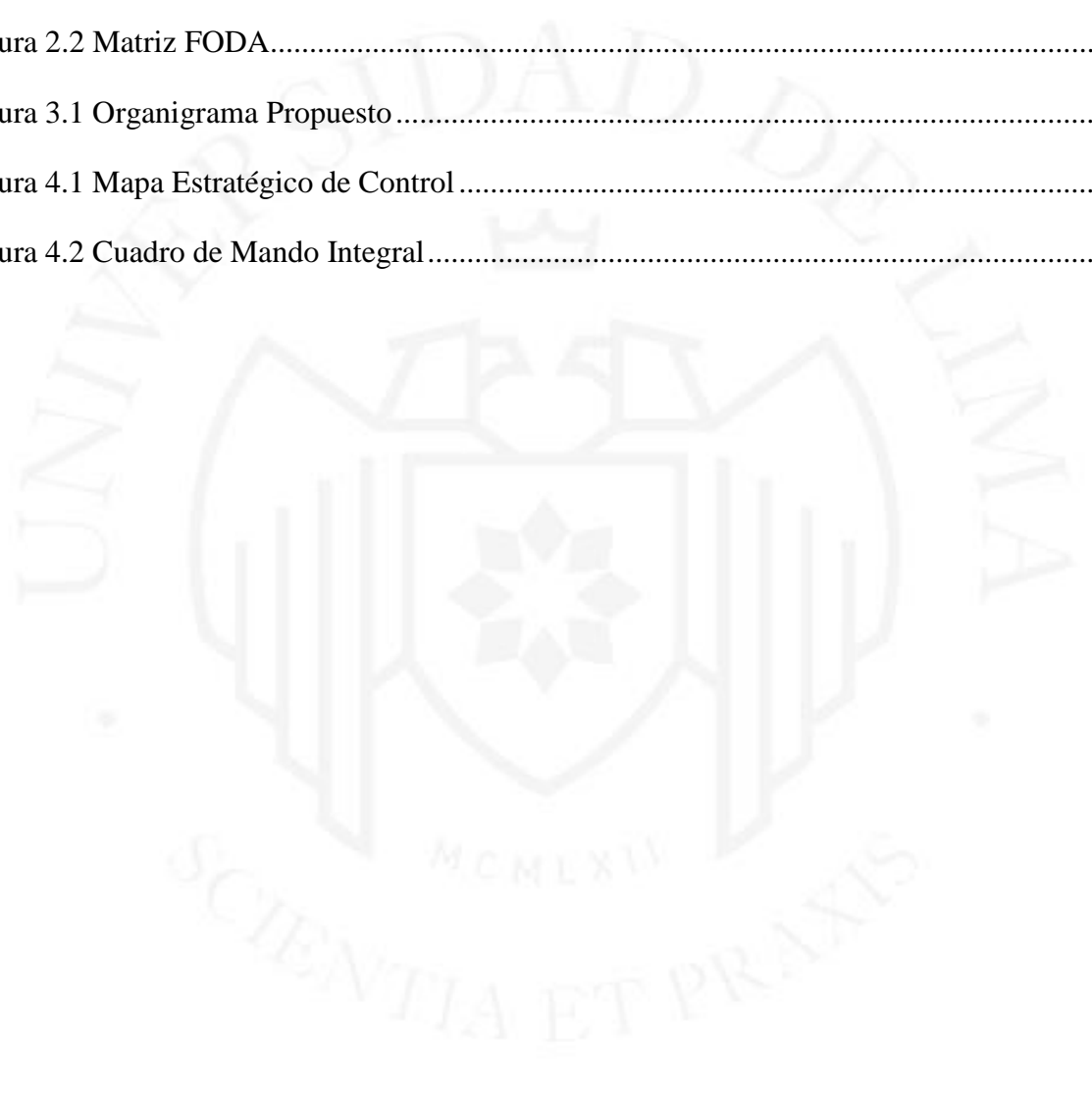
## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades.....	7
Tabla 1.2 Evolución futura de factores .....	10
Tabla 1.3 Oportunidades y Amenazas del análisis PEST .....	14
Tabla 1.4 Oportunidades y Amenazas del análisis de las fuerzas competitivas del sector.....	15
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	16
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	18



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Lienzo de modelo de negocio.....	2
Figura 1.2 Cadena de Valor .....	3
Figura 2.1 Cinco Estrategias de nivel de negocio.....	19
Figura 2.2 Matriz FODA.....	20
Figura 3.1 Organigrama Propuesto .....	25
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control .....	27
Figura 4.2 Cuadro de Mando Integral.....	28



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista ex ejecutivo de Camposol .....	35
--	----





## RESUMEN

En el primer capítulo del presente trabajo, se desarrollará el diagnóstico estratégico, el cual se divide a su vez en el diagnóstico interno de la empresa y el diagnóstico externo. En el diagnóstico interno de la empresa, se analizará el modelo de negocio, la cadena valor y los componentes de la ventaja competitiva. Mientras que en el diagnóstico externo, se realizará el análisis PEST y de las fuerzas competitivas del sector.

En el segundo capítulo del presente trabajo, se realizará la formulación de la estrategia. Para ello, se desarrollarán las matrices EFI, EFE y FODA. Asimismo, se definirá las visión, misión, políticas y objetivos estratégicos de la empresa. Por último, se propondrán las estrategias globales, corporativas, de negocios y funcionales.

En cuanto al tercer capítulo, este tratará acerca de la implementación estratégica mediante la evaluación del diseño organizacional y la propuesta de cambios para mejorar la implementación de las estrategias.

Por último, en el cuarto capítulo se propondrá el control estratégico a través del diseño del Mapa Estratégico de Control y el Cuadro de Mando Integral. Esto es importante, ya que permitirá contar con una retroalimentación de lo que se ha venido llevando a cabo y desde esta manera hacer ajustes a las acciones estratégicas.

Como conclusión general del presente trabajo, se destaca la importancia de la creación de una marca como elemento diferenciador y creador la ventaja competitiva.

**Palabras Clave:** Agroindustria, planeamiento estratégico, ventaja competitiva, marca, arándanos.

## ABSTRACT

In the first chapter of this paper, the strategic diagnosis will be developed, which in turn is divided into the internal diagnosis of the company and the external diagnosis. In the internal diagnosis of the company, the business model, the value chain and the components of the competitive advantage will be analyzed. While in the external diagnosis, the PEST analysis and the competitive forces of the sector will be carried out.

In the second chapter of this paper, the strategy will be formulated. For this, the EFI, EFE and SWOT matrices will be developed. Likewise, the vision, mission, policies and strategic objectives of the company will be defined. Finally, global, corporate, business and functional strategies will be proposed.

As for the third chapter, this will deal with strategic implementation with the evaluation of the organizational design and the proposed changes to improve the implementation of the strategies.

Finally, in the fourth chapter, strategic control will be proposed through the design of the Strategic Control Map and the Balanced Scorecard. This is important, as it will allow for feedback on what has been carried out and thus make adjustments to strategic actions.

As a general conclusion of this paper, the importance of creating a brand as a differentiating element and creator of competitive advantage is highlighted.

**Key words:** Agroindustry, strategic planning, competitive advantage, brand, blueberries.

# INTRODUCCIÓN

Camposol es una empresa agroindustrial peruana. Desde el inicio de sus operaciones, hace 21 años en el norte del Perú, ofrece alimentos frescos, saludables y con altos estándares de calidad al mercado global. Consolidándose de esa forma, como el primer exportador de productos no tradicionales y del sector agrario del país. (Camposol, 2017)

En 1997, el empresario venezolano Luis Gonzáles estableció la primera granja de Camposol para el espárrago blanco. Durante la próxima década, Camposol plantó casi 3000 hectáreas de espárrago y se convirtió en un exportar líder a nivel mundial del producto enlatado. (Bell & Kindred, 2016) Con el paso del tiempo, la empresa sufrió algunos reveses como por ejemplo la crisis financiera mundial, la caída de precios internacionales y desastres naturales como el fenómeno del niño. Estos factores externos impulsaron a que la empresa cambie su categoría de productos. Del espárrago se pasó a las paltas, las cuales mantenían una buena calidad incluso durante 45 días después de la cosecha, a diferencia de los 30 días de los espárragos. En un intento por identificar nuevas categorías de crecimiento, Camposol apostó por una variedad de arándanos llamada Biloxi, la cual tuvo resultados muy atractivos desde un inicio. Actualmente, el arándano se consolida como el producto estrella de Camposol.

El presente trabajo trata acerca de la empresa agroindustrial peruana Camposol y su desempeño en el mercado internacional durante los últimos años. Específicamente, se abordarán temas asociados al análisis, diagnóstico y propuestas estratégicas que le permitirán a Camposol continuar de manera exitosa y sostenida con su proceso de internacionalización.



### 1.1.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis que permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 2010)

Para analizar la cadena de valor de la empresa Camposol, se utilizará el modelo propuesto por Michael Porter.

Figura 1.2  
Cadena de Valor

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
Directorio independiente y profesional. Ejecutivos altamente calificados, Fuerte presencia de valores en todos los niveles de la empresa, Manejo de cada UEN de manera independiente				
GESTIÓN FINANCIERA				
Respaldo financiero (Matriz D&C Holding), Recompra de acciones y propiedad total de la empresa, Liquidez				
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
Correcta política de salarios y administración de personal, Buenas relaciones laborales, Gran fuente generadora de empleo				
MARKETING, COMUNICACIONES Y SOSTENIBILIDAD				
Creación de Marca, Buena reputación e imagen de la empresa, Responsabilidad Social (Pacto Mundial de las Naciones Unidas - GRI Standards)				
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	PRODUCCIÓN	CONTROL DE CALIDAD	LOGÍSTICA	COMERCIALIZACIÓN
Fuerte Inversión en I&D	Extensas áreas de cultivo propias	Control de plagas	Cumplimiento en la entrega de pedidos	Ubicación estratégica oficinas comerciales. HUBS regionales
Política de probar de 15 a 20 variedades de producto	Automatización de procesos	Trazabilidad a lo largo de toda la cadena	Tercerización del transporte interno	Construcción de relaciones con clientes minoristas
Desarrollo de productos	Planificación para la siembra y cosecha de productos	Know how técnico especializado	Know how en comercio exterior y logística internacional	Know how del consumidor y mercados internacionales
Control de plagas	Producción orgánica	Cumplimiento de estándares internacionales		

MARGEN

Fuente: Porter (2010)  
Elaboración: Propia

La cadena de valor de la empresa está compuesta por actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias de la empresa Camposol son las siguientes: investigación y desarrollo, producción, control de calidad, logística y comercialización. Mientras que las de apoyo corresponden a la infraestructura de la empresa, gestión financiera, gestión de recursos humanos y marketing, comunicaciones y sostenibilidad.

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

Una compañía desarrolla y sostiene su ventaja competitiva con la ayuda de cuatro factores: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente. (Hill, Jones y Schilling, 2015)

Se desarrollan a continuación los cuatro factores de la ventaja competitiva de la empresa y según cada Unidad Estratégica de Negocio.

#### **Empresa Camposol**

- **Eficiencia Superior:**

La posesión de terrenos propios, y su ubicación estratégica, permiten cuidar y preparar las tierras adecuadamente, incrementando la productividad de los distintos cultivos que la empresa produce y comercializa. Favoreciendo, además, la calidad uniforme del producto. Por último, la eficiencia y el aumento de la productividad se ven favorecidos gracias a la moderna infraestructura, tecnología de punta y automatización de procesos que la empresa viene llevando a cabo.

- **Calidad Superior:**

Camposol se encuentra integrado verticalmente hacia atrás. Posee extensas áreas de cultivo propias. Por tanto, es dueño de la calidad del producto desde la primera etapa de la cadena de valor. Del mismo modo, las certificaciones obtenidas y el cumplimiento de estándares internacionales en materias de calidad y seguridad alimentaria, garantizan la calidad de sus productos.

- **Innovación Superior:**

Camposol es una de las empresas pioneras del sector agroindustrial del país, otorgándole un gran conocimiento técnico y especializado del negocio. Sumado a esto, la empresa promueve la innovación y destina parte de sus recursos para el desarrollo de nuevos cultivos y variedades. Gracias a estas innovaciones y desarrollo de productos, Camposol descubrió el arándano Biloxi, producto que actualmente representa los mayores beneficios para la empresa.

- **Mayor respuesta al cliente:**  
Camposol busca llegar a los mercados internacionales a través de corredores, intermediarios, pero sobre todo de su unidad comercial. La visión de Camposol es cada vez depender menos de los intermediarios y enfocarse en la venta directa, apoyado en su unidad comercial, la cual genera el 60% de ingresos respecto al volumen de producción. Y de esta manera, construir mejores relaciones con los clientes minoristas y tener un mayor conocimiento en cuanto a sus requerimientos y necesidades. Asimismo, la ubicación geográfica del Perú y el clima propicio de la costa, le permiten a la empresa prolongar la temporada de cosecha. Por consiguiente, es capaz de otorgarle a los clientes minoristas un abastecimiento continuo de productos frescos a lo largo de todo el año.

### **Frutas y Verduras**

- **Eficiencia Superior:**  
Cultivo de frutas y verduras en más de 5000 hectáreas. Asimismo, las mejoras tecnológicas como el riego por goteo, la producción orgánica y la calibración de la fruta por tamaño, optimizan el proceso de producción.
- **Calidad Superior:**  
La trazabilidad y control a lo largo de toda la cadena de valor aseguran que el producto llegue en óptimas condiciones para el mercado meta y consumidor final. Asimismo, se toma en cuenta la calidad uniforme del producto y la creación de la marca CAMPOSOL.
- **Innovación Superior:**  
Como consecuencia de la constante innovación y búsqueda de nuevos productos, existe una diversidad de productos de alta calidad para exportar: arándanos, aguacates, mangos, pimientos, mandarinas, vid, entre otros. Por otro lado, la fuerte inversión en investigación y desarrollo proporciona mejoras tecnológicas y nuevas técnicas de producción.
- **Mayor respuesta al cliente:**  
Al cambiar el enfoque de productos enlatados a productos frescos, los mismos pudieron ser vendidos durante las brechas de suministro global. Satisfaciendo de esta manera las necesidades de los clientes minoristas en las temporadas clave.

## **Mariscos**

- **Eficiencia Superior:**  
Al igual que en la unidad de Frutas y Verduras, las mejoras tecnológicas juegan un papel importante en los sistemas de producción. Se aumentan los rendimientos por hectárea gracias a la conversión de sistemas agrícolas intensivos y al acondicionamiento de los estanques, que permiten un mejor control del oxígeno y la temperatura.
- **Calidad Superior:**  
Con la instalación de plantas de procesamiento de camarón, se deseaba uniformizar las características y atributos del mismo para su posterior exportación.

## **Trading**

- **Innovación Superior:**  
Para el caso de China, la unidad comercial decidió apostar por un nuevo proceso: la educación para el consumidor, que incluía una campaña para aprovechar la imagen del Perú como destino de alimentos de clase mundial. Esto con la finalidad de fomentar las exportaciones de palta hacia dicho país.
- **Mayor respuesta al cliente:**  
Las unidades comerciales se encuentran localizadas estratégicamente, logrando posicionarse como HUBS regionales. De esta manera, se logra un mayor acercamiento con los clientes minoristas y la construcción de relaciones comerciales.

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

Se detallan a continuación las siguientes fortalezas y debilidades de la empresa y según cada Unidad Estratégica de Negocio.



Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades

<b>EMPRESA CAMPOSOL</b>	<b>FORTALEZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un directorio independiente y profesional. Asimismo, se tiene como política que ningún miembro de la familia Dyer debe desempeñar funciones operativas.</li> <li>• Ejecutivos altamente calificados. La dirección es flexible y se adapta rápidamente a los cambios.</li> <li>• Know how técnico y especializado del negocio. (Salas, 2019)</li> <li>• Respaldo financiero (Matriz D&amp;C Holding). Propiedad total de la empresa.</li> <li>• Fuerte inversión en investigación y desarrollo (I&amp;D).</li> <li>• Moderna infraestructura y capacidad tecnológica.</li> <li>• Manejo las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de manera independiente.</li> <li>• Correcta política de salarios y administración de personal.</li> <li>• Buena reputación de la empresa y Responsabilidad Social Empresarial (RSE).</li> </ul>
	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choque generacional de culturas. Los trabajadores más jóvenes y directivos estaban a favor de la automatización de procesos y controles más estrictos. Mientras que existía una mayor resistencia al cambio por parte de los trabajadores veteranos.</li> <li>• Falta de integración inter-áreas, principalmente entre los equipos de producción y el área comercial.</li> <li>• Poca experiencia de la mano de obra en cultivos nuevos. (Salas, 2019)</li> </ul>
<b>FRUTAS Y VERDURAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extensas áreas de cultivo propias</li> <li>• Productos frescos y enlatados de calidad uniforme y con presencia internacional durante todo el año.</li> <li>• Diversidad de productos de alta calidad para exportar.</li> <li>• Producción orgánica de arándanos.</li> <li>• Presentación del producto. Empaque plástico de “almeja”, en el caso de los arándanos.</li> <li>• Creación de la marca CAMPOSOL.</li> <li>• Habilidad para el manejo de control de plagas</li> </ul>
	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La marca CAMPOSOL aún se encuentra en proceso de consolidación.</li> <li>• Productos descontinuados.</li> </ul>
<b>MARISCOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas agrícolas intensivos, que aumentan el rendimiento de las granjas y estanques de camarón.</li> <li>• Productos de calidad uniforme.</li> </ul>
	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se comercializaban bajo la unidad comercial propia, sino a través de terceros.</li> <li>• Producción de baja escala, en comparación con la unidad de frutas y verduras.</li> </ul>

(continúa)

(continuación)

<b>TRADING</b>	<b>FORTALEZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fuente generadora de ingresos, representaba el 60% de ingresos respecto al volumen de producción.</li><li>• Las unidades comerciales se encuentran localizadas estratégicamente, logrando posicionarse como HUBS regionales.</li><li>• Know how del consumidor y mercados internacionales</li><li>• Construcción de relaciones con los clientes minoristas</li></ul>
	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• La consolidación de la marca y publicidad de la misma, pueden elevar la estructura de costos.</li></ul>

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración: Propia

## 1.2 Diagnóstico Externo

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

Para el análisis externo de la empresa Camposol, se tomarán en cuenta los factores político, económico, social y tecnológico. Así como también, la evolución futura de los mismos.

#### **Factor Político**

- **Tratado de Libre Comercio con China:**

El Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China entró en vigencia el 01 de marzo de 2010. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2019) Asimismo, China abrió sus puertas a las exportaciones peruanas de paltas en el año 2015. (Bell y Kindred, 2016)

- **Regulaciones del gobierno (ley del régimen agrario):**

La ley N°27360 – Régimen Laboral de los trabajadores de la actividad agraria establece, entre otros factores, que las empresas de la actividad agraria pueden contratar a los trabajadores por períodos indeterminados o determinados. De manera que se puedan realizar contrataciones temporales masivas cuando la actividad lo requiera. (Estudio Echeopar, 2018)

- **Proyecto Chavimochic:**

Camposol se verá favorecido con la finalización de la tercera etapa del proyecto de infraestructura pública Chavimochic. La cual contempla la construcción de la presa Palo Redondo, la tercera línea de cruce del río Virú y el canal madre tramo Moche-Chicama-Urricape. (Proyecto CHAVIMOCHIC, 2019)

### **Factor Económico**

- **Crecimiento económico de China:**

China tendrá un crecimiento económico sostenido para los próximos cinco años. Con una mayor demanda de productos, Camposol espera aumentar sus ventas del 6% al 30% en el mismo horizonte de tiempo. (Bell y Kindred, 2016)

- **Índices y niveles de precios en el mercado internacional:**

Los precios en el mercado internacional no son estables. Estos tienen un comportamiento cíclico y fluctúan de acuerdo a las condiciones de oferta y demanda del mercado. (Bell y Kindred, 2016)

- **Aumento de la demanda:**

Existe una mayor demanda internacional de los productos que Camposol exporta, principalmente las paltas y arándanos. (Bell y Kindred, 2016)

### **Factor Social**

- **Tendencias del consumidor en los hábitos alimenticios:**

Existe una mayor conciencia e interés del consumidor en ingerir alimentos frescos y saludables para el cuidado de la salud. (Bell y Kindred, 2016)

- **Aumento del consumo per cápita:**

En cuanto a las paltas, el consumo per cápita aumentó de 4 libras en el 2011 a 6 libras en el 2015. Mientras que en el caso de los arándanos, se incrementó de 0.44 libras a 1.54 libras entre el 2005 y 2014. (Bell y Kindred, 2016)

- **Popularización del término “Superfoods”**

Dicho término es usado para catalogar a los arándanos y otros alimentos que son ricos en antioxidantes. (Bell y Kindred, 2016)

## Factor Tecnológico

- **Mejoras tecnológicas del sector agroindustrial:**

Las mejoras tecnológicas como el riego por goteo, la producción orgánica, la calibración de la fruta y el proceso tecnológico de maduración optimizan los procesos productivos de las empresas. (Bell y Kindred, 2016)

- **Uso de productos naturales en diversas industrias:**

Uno de los factores del aumento de la demanda de arándanos, se debe a que eran un ingrediente cada vez más popular utilizado por los servicios de alimentos, alimentos envasados y la industria cosmética y de cuidado de la piel. (Bell y Kindred, 2016)

Tabla 1.2  
Evolución futura de factores

Factor Político	1 año	3 años	5 años
Tratados de Libre Comercio	Cierre del proceso de negociación del reglamento del TLC.	Ratificación de las condiciones del TLC.	Posible renovación con condiciones más favorables para el Perú.
Factor Económico	1 año	3 años	5 años
Crecimiento económico de China	Crecimiento sostenido, pero a menos de 2 dígitos, persistiendo aún las preocupaciones en cuanto a la guerra comercial China-USA.	Signos de maduración de la económica China y crecimiento más ralentizado de su PBI, pero manteniéndose aún como un importante destino de las exportaciones peruanas, especialmente en lo que respecta a productos no-tradicionales.	Aumento del PBI per cápita de China debido a que de manera progresiva su económica va migrando de estar basada en la manufactura a la prestación de servicios con valor agregado.

(continúa)

(continuación)

<b>Factor Social</b>	<b>1 año</b>	<b>3 años</b>	<b>5 años</b>
Hábitos alimenticios saludables	Cada vez la población será más consciente de los beneficios de la alimentación saludable, gracias a las campañas publicitarias privadas y estatales.	Las empresas le dan mucha más importancia al potencial de los ingredientes saludables y se generan cambios sostenidos en las nuevas pautas de alimentación.	La creación de consciencia llega a todos llega no solo a los sectores socioeconómicos altos, sino también a los estratos más bajos.
<b>Factor Tecnológico</b>	<b>1 año</b>	<b>3 años</b>	<b>5 años</b>
Tecnologías en el sector agroindustrial	Grandes empresas peruanas empiezan a hacer proyectos pilotos para probar las nuevas tecnologías en campo y planta.	Uso intensivo de maquinaria por parte las grandes empresas para reducir la dependencia de mano de obra.	Empleo de Analítica de datos e inteligencia artificial para que las maquinas funcionen cada vez de manera eficiente y confiable, maximizando la productividad por hectárea.

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)  
Elaboración: Propia

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

Se utilizará el modelo de Michael Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas competitivas para explicar la dinámica del microentorno, el cual estará enfocado en el mercado internacional.

#### **Rivalidad entre competidores**

En primer lugar, situándonos en el mercado internacional, la estructura de la industria es fragmentada, ya que son varios los países que exportan y comercializan sus productos. Destacando, por ejemplo, México, República Dominicana, Países Bajos, Indonesia, Perú, Chile, España, Argentina, entre otros. Ningún país tiene una posición de dominio marcada y cada uno representa una amenaza para el otro.

En segundo lugar, la demanda de productos agrícolas se encuentra en aumento, la cual genera que cada país aumente paulatinamente sus cuotas de exportación y por consiguiente, su ventas. Por último, se tiene que tanto la estructura de costos como las barreras de salida son altas. El negocio agroexportador demanda una gran inversión. Ya que, por ejemplo, se deben destinar grandes cantidades de recursos para los cuidados de cultivo, logística de salida y comercialización.

En conclusión, la rivalidad de los competidores es alta.

#### **Riesgo de ingreso de competidores potenciales**

Los Tratados de Libre Comercio y demás acuerdos comerciales propician el comercio internacional y exportaciones. Por tanto, las barreras legales son bajas. Así como el costo del cambio de la fruta es bajo también. No obstante, las empresas actuales poseen grandes extensiones de cultivo que les permiten satisfacer los grandes pedidos de los clientes minoristas. Se producen economías de escala y se tiene un control riguroso de los costos. Asimismo, ya se tienen definidos los canales de distribución, que pueden ser a través de intermediarios y corredores o la venta directa. Por tanto, las economías de escala y el acceso a los canales de distribución se consolidan como las principales barreras de entrada.

En conclusión, el riesgo de ingreso de competidores potenciales es bajo.

### **Poder de negociación de los compradores**

Los minoristas son los principales compradores de las empresas agroexportadoras. Los mismos que solicitan grandes volúmenes de pedidos de manera oportuna. Al existir una gran cantidad de proveedores mundiales, tienen la potestad de decidir a quién comprarle. Por último, así como muchos minoristas han adquirido plantas de maduración de la fruta, también cuentan con la capacidad de integrarse verticalmente hacia atrás.

En conclusión, el poder de negociación de los compradores es alto.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Se podría catalogar que los proveedores internacionales de insumos productivos tales como fertilizantes, pesticidas y herramientas tienen un poder de negociación bajo-medio. Ya que, si bien estos productos son de carácter importante para la producción, hay bastantes proveedores a quienes escoger.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos de las frutas frescas pueden ser otras frutas y semillas que vayan surgiendo de acuerdo a las acciones de investigación y desarrollo (I&D) de las distintas empresas o la promoción por parte de las instituciones estatales. Por ejemplo, las bayas, las semillas de chía, el aguaymanto, la pitahaya, entre otros productos.

### 1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.3

Oportunidades y Amenazas del análisis PEST

<b>Factor</b>	<b>Variable</b>	<b>Condición</b>	<b>Sustento</b>
Político	TLC China	Oportunidad	Esto genera que los arándanos peruanos tengan mayor competitividad frente a competidores de países que no cuenten con TLC con China
Político	Regulaciones laborales del gobierno	Amenaza	Es una amenaza en el escenario que el gobierno ceda ante la presión de las demandas de ciertos grupos de interés, y por ende cambie la normatividad vigente en cuanto al régimen agrario
Político	Proyecto Chavimochic	Oportunidad	Mejores condiciones de irrigación para todos los operadores Agroindustriales de la zona
Económico	Crecimiento económico de China	Oportunidad	Aumento en los volúmenes de exportaciones hacia dicho importante mercado
Económico	Precios internacionales volátiles	Amenaza	Impacto adverso en las finanzas de Camposol
Económico	Aumento de la demanda	Oportunidad	Esto genera un aumento en el volumen de exportaciones
Social	Hábitos alimenticios saludables	Oportunidad	Un factor muy importante para lograr una demanda sostenible en el tiempo
Social	Aumento consumo per cápita	Oportunidad	Favorable para aumentar la penetración de mercado
Social	Popularización del término "Superfoods"	Oportunidad	Siendo el arándano un "Superfoods", es importante para mejorar el posicionamiento del producto
Tecnológico	Mejoras Tecnológicas en sector industrial	Oportunidad	Esto permite lograr eficiencias en los costos, lo cual redonda en la rentabilidad de Camposol
Tecnológico	Uso de arándano como insumo para diversas industrias	Oportunidad	Importante para una eventual diversificación de ventas hacia un segmento B2B

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración: Propia



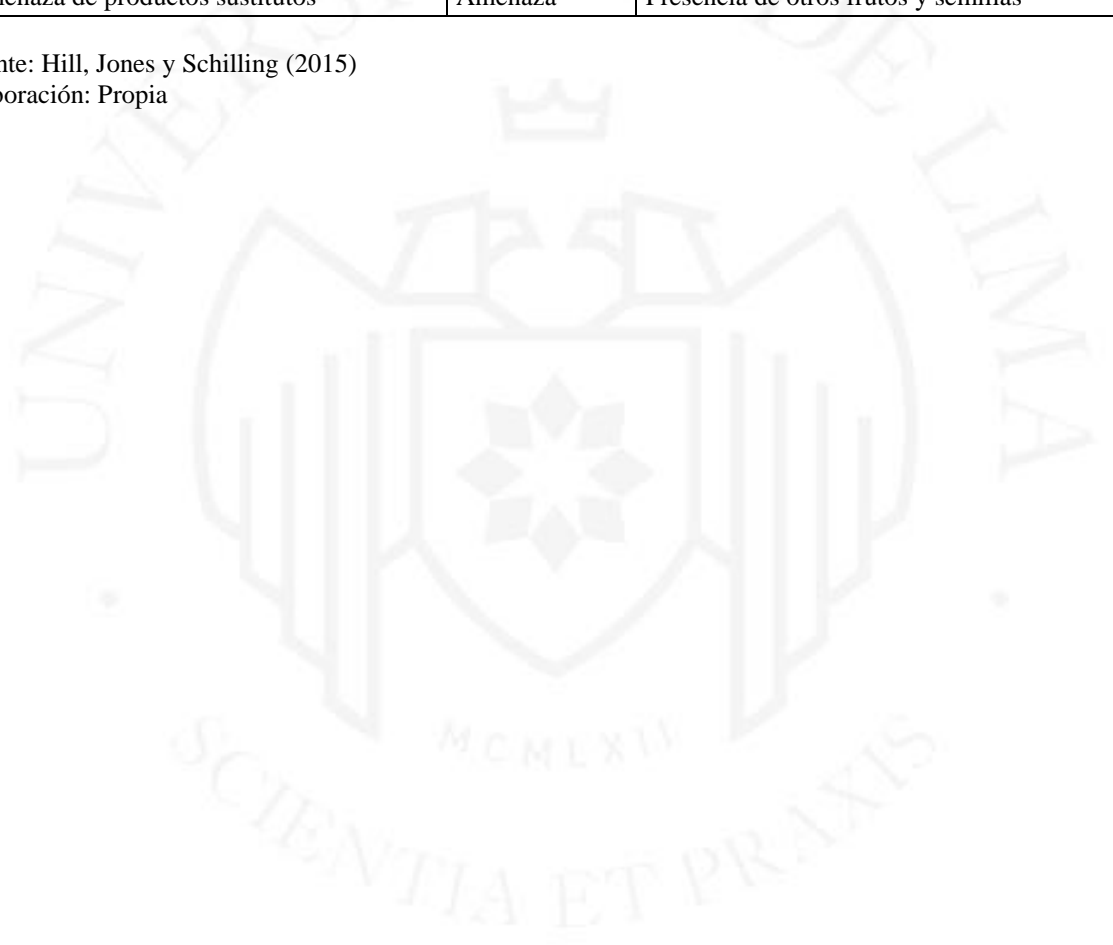
Tabla 1.4

Oportunidades y Amenazas del análisis de las fuerzas competitivas del sector

<b>Fuerza</b>	<b>Condición</b>	<b>Sustento</b>
Rivalidad de los competidores	Amenaza	Estructura de la industria fragmentada, aumento de la demanda, estructura de costos y barreras de salida altas
Riesgo de ingreso de competidores potenciales	Oportunidad	Principales barreras de entrada altas y costosas
Poder de negociación de los compradores (alto)	Amenaza	Comprador compra grandes volúmenes, muchos proveedores y posibilidad de integración hacia atrás
Poder de negociación de los proveedores (baja)	Oportunidad	Proveedor no puede influir drásticamente en el precio
Amenaza de productos sustitutos	Amenaza	Presencia de otros frutos y semillas

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración: Propia



## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (David, 2013)

En la tabla 2.1 se presenta la matriz EFI, respecto a la evaluación de los factores internos de la empresa.

Tabla 2.1  
Matriz EFI

<b>MATRIZ EFI</b>			
Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Directorio independiente y profesional.	5%	3	0.15
Ejecutivos altamente calificados. La dirección es flexible y se adapta rápidamente a los cambios.	5%	3	0.15
Know how técnico y especializado del negocio	10%	4	0.40
Respaldo financiero (Matriz D&C Holding).	10%	4	0.40
Fuerte inversión en investigación y desarrollo (I&D).	10%	4	0.40
Moderna infraestructura y capacidad tecnológica.	5%	3	0.15
Correcta política de salarios y administración de personal.	2%	3	0.06
Buena reputación de la empresa y Responsabilidad Social Empresarial (RSE).	2%	3	0.06
Extensas áreas de cultivo propias.	10%	4	0.40
Creación de la marca CAMPOSOL.	5%	4	0.20
Productos de calidad uniforme.	5%	4	0.20
Know how del consumidor y mercados internacionales	3%	3	0.09

(continúa)

(continuación)

<b>DEBILIDADES</b>			
Choque generacional de culturas.	5%	1	0.05
Falta de integración inter-áreas, principalmente entre los equipos de producción y el área comercial.	7%	1	0.07
La marca CAMPOSOL aún se encuentra en proceso de consolidación.	7%	1	0.07
Poca experiencia de la mano de obra en cultivos nuevos.	5%	2	0.10
UEN Mariscos No se comercializaban bajo la unidad comercial propia, sino a través de terceros.	4%	2	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3.03</b>

Fuente: David (2013)

Elaboración: Propia

La empresa tiene un puntaje de 3,03 con respecto a la evaluación de factores internos. Dicho puntaje es mayor a 2.5. Por lo tanto, la empresa se encuentra por encima de los competidores. Además de estar sólidamente posicionado, lo cual le permite sentar las bases de un crecimiento sostenido. Posee más fortalezas que debilidades.

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2013)

En la tabla 2.2 se presenta la matriz EFE, respecto a la evaluación de los factores externos.

Tabla 2.2  
Matriz EFE

<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
TLC China.	8%	4	0.32
Proyecto Chavimochic.	8%	3	0.24
Crecimiento económico de China.	8%	4	0.32
Aumento de la demanda.	5%	4	0.20
Hábitos alimenticios saludables.	5%	4	0.20
Aumento consumo per cápita.	5%	4	0.20
Popularización del término “Superfoods”.	3%	4	0.12
Mejoras Tecnológicas en sector industrial.	5%	4	0.20
Uso de arándano como insumo para diversas industrias.	2%	2	0.04
Riesgo de ingreso de competidores potenciales (bajo)	5%	3	0.15
Poder de negociación de los proveedores (baja)	3%	3	0.09
<b>Amenazas</b>			
Regulaciones laborales del gobierno.	8%	2	0.16
Precios internacionales volátiles.	10%	1	0.10
Rivalidad de los competidores (alta)	10%	3	0.30
Poder de negociación de los compradores (alto)	10%	2	0.20
Amenaza de productos sustitutos (alta)	5%	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2.94</b>

Fuente: David (2013)  
Elaboración: Propia

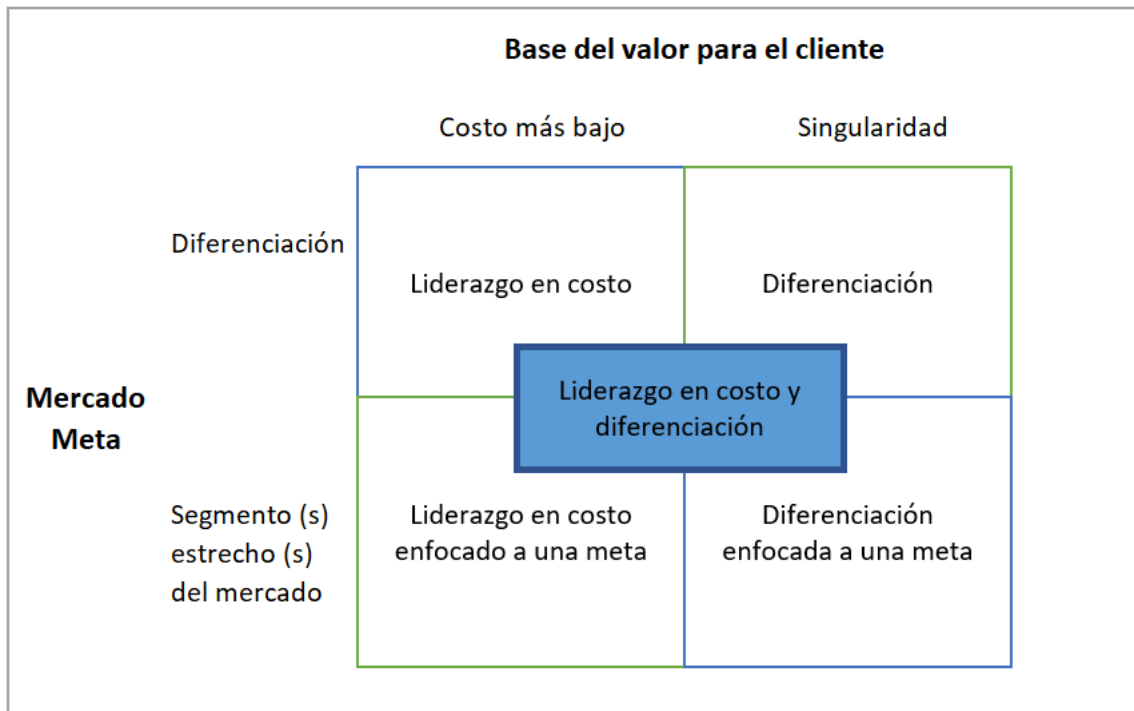
La empresa tiene un puntaje de 2,94 con respecto a la evaluación de factores externos. Dicho puntaje es mayor a 2.5. Por lo tanto, la empresa posee una ventaja sobre los competidores. Y se encuentra en la capacidad afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno para apalancar su crecimiento.

### 2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

Las compañías optan por alguna de las cinco estrategias de nivel de negocio para establecer la posición estratégica que desean y para defenderla frente a los competidores: Liderazgo en costos, Diferenciación, liderazgo en costo enfocado a una meta, la diferenciación enfocada a una meta y el liderazgo en costo y la diferenciación integrados. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015)

Figura 2.1

Cinco Estrategias de nivel de negocio



Fuente: Hitt, Ireland y Hoskisson (2015)

Elaboración: Propia

Camposol adopta una estrategia de diferenciación. Dado el incremento de productores y exportadores en el mercado internacional, debe diferenciarse para mantenerse a la vanguardia. Para ello, ha decidido crear la marca CAMPOSOL para la comercialización de sus productos y que la misma sea reconocida y valorada por el cliente. Se diferencian también con el empaquetado y presentación final del producto. Por último, se preocupan por mantener la calidad uniforme y las características organolépticas del producto hacia todos sus clientes.

## 2.4 Matriz FODA (Sustento)

Figura 2.2

Matriz FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	F2	D1	D2
<b>FACTORES INTERNOS</b> <b>FACTORES EXTERNOS</b>		Directorio independiente y profesional.		Choque generacional de culturas	
		Ejecutivos altamente calificados y versatil a cambios		Falta de integración inter-áreas, principalmente entre los equipos de producción y el área comercial.	
		Know how técnico y especializado del negocio		La marca CAMPOSOL aún se encuentra en proceso de consolidación.	
		Respaldo financiero (Matriz D&C Holding)		Poca experiencia de la mano de obra en cultivos nuevos	
		Fuerte inversión en investigación y desarrollo (I&D).		UEN Mariscos No se comercializaban bajo la unidad comercial propia, sino a través de terceros.	
		Moderna infraestructura y capacidad tecnológica.			
		Correcta política de salarios y administración de personal.			
		Buena reputación de la empresa y RSE			
		Extensas áreas de cultivo propias			
		Creación de la marca CAMPOSOL.			
		Productos de calidad uniforme.			
		Know how del consumidor y mercados internacionales			
<b>OPORTUNIDADES</b>					
O1	TLC China	<b>F12 con O1 y O3</b> <b>Desarrollo de Mercado:</b> en otras provincias o nuevas localidades Chinas <b>Penetración de Mercado:</b> Aumento de la participación de mercado en China		<b>D4 con O8</b> Invertir en capacitaciones para aumentar la productividad de los operarios D3 con O5 Alianzas estratégicas con PromPerú y misiones comerciales para promocionar la marca como saludable	
O2	Proyecto Chavimochic				
O3	Crecimiento económico de China				
O4	Aumento de la demanda				
O5	Habitos alimenticios saludables				
O6	Aumento consumo per capita				
O7	Popularización del término "Superfoods"				
O8	Mejoras Tecnológicas en sector industrial				
O9	Uso de arandano como insumo para diversas				
O10	Riesgo de ingreso de competidores potenciales				
O11	Poder de negociación de los proveedores (baja)				
<b>AMENAZAS</b>					
A1	Regulaciones laborales del gobierno	<b>F7 con A1</b> Establecer un programa de remuneración basado en meritocracia. Remuneración basado en cumplimiento de objetivos <b>F5 con A2</b> Diversificación para minimizar el riesgo <b>F4 con A3</b> Integración horizontal		<b>D1 y D2 con A3</b> Programas de fidelización para retener el talento clave <b>D3 con A2 y A3</b> Alianzas estratégicas con otros productores peruanos para promover una marca PERU	
A2	Precios internacionales volátiles				
A3	Rivalidad de los competidores (alta)				
A4	Poder de negociación de los compradores (alto)				
A5	Amenaza de productos sustitutos (alta)				

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración: Propia

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

### Visión

Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo. (Camposol, 2017)

### Misión

Brindar de la mano de nuestros clientes, alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo. Esto lo logramos a través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de nuestra gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos y creando valor sostenible para nuestros accionistas. (Camposol, 2017)

### Políticas de la Empresa

Se presentan a continuación las políticas de la empresa. (Camposol, 2017)

- **Bienestar de los colaboradores:**  
Contribuir con la mejora de la calidad de vida y desarrollo de nuestros colaboradores, sus familias y la comunidad.
- **Cuidado del Medio Ambiente:**  
Proteger el medio ambiente a través del uso racional de los recursos naturales y la energía, y con la reducción de la contaminación ambiental.
- **Aseguramiento de calidad y trazabilidad del producto:**  
Brindar productos innovadores y de alta calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores.
- **Desarrollo de productos y mercados:**  
Crear innovación en los productos tomando en cuenta los aspectos ambientales, sociales, de calidad y salud, para generar una relación de confianza con los clientes y promover el crecimiento conjunto.
- **Desarrollo y creación del valor compartido:**  
Crear valor compartido a través de la integración de las necesidades de los grupos de interés al plan estratégico corporativo.
- **Gestión de la reputación:**  
Alcanzar un óptimo desempeño en los desafíos de sostenibilidad de Camposol y en el cumplimiento de los acuerdos internacionales referidos a sostenibilidad.

Adicionalmente, se tienen las siguientes políticas:

- Ningún miembro de la familia Dyer debe desempeñar funciones operativas dentro del grupo. (Bell y Kindred, 2016)
- Probar constantemente de 15 a 20 nuevos cultivos y variedades, con la finalidad de identificar nuevas categorías de crecimiento. (Bell y Kindred, 2016)

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

- Desarrollar nuevos mercados, principalmente del Asia
- Aumentar las ventas en los mercados actuales
- Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes
- Mejorar en el margen bruto de cada UEN
- Mejorar en el margen EBITDA de cada UEN
- Posicionar la marca CAMPOSOL en los mercados internacionales
- Aumentar el ROE y ROA de la empresa
- Contribuir en el desarrollo social dentro de las áreas de influencia de la empresa
- Expandir la producción hacia los mercados de Colombia y Uruguay (Salas, 2019)

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

Camposol maneja tres unidades de negocio: Frutas y Verduras, Mariscos y Trading, las cuales operan y se manejan de forma independiente. Se propone una reestructuración de las unidades Frutas y Verduras y Trading.

En el caso de la UEN Frutas y Verduras, esta se encuentra dividida por tipo de producto. Efectivamente, las paltas y arándanos, que son los productos más importantes para Camposol en la actualidad, deben seguir manejándose por separado. Se recomienda eliminar la división de espárragos, ya que es un producto discontinuado. Y al mismo tiempo, consolidar las mandarinas, mangos, uvas y pimientos en una sola división.

En cuanto a la UEN Trading, se planea abrir una oficina comercial en Shanghái. Por tanto, se propone que las oficinas comerciales de Miami, Rotterdam y Shanghái reporten directamente a la gerencia de la UEN.



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

### Estrategia Global

Camposol destina recursos para aumentar la capacidad de producción y su oferta exportadora, a través de técnicas agrícolas intensivas y la automatización de procesos. Es capaz de generar economías de escala con mayores volúmenes de producción. Y de esta manera, llevar un riguroso control de los costos operativos con la finalidad de ser competitivo en el mercado internacional. Por otra parte, mantiene la calidad uniforme del producto hacia todos sus clientes.

En conclusión, las presiones por reducir los costos son altas, mientras que las presiones por responder a lo local son bajas. Por lo tanto, Camposol adopta una estrategia de estandarización global. (Hill, Jones y Schilling, 2015)

### Estrategias Corporativas

- **Integración Vertical:** Camposol es productor y vendedor a la vez. Por lo tanto, se encuentra integrado verticalmente hacia atrás. Posee extensas áreas de cultivo propias y es dueño de la calidad del producto desde la primera etapa de la cadena de valor.
- **Integración Horizontal:** Gracias a su fortaleza financiera, Camposol puede adquirir a otras empresas agroindustriales. Ya sean empresas peruanas (Por ejemplo, Sociedad Agrícola Virú, Danper, Agroindustrial Arato) o internacionales. Esto con la finalidad de aumentar su capacidad productiva.
- **Diversificación Relacionada:** Las unidades de negocio Frutas y Verduras y Mariscos se encuentran relacionadas entre sí. Comparten recursos y las actividades clave de la cadena de valor: investigación y desarrollo, producción, control de calidad, logística y comercialización, generando sinergias para la empresa.

## **Estrategia de Negocio**

- **Diferenciación:** Camposol adopta una estrategia de diferenciación. Dado el incremento de productores y exportadores en el mercado internacional, debe diferenciarse para mantenerse a la vanguardia. Para ello, ha decidido crear la marca CAMPOSOL para la comercialización de sus productos y que la misma sea reconocida y valorada por el cliente. Se diferencian también con el empaquetado y presentación final del producto. Por último, se preocupan por mantener la calidad uniforme y las características organolépticas del producto hacia todos sus clientes.

## **Estrategias Funcionales**

- **Investigación y Desarrollo (I&D):** Seguir destinando recursos para el desarrollo de nuevos productos y nuevas categorías de crecimiento para la empresa.
- **Recursos Humanos:** Se recomienda invertir en programas de capacitación para aumentar la productividad de los operarios veteranos. Asimismo, desarrollar programas de fidelización para retener el talento clave. Por último, modificar los sistemas de remuneración, con la finalidad de que estos estén basados en el cumplimiento de objetivos.
- **Marketing y Comercialización:** En primer lugar, se tiene el desarrollo de nuevos mercados para continuar con el proceso de internacionalización. Seguir explorando países del Asia y Oceanía. También es importante penetrar los mercados actuales, principalmente china. Y por último continuar con el proceso de consolidación de la marca CAMPOSOL, relacionándola con hábitos alimenticios saludables.

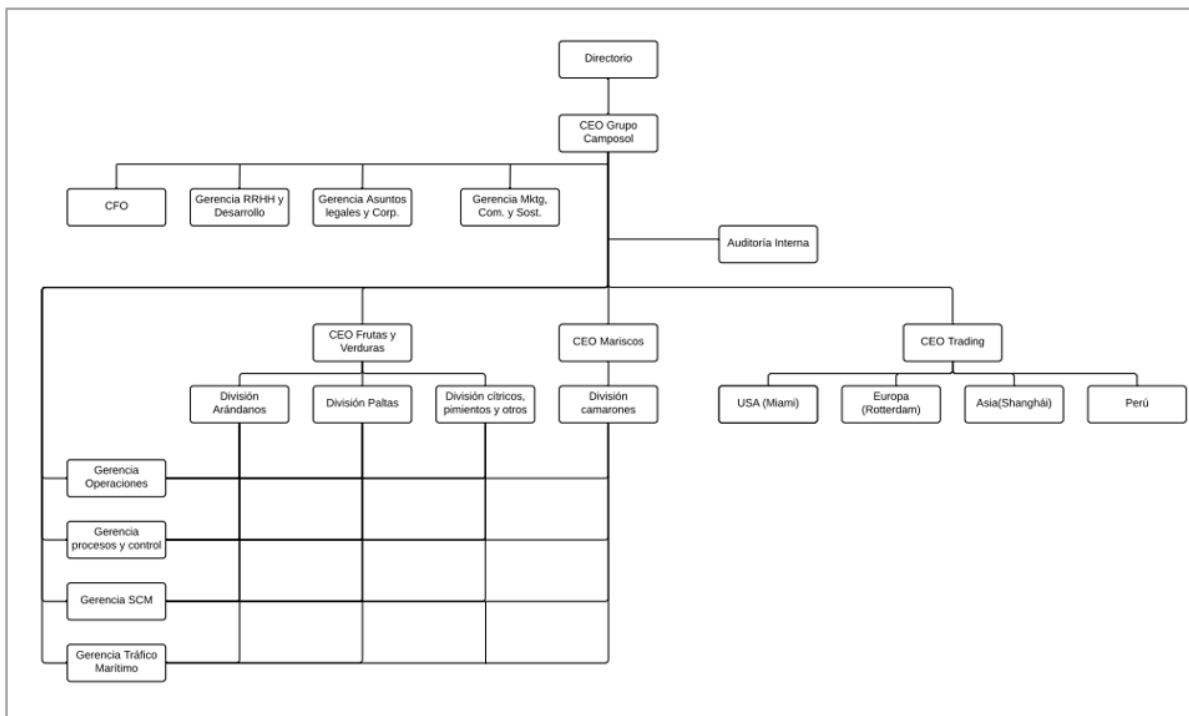
# CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Se presenta a continuación el organigrama propuesto para la empresa Camposol.

Figura 3.1

Organigrama Propuesto



Fuente: Louffat (2008)  
Elaboración: Propia

Se propone diseñar una estructura matricial para las UEN de Frutas y Verduras y Mariscos, en la cual la gerencia de operaciones, control de procesos, cadena de suministro y tráfico marítimo, sean compartidas con la finalidad de generar sinergias y tener una mayor trazabilidad. Con respecto a la UEN de Trading, se propone una estructura geográfica, obedeciendo al criterio de localización de las unidades comerciales.

Asimismo, se elevan las gerencias de recursos humanos, asuntos legales y corporativos y marketing, ya que corresponden a líneas de apoyo.

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

La gestión de la empresa debe continuar siendo llevada a cabo por un equipo profesional y ajeno a la familia. Esto evitará el conflicto de intereses y la toma de decisiones de una manera subjetiva. Por tal motivo, es importante continuar con la política de que ningún miembro de la familia Dyer debe ocupar funciones operativas dentro del grupo.

Al igual que alta dirección, es importante que el capital humano se encuentre motivado y comprometido con los objetivos y crecimiento de la empresa. Dicho esto, se deben reforzar las políticas de gestión de recursos humanos. En primera instancia, realizar las evaluaciones de desempeño por cada trabajador y área. Con lo cual se determinarán las brechas de desempeño y se desarrollarán programas de capacitación específicas para cubrir dichas brechas. Es importante también la remuneración del personal. Al ser la agroindustria una actividad productiva primaria, se debe poner mucho énfasis en la productividad y el cumplimiento de objetivos. Por consiguiente, es importante establecer un sistema de remuneraciones basado en el cumplimiento de objetivos para mantener elevada la motivación de los trabajadores. Así como también, diseñar programas de fidelización para retener el talento clave de la organización.

En cuanto a la estrategia genérica de Camposol, que es la diferenciación, un aspecto fundamental es la creación de la marca CAMPOSOL. La empresa va por buen camino con la creación de la misma. No obstante, afronta el reto de consolidarla y posicionarla en los clientes finales. Por otro lado, la gerencia de marketing, comunicaciones y sostenibilidad debe replicar la marca a todos los productos de Camposol, incluyendo la división de Mariscos. Y buscar asociaciones clave con instituciones del estado, como por ejemplo Promperú y misiones comerciales que ayuden a promocionar la marca como saludable.

Por último, se propone también el cambio en la estructura organizacional detallado en el punto anterior.

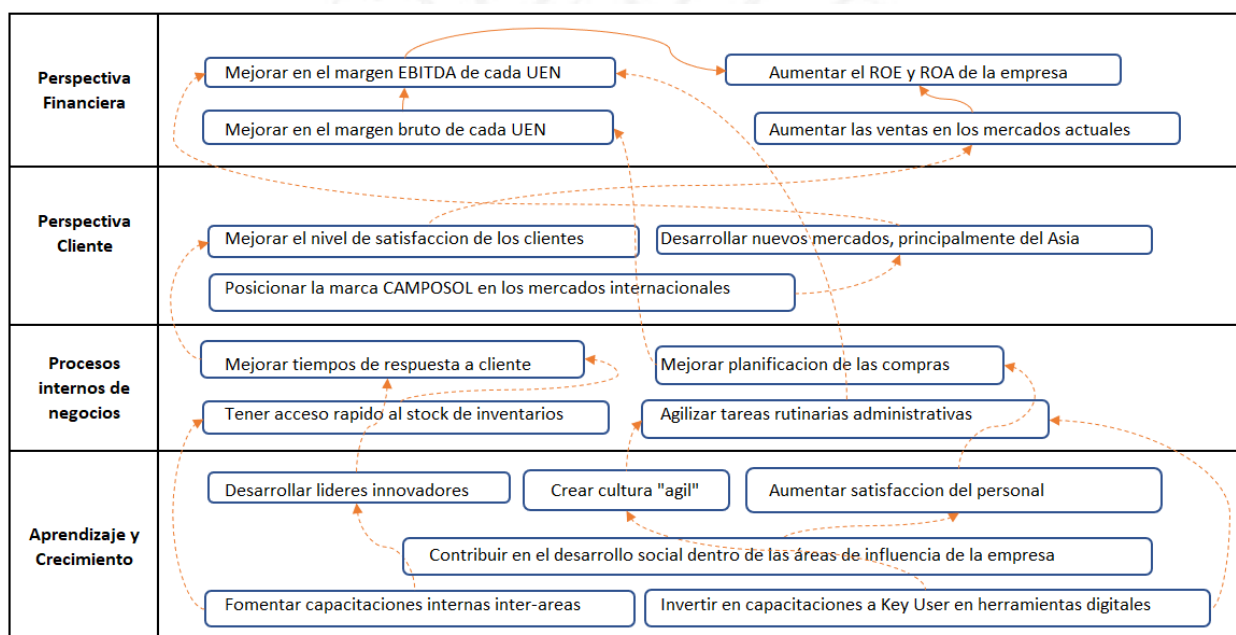
# CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Se presenta a continuación el Mapa Estratégico de Control y sus cuatro perspectivas, enfatizando la perspectiva financiera de la empresa.

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

En la figura 4.2, podemos apreciar el Cuadro de Mando Integral con sus respectivos indicadores, de acuerdo al Mapa Estratégico de Control expuesto en el punto anterior.

Figura 4.2

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	U.M.	Frecuencia de medición	Meta			Responsable
					Optimo	Tolerable	Deficiente	
Financiera	Aumentar el ROE de la empresa	Margen ROE	%	Anual	> 6%	5 a 6 %	< 5%	G. Finanzas
Financiera	Aumentar el ROA de la empresa	Margen ROA	%	Anual	> 7%	3 a 7 %	< 3%	G. Finanzas
Financiera	Mejorar el Margen EBITDA	Margen EBITDA	%	Mensual	> 18%	15 a 18 %	< 15%	G. Finanzas
Financiera	Mejorar el Margen Bruto	Margen Bruto	%	Mensual	> 30%	28 a 30 %	< 28%	UEN
Cliente	Aumentar las ventas en los mercados actuales	Incremento	%	Anual	> 10%	5 a 10 %	< 5 %	UEN
Cliente	Mejorar el nivel de satisfaccion de los clientes	Satisfaccion ( 1 a 5)	Indice	Mensual	4 a 5	3.5 a 4	< 3.5	UEN
Cliente	Desarrollar nuevos mercados, principalmente del Asia	Nuevos clientes	#	Anual	≥ 3	2	≤ 1	UEN
Procesos	Mejorar tiempos de respuesta a cliente	Tiempo de respuesta promedio	Horas	Semanal	< 12	12 a 24	> 24	UEN
Procesos	Tener acceso rapido al stock de inventarios	Tiempo promedio de acceso	Minutos	Semanal	< 0.5	0.5 a 1	> 1	G. Logistica
Procesos	Mejorar planificacion de las compras	Reduccion de inventarios en exceso	Dias de rotacion	Anual	< 20	20 a 40	> 40	G. Logistica
Aprendizaje	Aumentar satisfaccion del personal	Tasa de satisfacción (0 a 100)	%	Trimestral	> 90%	75 a 90%	<75%	G. RRHH

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración: Propia

## CONCLUSIONES

- El análisis del diagnóstico interno de la empresa, nos muestra que Camposol posee una sólida gestión estratégica que le permite sentar las bases de un crecimiento sostenido. Ello se ve reflejado en la posición de liderazgo que mantiene en el Perú y en sus planes de internacionalización a mediano y largo plazo.
- Las perspectivas de crecimiento del mercado internacional son optimistas. No obstante, se identifica que existe una alta rivalidad empresarial en la industria y que Camposol debe diferenciar cada día más su oferta exportadora para seguir siendo competitivo.
- Uno de los caminos para alcanzar dicha diferenciación es la creación de una Marca. No obstante, no basta solo con crearla. Es un proceso continuo. Es necesario construirla, cuidarla y consolidarla. Y de esta manera, posicionarla en la mente de los clientes finales.
- La estructura organizacional juega un papel preponderante en el diagnóstico estratégico. Es importante tener la estructura organizacional adecuada, la misma que esté alineada con la estrategia, cultura y personas de la empresa.
- Siendo productor y vendedor a la vez, Camposol se encuentra integrado verticalmente hacia atrás. Posee extensas áreas de cultivo propias. Por tanto, es dueño de la calidad del producto desde la primera etapa de la cadena de valor.

## RECOMENDACIONES

- Camposol no debe centrarse únicamente en la producción y comercialización de arándanos. Tal cual como sucedió con los espárragos, y en menor medida las paltas, llegará un momento en el que cambien las tendencias del consumidor, la demanda empiece a caer y surja otro fruto o cultivo. Por consiguiente, Camposol debe apostar por la innovación de nuevos productos y ampliar su oferta exportadora. Esto con la finalidad de diversificar el riesgo.
- Se recomienda que la marca CAMPOSOL sea utilizada no solo para los arándanos y paltas, sino también para todo su portafolio de productos, incluyendo la división de Mariscos.
- CAMPOSOL podría buscar asociarse con otras empresas agroexportadoras de la región y consolidar sus volúmenes de producción, sobre todo en temporadas en las que el suministro global es intermitente.
- Otra recomendación es que CAMPOSOL tome ventaja de su gran respaldo financiero y adquiera a otras empresas agroindustriales. Ya sean empresas peruanas o internacionales. Esto con la finalidad de aumentar su capacidad productiva.
- Desarrollar una estrategia de liderazgo en costos para poder competir con los precios en el mercado internacional.



## REFERENCIAS

- Bell, D., y Kindred, N. (2016). *Camposol (caso 518-S10)*. Sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios. Recuperado el 22 de Agosto de 2019, de <https://www.harvard.edu/>
- Camposol. (31 de Diciembre de 2017). *Informe de sostenibilidad 2017*. Recuperado el 22 de Agosto de 2019, de [http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol\\_sustainability\\_report\\_2017.pdf](http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf)
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson.
- Estudio Ehecopar. (2018). *Guía legal de negocios en el Perú*. Lima: Estudio Ehecopar.
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral* (Undécima ed.). México D. F.: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. México D. F. : Cengage Learning.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el cuadro de mando intergral: Para implantar y gestionar su estrategia* (Segunda ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Louffat, E. (2008). *Organigrama y manuales organizacionales: Fundamentos para su elaboración* (Tercera ed.). Lima: Universidad ESAN.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (22 de Agosto de 2019). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado el 22 de Agosto de 2019, de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=59](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=59)
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (Duodécima ed.). Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.

Proyecto CHAVIMOCHIC. (22 de Agosto de 2019). Recuperado el 22 de Agosto de 2019, de <http://www.chavimochic.gob.pe/iii-etapa>

Salas, A. (4 de Agosto de 2019). Caso Camposol. (D. Deza, Entrevistador)



## BIBLIOGRAFÍA

Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

Choy, M., y Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>





**ANEXOS**

## **Anexo 1: Entrevista ex ejecutivo de Camposol**

### **1. ¿Cuáles considera las fortalezas y debilidades más resaltantes de la empresa?**

#### **FORTALEZAS**

El Perú está considerado dentro de los 10 primeros países proveedores de alimentos en el mundo, con un crecimiento promedio del orden del 3.6% anual.

Fuerza laboral profesional altamente especializado e involucrado con el crecimiento de la empresa.

Conocimiento técnico y experiencia de su personal que brinda sostenibilidad al negocio.

Posesión de terrenos propios, con ubicación estratégica, que le permite cuidar y preparar las tierras adecuadamente, incrementando la productividad del cultivo.

Régimen Laboral de los trabajadores de la Actividad Agraria, Ley N° 27360 del año 2000, que es una normativa promocional para incentivar la inversión en este sector, generando empleabilidad masiva, teniendo en cuenta que los procesos productivos son manuales.

Clima de la costa propicio para el cultivo de los diferentes productos de la empresa.

Diversidad de productos de alta calidad a exportar, palta Hass, mangos, pimiento piquillo, mandarina, arándanos, vid seedless.

Excelentes precios en el mercado internacional y gran demanda del arándano, por ser un excelente antioxidante.

Buena estrategia en la planificación en la siembra y cosecha de productos, haciendo coincidir la cosecha con la época de escasez a nivel mundial.

Análisis afinado y riguroso control de los costos de operación en el proceso productivo de los diversos productos de la empresa, con la finalidad de poder competir con los precios en el mercado internacional.

Garantizar la calidad de sus productos y los estándares ambientales y sociales con las diferentes certificaciones que tiene la empresa.

#### **DEBILIDADES**

Presencia frecuente de diversas plagas en los diferentes cultivos, generando un alto costo en la prevención de la sanidad de las plantas, que impacta en el incremento del costo de producción.

Escasez de mano de obra en la zona, teniendo en cuenta que en la región, existen diversas empresas agroindustriales, que coinciden en las fechas de inicio de las diversas actividades culturales de los diferentes cultivos.

Exposición del sector agrícola al cambio climático y a fenómenos naturales como el Niño Costero, generando grandes pérdidas económicas y de infraestructura.

Poca experiencia de la mano de obra en cultivos nuevos, como el arándano.

**2. Desde la posición que ocupaba en RRHH, ¿Cuál fue el mayor desafío que encontró?**

Instaurar el principio de autoridad y mantener la paz laboral en la empresa, con la finalidad de poder cumplir con el programa de producción de la gerencia de Operaciones, teniendo en cuenta la existencia del conflictivo SINDICATO DE TRABAJADORES SITECASA, asesorado por la CGTP y la ONG AURORA VIVAR.

**3. ¿Cuáles eran los principales competidores de CAMPOSOL entre los años 2015 y 2016?**

Sociedad Agrícola Virú, Agroindustrial Danper, Agroindustrial ARATO, Green Perú

**4. Desde su punto de vista, ¿Qué diferencia a CAMPOSOL del resto de empresas agroexportadoras?**

Conocimiento de 22 años en el sector agroindustrial.

Equipo profesional altamente especializado.

Infraestructura moderna con tecnología de punta.

Diversidad de cultivos e internacionalización de la empresa, con cultivos en Uruguay (cítricos) y Colombia (paltas), asegurando la producción de estos cultivos, todo el año para el mundo.

Cultura Organizacional orientada a tener trabajadores altamente motivados.

**5. En esa época, ¿Cuál fue el rol del gobierno? (si entorpecía la operación, si ponía muchas trabas o regulaciones por ejemplo. O si todo lo contrario, otorgaba beneficios e incentivos)**

El rol del gobierno en esa época respecto a la agroindustria, le otorgó al empresario agrario ventajas competitivas, a través de la firma de acuerdos comerciales como el levantamiento de barreras no arancelarias.