

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

**Sebastian Lopez Torino**

**Código 20120744**

Lima – Perú

Noviembre del 2019



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

# TABLA DE CONTENIDO

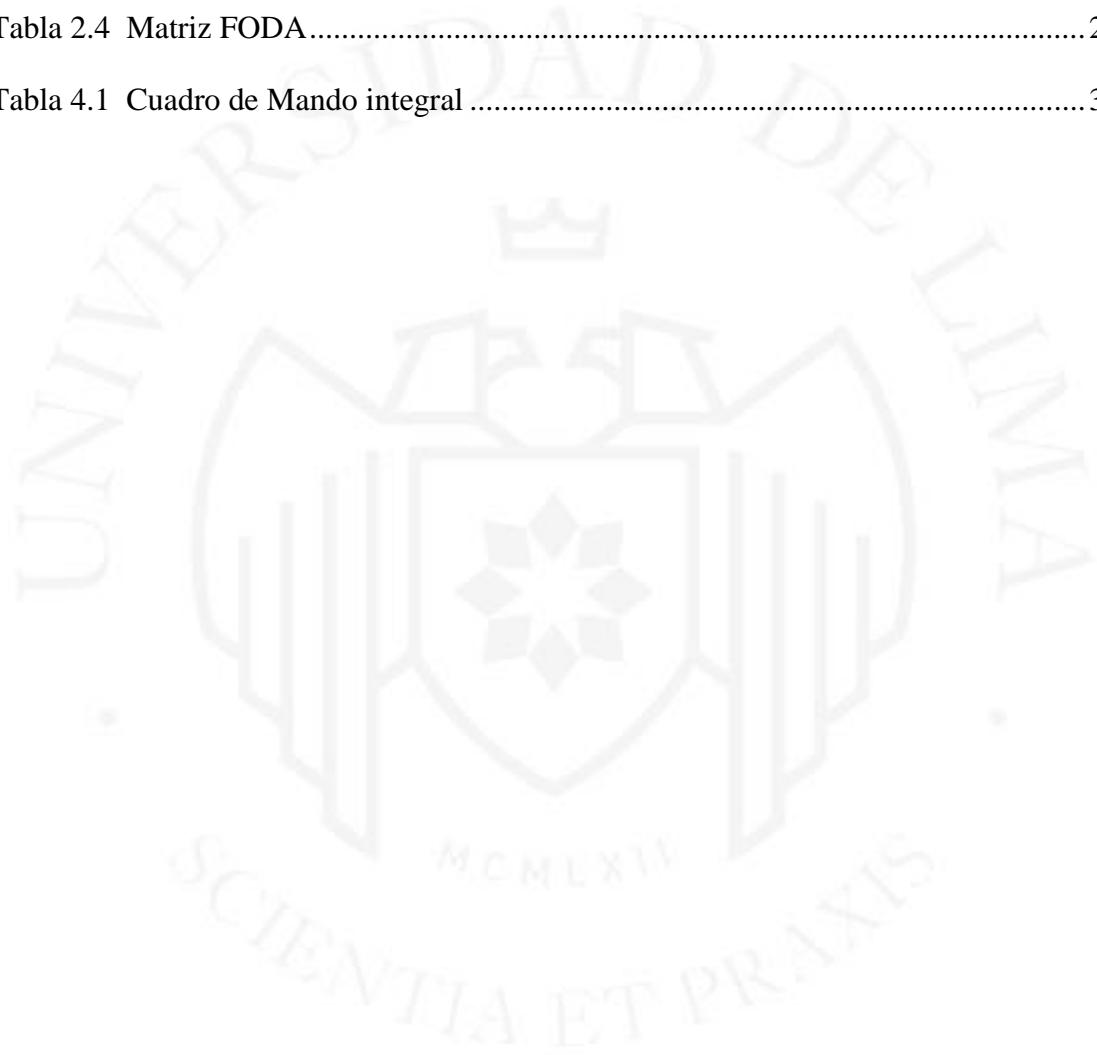
<b>RESUMEN .....</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>2</b>
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio .....	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor.....	4
1.1.3 Definición y sustentación 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) .....	7
1.2 Diagnóstico Externo .....	9
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores) .....	9
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>18</b>
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI .....	18
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	19
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento).....	21
2.4 Matriz FODA (Sustento) .....	22
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	24
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	25
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN.....	25
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales.....	26

<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>29</b>
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento) .....	29
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	30
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....</b>	<b>32</b>
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa .....	32
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión.....	33
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>34</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>36</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>37</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz EFI.....	18
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	20
Tabla 2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas.....	21
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	22
Tabla 4.1 Cuadro de Mando integral.....	33



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Estructura organizacional matricial.....	30
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....	32



# ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Organigrama Camposol .....39



## RESUMEN

Este trabajo pretende mostrar el desempeño de una importante empresa del sector agroindustrial y su influencia en el mercado internacional. Camposol S.A. nació en el año 1997 y su ubicación se encontraba al norte de Lima, precisamente en la región de La Libertad. Tuvo la suerte de coincidir con la creación de un proyecto de infraestructura pública llamado Chavimochic que le permitió desarrollar el trabajo agrícola en la costa oeste del Perú debido a que contaba con las condiciones necesarias e ideales para la agricultura. De esta manera, la compañía comenzó a plantar espárragos y se convirtió en la siguiente década en un exportador líder a nivel mundial del producto enlatado, que vendió a través de intermediarios en Europa. Pronto, comenzaría a cultivar plantaciones de aguacates y vender a través de distintos distribuidores, así como también a exportar productos pesqueros congelados destinados a los EE.UU. Sin embargo, todo daría un giro de 180 grados al transcurrir el tiempo y Camposol replantearía su modelo de negocio; se enfocaría en productos frescos y congelados mientras que la categoría de conservas pasaría a ser discontinuada. Asimismo, comenzaría a vender directamente a los minoristas de supermercados, convirtiéndose en un negocio de servicio completo y disminuyendo el uso de intermediarios. De esta manera, vinieron tiempos prósperos para la empresa al pasar a ser el mayor productor agropecuario y cultivador de aguacate de Perú y, según sus proyecciones, estaría próximo en convertirse el mayor productor de arándanos del mundo. A modo resumen, en este trabajo se realizará un diagnóstico estratégico, se analizará la formulación estratégica, se implementará la estrategia más adecuada y, por último, se hará un control estratégico con la finalidad de orientar y recomendar a la compañía el camino que debería tomar.

**Palabras clave:** agroindustrial, arándanos, internacional, minoristas, productor.



## ABSTRACT

This study case pretends to show the performance of a very important agro-industrial enterprise in the international market. Camposol S.A. started on 1997 and it was located in the northern part of Lima, specifically in La Libertad region. It was lucky to match up with the creation of a public infrastructure project which it was allowed itself to develop the agricultural work in the western coast of Peru, because of it counted on the ideal and necessary conditions for the agriculture. By the way, the company started to plant sparragus and it became in the next decade a worldwide exporting leader of a canned product that it was sold through the intermediaries in Europe. Soon, it will start to grow avocados fields and it started to sell through different distributors as well as it started to export frozen fishing products destined to US. However, everything gave 180 degrees turn when the time passed and Camposol would change the model of its business, it focused in frozen fresh products while the can category would go through to be discontinuous. Likewise, it would start to sell directly to the supermarket retailers. It become in a whole service business and it decrease the use of intermediaries. By the way, prosperous times arrived for the enterprise. It became the greater agricultural producer and farming of avocado in Peru. According to its projections, it would be next to become the greater producer of blueberries in the world. In short, on this study it will carry out a strategic diagnosis, then it will be analyzed the strategy formulation, also it will implement the most adequate strategy and finally, it will be able to strategic control with the purpose of directing and recommend the path to take.

**Keywords:** agribusiness, blueberry, international, retailer, producer

# INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analizará y diagnosticará todos los puntos relacionados al desempeño de la empresa Camposol en el sector agroindustrial. Asimismo, la estructura de este trabajo está conformada por cuatro capítulos, en los cuales se buscará realizar un minucioso análisis de la empresa Camposol y del sector agroindustrial a nivel local e internacional. De la misma manera, se buscará proponer un plan estratégico para determinar las mejores decisiones y los cambios organizacionales necesarios, con la finalidad de poder implementarlo de la manera más adecuada. Finalmente, el último capítulo se basará en el control estratégico, el cual estará reflejado en el mapa estratégico de control y el cuadro de mando integral.

Se pretende realizar un detallado estudio tanto de la empresa Camposol, como del sector agroindustrial en el Perú y el mundo; por lo tanto, en la última fase del trabajo se darán conclusiones concretas y recomendaciones con respecto a la expansión de “Camposol” en el mercado internacional.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1 Diagnóstico interno

Se comenzará realizando un diagnóstico interno para identificar las actividades y los recursos claves de la compañía. De esta manera, se podrá recopilar información sobre los recursos y las capacidades que posee la organización (Robbins y Coulter, 2014). Asimismo, se detallarán las fortalezas y debilidades que demostrarán cuales son los puntos fuertes y débiles de Camposol.

### 1.1.1 Análisis del modelo de negocio

El modelo de negocio de Camposol es el de Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2009) y está compuesto de la siguiente manera:

- **Socios Clave:** Camposol tiene como socios claves a la fuerza de trabajo local (quienes trabajan en los campos de cultivo y en planta). También, los minoristas a los que les vende directamente en distintos destinos, por ejemplo, Estados Unidos, Europa, América Latina y Asia. Otro socio clave de la compañía serían los importadores/corredores (distribuidores), quienes en algunos casos facilitan el uso de su infraestructura de maduración de la fruta.
- **Actividades Clave:** Como actividades clave de la empresa, la producción es fundamental a través de la fuerza de trabajo local, quienes se encargan de tener los productos listos para comercializar. También, la compañía invierte en I&D enfocado en el control de plagas naturales, la cría y otras áreas. Por otro lado, la logística externa es importante ya que tienen clientes desafiantes (ejemplo: Kroger) que exigen sean abastecidos en sus centros de distribución en el menor tiempo posible y Camposol tiene las capacidades para cumplirlo. Finalmente, en cuanto a lo comercial, la empresa se enfoca en las relaciones con los minoristas para mantener las ventas directas y su integración vertical.
- **Propuesta de Valor:** Camposol orienta todos sus esfuerzos en vender directamente a minoristas y comprometerse con la marca, es por esto que busca crear relaciones con los minoristas para quienes el modelo integrado verticalmente de Camposol es una ventaja competitiva. Por otro lado, la calidad y su buena reputación como productor le

han ido acercando a su objetivo de construir y desarrollar la marca. De esta forma, la compañía pretende convertirse en un negocio de servicio completo que pueda ofrecer consistencia y confiabilidad a los clientes todo el año (Bell, 2016).

- Relaciones con clientes: La empresa tiene buenas relaciones con sus clientes, en especial los minoristas, esto se debe al modelo de integración que presenta, lo cual les otorga mayor flexibilidad al momento de comercializar los productos. Asimismo, el compromiso con el desarrollo sostenible por medio de políticas y proyectos de responsabilidad social orientados al bienestar de la comunidad les ha permitido incrementar el valor con sus clientes.

- Segmentos de clientes: La compañía se dirige a dos segmentos de clientes, los cuales se clasifican en minoristas y distribuidores (importadores/corredores). En el segmento de minoristas están dirigidos a supermercados, tienen presencia en EEUU con Costco, Kroger, Publix, Walmart y otras cadenas; en Europa con Tesco y Marks & Spencer; en America Latina y Asia en menor cantidad, siendo China (Asia) un destino al que ingresarían con fuerza.

- Recursos Claves: Camposol cuenta con varios recursos estratégicos como:

- \* Capital Humano: el equipo humano de la empresa
- \* Recursos inmobiliarios: los fundos de cultivos, plantas de empaquetado, oficinas, etc.
- \* Materia Prima: frutas y vegetales y mariscos
- \* Recursos intangibles: la marca Camposol y sus softwares de gestión administrativo
- \* Recursos financieros: la empresa cuenta con capital propio y financiamiento de bonos
- \* Recursos mobiliarios: pallets, contenedores, camiones, etc

- Canales: La empresa comercializa sus productos a través del canal indirecto. En cuanto a sus dos productos más importantes como los aguacates y los arándanos, estas generan 51% y 92% en ventas a los minoristas respectivamente, mientras que en ventas a importadores/corredores les generan 49% y 8% respectivamente.

- Fuentes de ingresos: Los aguacates, arándanos y mariscos representan los mayores ingresos para Camposol con 51,916; 37,283 y 52,684 (en \$ '000) respectivamente en el periodo que comprende Ene – Set. 2015 y 2016. Por otro lado, el beneficio bruto de estos tres importantes productos es de 19,353; 23,037 y 4,309 (en \$ '000) respectivamente en el mismo periodo de tiempo.

- Estructura de Costos: En cuanto a los costos logísticos de Camposol, los envíos de contenedores representaron aproximadamente \$10,000 por mar y \$30,000 por vía aérea. En cuanto a los costos de planilla, los trabajadores de campo y de fábrica ganaban entre \$400 y \$500 por mes. Por otra parte, los costos de los bienes vendidos en aguacates, arándanos y marisco fueron de 32,563; 48,375 y 14,246 (en \$ '000) respectivamente en el periodo que comprende Ene – Set. 2015 y 2016.

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

La cadena de valor hace alusión a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. Esto implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto (Hill y Jones, 2009).

Según el modelo de la cadena de valor (Porter,1985), se ha realizado el siguiente análisis:

#### **Actividades de soporte:**

- Infraestructura de la Compañía: La compañía tiene como respaldo financiero la emisión de bonos, la cual ha utilizado con la finalidad para desarrollar nuevos campos de cultivos. También la expansión del aguacate y los arándanos han sido grandes motivos del financiamiento de los inversionistas, quienes recaudaron fondos para solventar todos los proyectos planteados. Como planeación estratégica han proyectado expandir la producción fuera del Perú, debido a que no solo pueden depender de la producción peruana; además, para lograr la confiabilidad de proveedor a lo largo del año, necesitarían aumentar el abastecimiento internacional.

- Gestión Recursos Humanos: En relación al área de producción (con 14,000 colaboradores de campo y de fábrica), esta es clave para la compañía y todos se encuentran en planilla, quienes perciben alrededor de \$400 a \$500 por mes y tienen acceso a atención médica subsidiada, cuidado de niño y otros beneficios. Uno de los programas que utilizó para retener la fuerza de trabajo local fue el desarrollo de cientos de unidades de viviendas asequibles para vender al público, con un descuento para los empleados. Asimismo, ha recibido el premio “Donde quiero trabajar Perú – 2016”, en el cual ha demostrado ser una de las mejores empresas en el Perú para trabajar.

- Desarrollo tecnológico: Con respecto a la tecnología aplicada, la empresa invirtió mucho en I & D enfocado en el control de plagas naturales, la cría y otras áreas. Por otra

parte, para impulsar y mejorar las ventas en China, Camposol estaba invirtiendo en nueva tecnología en su planta de empaque, en la que podría calibrar la fruta por tamaño. También, han implementado diversos sistemas de información para agilizar sus procesos, por ejemplo, mediante Microsoft Azure, Camposol tiene un sistema de gestión de encuestas de satisfacción de clientes que se integra a su ERP (SAP) como PaaS; en el modelo IaaS desarrolla aplicaciones de su sistema legal, basado en SharePoint, que permite procesar una gran cantidad de contratos, y finalmente, todo el back office se migró a Office 365 en un modelo SaaS.

### **Actividades primarias:**

- **Logística Interna:** En cuanto a la logística interna, Camposol se provee asimismo en la producción de frutas y verduras, luego pasa por el proceso de empaquetado en la planta. Para este aprovisionamiento cuenta con empresas como Plásticos Rey, Duraplast, etc. que le proveen los envases y/o empaques para su respectiva presentación.
- **Operaciones:** La mayor parte de la producción de Camposol se vendía fresca, con una pequeña cantidad vendida congelada o procesada en jugo. La mayor parte de la producción fue trasladada a los mercados finales por mar desde el puerto de Callao, o desde Piura por el norte.
- **Logística de Salida:** Se utiliza la tercerización de camiones para el transporte de contenedores hacia los puertos. Entre los principales puertos de llegada se tenía por EE.UU a Filadelfia y Miami; por Europa a Rotterdam, Hamburgo y San Petersburgo; en Asia a Shangai y Hong Kong.
- **Marketing y Ventas:** Camposol ha orientado sus esfuerzos de marketing en la calidad de sus productos, desde el cultivo hasta su comercialización, confiando en la coherencia de la calidad y el boca a boca. Esto ha funcionado con los supermercados; sin embargo, el objetivo ha sido llegar hasta el consumidor. Por ello, con la exposición de sus productos en ferias por todo el mundo junto con la página web, la empresa ha aprovechado para poner en vitrina sus principales productos a los clientes finales. Con los arándanos, uno de los principales productos de Camposol se tiene como ventaja los atributos específicos que hace que los compradores los busquen más que otras frutas, por ejemplo, especialistas en marketing y profesionales de la salud popularizaron el término “super alimento” para describir a los arándanos por sus propiedades antioxidantes. Por el lado de los aguacates, han sumado esfuerzos en China aprovechando la reputación del

Perú en la cocina, así como también la asociación con un chef peruano que ha vivido en China para desarrollar recetas en diarios y publicarlas en los exhibidores de sus clientes minoristas. En cuanto a la fuerza de ventas, Camposol ha abierto oficinas en Europa, EE.UU y China (Shangai), con el objetivo de establecer relaciones comerciales con las principales cadenas de supermercados del mundo.

- **Servicios post venta:** Para ofrecer un mejor servicio a los minoristas de supermercados, Camposol ha tenido mayor cercanía a través de oficinas comerciales en los distintos países donde se ha expandido. En lo que se ha proyectado Camposol, es en tener un mayor protagonismo a través de los canales digitales, como la página web o las redes sociales, en las que puede tener una mejor comunicación con los consumidores y, así, poder conocer más de cerca las opiniones y sugerencias en relación a los productos consumidos.

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

Según la lectura (Bell y Kindred, 2016), se pueden definir las siguientes UEN: (1) Frutas y Vegetales y (2) Mariscos (Marinasol). De esta manera, las ventajas competitivas se pueden apreciar a continuación:

- **Frutas y Vegetales:** Es la principal UEN de Camposol, teniendo un rol fundamental en la organización y, además, en esta línea de negocio es líder de la agroindustria peruana. Es la mayor productora de aguacate y, pronto, sería la primera productora de arándano en la región. Adicionalmente, comercializa uvas, mangos, mandarinas, entre otros. Esta unidad tiene las siguientes ventajas competitivas:

1. **Capacidad de satisfacción al cliente superior:** La empresa está enfocada en el cliente minorista ya que es el canal por el cual llega al consumidor final. Asimismo, tiene como ventaja su estrategia de integración vertical; por ejemplo, esto le permitió fijar precios y volumen de los aguacates con Walmart en el 2015, lo que tuvo como consecuencia que sea la temporada de aguacate más exitosa para la reconocida cadena de supermercados.
2. **Innovación Superior:** La compañía ha invertido mucho en I&D enfocado en el control de plagas naturales, la cría y otras áreas. De esta manera, constantemente instruye a la gente de campo respecto a los problemas fitosanitarios que puedan tener.

3. **Calidad Superior:** Camposol está enfocado en brindar productos de alta calidad a los consumidores finales a través de los clientes minoristas (supermercados). Por ello, la compañía busca conseguir frutos de calidad, cumpliendo los requerimientos de cada uno de los mercados de destino, comenzando desde la producción hasta la comercialización, es decir desde el campo hasta el cliente final. Por su lado, los arándanos son frutos que han ganado popularidad y valor en EE.UU, Europa, Latinoamérica y Asia, esto debido a su buena reputación como alimentos saludables y ricos en antioxidantes; además, han sido catalogados como “super alimentos” por profesionales de la salud.
4. **Eficiencia Superior:** Al ser una línea de negocio que utiliza la estrategia de integración, se busca la eficiencia en costos de sus procesos desde el cultivo hasta la comercialización. De esta manera, genera economías de escala al adquirir mayores campos de cultivo que le permiten producir y tener mejores rendimientos en lo que refiere a TM por hectárea; asimismo, al vender directamente a los minoristas de supermercados, elimina el sobreprecio que le generaría si optase por utilizar intermediarios para la distribución.

- **Mariscos:** Esta unidad representó el 20% de las ventas de Camposol en el 2015. La empresa ha operado con estanques de camarón por el norte de Perú y también ha vendido productos de mar como las vieras, calamares, entre otros, que han sido adquiridos de terceros. Esta unidad es una fuente importante de crecimiento y equilibrio en la cartera de Camposol. Al igual que las otras operaciones, esta unidad ha ido evolucionando al punto que cuentan con plantas de procesamiento del camarón lo cual facilita su estrategia de integración y en un futuro poder vender directamente a minoristas. De esta manera, la ventaja competitiva de esta UEN es la eficiencia superior y se debe, en gran medida, a la gran posesión de granjas en el norte del Perú lo que le ha permitido producir bajo economía de escala beneficiándose por la fuerte demanda en Asia, donde es considerado un producto con alto contenido proteínico.

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

Al interior de la compañía, se pueden identificar fortalezas, que son las actividades y recursos en los que más destaca; y las debilidades, que son actividades y recursos en los



que más carece la organización (Robbins y Coulter, 2014). En este caso se han identificado las siguientes:

- **Frutas y Vegetales:**

• **Fortalezas de Frutas y Vegetales:**

- \* El rendimiento de los aguacates y arándanos compensa las ventas de otros frutos y vegetales de la UEN.
- \* Integración vertical permite aterrizar mejor y tener una mayor flexibilidad con el minorista.
- \* El empaque plástico de “almeja” de arándanos proporciona propiedades inmobiliarias excelentes para la marca.
- \* Gran inversión en I & D centrado en el control de plagas naturales, la cría y otras áreas.
- \* Como productor de la UEN cuenta con todas las certificaciones necesarias.
- \* Altos niveles de productividad en los cultivos de arándanos en varias regiones del país.
- \* Tiene programas de apoyo a la comunidad (Campañas de salud, Apoyo y promoción a los jóvenes, Navidad en las comunidades, entre otros).
- \* Diversidad de uso del arándano (servicios de alimentos, alimentos envasados y las industrias cosméticas y de cuidado de piel).
- \* Esta UEN tiene una destacada relación calidad – precio (en especial los arándanos).
- \* Correcto proceso de envío de arándanos y aguacates permite que se mantengan con buena calidad durante los siguientes días después de la cosecha.
- \* Eficiencia en sus procesos productivos (cultivo, cosecha y comercialización).
- \* Utilización de producción orgánica como palanca para fomentar la tracción con los minoristas.

• **Debilidades de Frutas y Vegetales:**

- \* Dependencia total de la producción peruana (centralizada).
- \* Alta rotación del personal debido a las temporadas altas y bajas de cosecha.
- \* Poca participación en canal online.

- \* Dificultad para traducir sus prácticas agrícolas en una propuesta de marca (Bell y Kindred, 2016).
- \* Dificultad para diferenciar los aguacates en su categoría.
- \* Poca inversión en publicidad en la UEN, principalmente con los aguacates y arándanos.

- **Mariscos**

• **Fortalezas de Mariscos:**

- \* Capacidad tecnológica para convertir producción de estanques con sistemas convencionales a estanques con sistemas intensivos que le permite tener un mayor rendimiento por TM.
- \* Personal calificado y capacitado laborando.
- \* Producción bajo economías de escala.

• **Debilidades de Mariscos:**

- \* Baja participación en el canal digital.
- \* Falta de investigación y desarrollo.

## 1.2 Diagnóstico Externo

En este caso, se realizará un diagnóstico externo para determinar cuáles son las oportunidades y amenazas al exterior de la organización. Asimismo, se analizará el entorno externo en el cual compete y opera la compañía, esto será posible al desarrollar las fuerzas competitivas de la industria. (Robbins y Coulter, 2014)

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

- **Factor Político**

- \* Cambio de gobierno con la victoria de Kuczynski en las polémicas elecciones presidenciales del 2016.
- \* En la década de 1990 el gobierno comenzó a construir grandes proyectos de infraestructura para llevar agua dulce de las montañas al desierto occidental a través de un extenso sistema de canales.
- \* Camposol fue el primer agronegocio peruano en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y publicar informes de sostenibilidad verificados por terceros independientes.

- \* La ley peruana prohibía a las empresas emplear mujeres embarazadas en ciertos roles (ejemplo: aplicación de pesticidas), pero al realizar el proceso de verificación en Camposol fue considerado como una práctica discriminatoria por los protocolos de certificación de proveedores de un importante minorista del Reino Unido.
- \* Los envíos a Europa tenían exigencias menos estrictas de control de plagas.
- **Factor Económico**
- \* Enfriamiento del crecimiento económico debido a una menor demanda de los principales productos básicos del Perú (ejem: oro, cobre, petróleo) y una caída relacionada a la inversión interna.
- \* Kuczynski ganó elecciones presidenciales en el 2016 prometiendo mejorar el crecimiento económico, proyectado en 3.6% en el 2016.
- \* Región noroeste del Perú convertida en un centro agrícola y económico peruano clave debido a la actuación de Camposol y otros productores.
- \* En 2015, Perú exportó cerca de \$2,1 mil millones en frutas y vegetales, y muchos mercados nuevos otorgaron acceso a las exportaciones peruanas en 2015 y 2016.
- \* En 2011, los aguacates peruanos tuvieron acceso a los EE.UU, principal importador mundial de aguacate.
- \* El consumo per cápita de aguacates en los EE.UU. se duplicó a 4 libras de 2000 a 2011; en 2015 era más de 6 libras.
- \* EE.UU fue el mayor importador de fruta y tuvo un fuerte crecimiento de la demanda, con el consumo per cápita de arándanos subiendo de 0.44 libras a 1.54 libras entre el 2005 y el 2014.
- \* La venta de arándanos a los minoristas de EE.UU. permitió que Camposol construyera su marca de consumo.
- \* A medida que Camposol aumentó sus niveles de arándanos en 2014, enfrentó distintos desafíos como el que ocurrió en el mercado de EE.UU, que no pudo absorber la producción record de aguacate peruano.
- \* Consecuentemente, por la expansión de la producción comercial de EE.UU, la popularidad de los arándanos en el país se incrementó.
- \* Las exportaciones se triplicaron a casi \$94 MM de 2014 a 2015 y podrían alcanzar los \$200 MM en el 2016 gracias a la denominada “ola azul” originada por la caída de la producción estadounidense y canadiense en los meses de invierno.
- \* China abrió sus puertas a las exportaciones peruanas de aguacate en el 2015.

- \* Los rendimientos por hectárea de arándanos de Camposol produjeron alrededor de 15 TM, en comparación, los rendimientos en EE.UU. fueron aproximadamente 7.6 TM y los rendimientos de Canadá, de 2.9 TM.
- \* Los rendimientos por ha en Perú fueron alrededor de 11 TM, en comparación con las 10 TM en México y 6.5 TM a 9.5 TM en los EE.UU.
- \* Aumento de la mortalidad del camarón debido a El Niño y la caída de los precios.

- **Factor Social**

- \* En 2011, había una gran demanda de aguacates en EE.UU. debido a la creciente popularidad de la comida mexicana y una mayor conciencia del consumidor de los beneficios para la salud.
- \* Para 2016, los arándanos era un producto de alto valor que se producía y consumía más a nivel internacional.
- \* Los arándanos tienen la reputación de ser un aperitivo divertido y conveniente para los niños.
- \* El interés de los consumidores en alimentos frescos y saludables, en especial los arándanos, en el que su imagen se ha visto potenciada por la creciente ciencia en torno a los antioxidantes (sustancias que protegen contra las enfermedades y el envejecimiento).
- \* En la última década, los especialistas en marketing y profesionales de la salud popularizaron el término “súper alimento” para describir a los arándanos y otros alimentos ricos en antioxidantes, generando que sean considerados como productos de precio premium.
- \* Nombre de la marca “Camposol” resulta difícil de pronunciar en chino, por lo que no es una marca ideal para el mercado chino.
- \* Sabor y textura de los aguacates era inusual para el paladar chino tradicional, más acostumbrado a las frutas tropicales agridulces.
- \* Demanda de aguacates en China estaba creciendo a través de los profesionales y padres jóvenes de clase media concientizados en los beneficios para la salud.
- \* Inversión de Camposol en educación para el consumidor chino con una campaña que aprovecha la imagen de Perú como un destino de alimentos de clase mundial (publicidad de recetas en exhibidores de aguacates de clientes minoristas).

- \* Consumidores chinos pagan mucho más por fruta grande, es considerado una preferencia estética donde el tamaño, el color y la apariencia son más importantes que el sabor.
- \* La fruta en el mercado mayorista chino tiene un precio basado únicamente en la apariencia.
- \* Hay una fuerte demanda de los mariscos en el mundo por su valor proteínico, es especial en Asia.
- **Factor Tecnológico**
- \* Camposol no tiene infraestructura utilizada para madurar aguacates en los mercados finales, un componente importante en la cadena de valor del mismo (Bell y Kindred, 2016).
- \* Se ha utilizado las instalaciones de grandes minoristas (ejem: Walmart) para la maduración del aguacate.
- \* Gran inversión en I & D centrado en el control de plagas naturales, la cría y otras áreas.
- \* Automatización de procesos en plantas de producción (Bell y Kindred, 2016).
- \* Inversión en nueva tecnología en planta de empaque de Camposol para poder calibrar la fruta por tamaño según el requerimiento del mercado chino.

### 1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

En el presente caso se ha analizado el sector agroindustrial en el cual se determinará el comportamiento de la industria en la cual se desarrolla Camposol. Este estudio comprende analizar tanto a nivel local como a nivel global y será detallado a través de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2015).

- **Amenaza de los nuevos competidores:** En esta fuerza se evalúa cuáles son los posibles factores que determinan el ingreso o no de una empresa a la industria. Esto se puede comprobar a través de las barreras de entradas y en este caso se han identificado las siguientes:
  - \* Nivel de inversión: Esta industria implica grandes costos en relación a los campos de cultivo, puesto que son la fuente para que el negocio funcione y pueda desarrollarse; por lo tanto, el nivel de inversión es alto.
  - \* Economías de escala: En este caso, para poder competir en la industria se tiene que recurrir a la producción bajo economías de escala. Primero, para reducir costos y,

después, para poder abastecer eficazmente a los clientes. De esta manera, se puede decir que las economías de escala son altas.

- \* **Lealtad a la marca:** Camposol se ha ganado el reconocimiento por parte de grandes minoristas de supermercados como Walmart. Si refuerza su marca manteniendo el mismo desempeño, se convertirá en uno de los principales proveedores a nivel mundial. Relacionando la marca que Camposol utiliza para la venta a minoristas, se puede decir que ha ganado un gran espacio en la industria, por lo que la lealtad a la marca es alta.
- \* **Costo de cambio:** Para el cliente minorista no es tan fácil cambiar de proveedor en la industria, ya que tiene que evaluar varios aspectos, como, por ejemplo, el nivel de abastecimiento que este le ofrece, la capacidad de entregar a tiempo los pedidos, la calidad de los productos, entre otros. Por lo tanto, es alto el costo de cambio para el cliente minorista.
- **Amenaza de los productos sustitutos:** En este caso, la amenaza de productos sustitutos es alto en el caso de los alimentos orgánicos. Esto se debe a que las nuevas tendencias prefieren alimentos que son libres de elementos químicos y que no han sido modificados genéticamente; por ello, se podría considerar como una amenaza a este tipo de productos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Al contratar empresas de transporte para que envíen sus productos perecibles a los distintos puertos, Camposol es consciente de que tendrá menos posibilidades de imponerse en la negociación de las tarifas; por esta razón, el poder que tiene Camposol en la negociación es bajo.
- **Poder de negociación de los clientes:** En esta fuerza de la industria, Camposol tiene una gran ventaja en la negociación con los clientes, principalmente porque aprovecha la “ventana contracíclica” en la cual disminuye la producción en países como EE.UU, Canadá, entre otros; por lo que puede ofrecer sus productos cuando la demanda es alta y la oferta es baja.
- **Rivalidad entre los competidores existentes:** Esta fuerza representa la lucha existente entre las compañías de la industria que tienen como objetivo consolidarse para poder ganar mayor participación de mercado. Las variables que se han utilizado para determinar la intensidad en la industria son las siguientes:

- \* Estructura de la industria: En la industria local (Perú) Camposol es líder y se encuentra consolidado con otras pocas empresas. Mientras que por el lado internacional, la industria es fragmentada ya que presenta grandes competidores de distintos países como Canada, EE.UU, Mexico, Chile, entre otros. De esta manera, siendo el enfoque establecerse en el mercado internacional, se puede decir que la rivalidad es alta.
- \* Demanda de la industria: El sector agroindustrial ha venido desarrollándose y creciendo de manera constante, según Minagri, el crecimiento de las agroexportaciones serían del 8% para el 2017. De esta manera, la demanda continua elevándose por lo que se puede entender que la rivalidad es baja.
- \* Costos de cambio: Como se mencionó previamente, el costo de cambio para los clientes de Camposol es alto ya que tienen que evaluar rigurosamente si es que cumplen todas sus expectativas. Por tanto, la rivalidad en este caso es baja.
- \* Barreras de salida: Debido a que ingresar en esta industria es complicado por los altos niveles de inversión, pasa lo mismo al querer salir de la misma. Con grandes campos de cultivos, plantas de procesamiento y tecnología para los cultivos, salir de la industria se convierte en algo difícil para la compañía que tenga pensado hacerlo. Por este motivo, la rivalidad es alta en la industria.

### **1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas**

En el entorno externo se identifican los factores que permiten dar a conocer a la compañía sobre las oportunidades que podría aprovechar y las amenazas que debería evitar. De esta manera, se pueden aplicar estrategias para poder sacar ventaja del resto y también tácticas para poder contrarrestar cualquier amenaza que pueda presentarse a la organización. (Hill y Jones, 2009). Para este caso se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas para cada factor previamente analizado:

#### **- Tecnológico:**

- **Oportunidades Tecnológicas:**

- \* Camposol ha aprovechado las instalaciones de grandes minoristas para regular la maduración del aguacate y poder venderles directamente sin tener que acudir a intermediarios.

- \* La orientación al comercio electrónico es una oportunidad que Camposol puede aprovechar ya que en el futuro habrá un gran mercado por este canal para comercializar sus productos.
- \* La inversión en nueva tecnología para la planta de empaque donde la compañía puede calibrar la fruta por tamaño y esto favorece para comercializar en el mercado chino.
- **Amenazas Tecnológicas:**
- \* El no tener infraestructura utilizada para madurar aguacates en los mercados finales puede generarle cierta desventaja frente a competidores que sí tengan esta tecnología (Bell y Kindred, 2016).

- **Económico:**

- **Oportunidades Económicas:**
- \* La apertura del mercado chino a las exportaciones peruanas de aguacate lo cual permite expandir el mercado de Camposol y de esta manera poder introducir otros productos a este destino.
- \* Por la denominada “ola azul” Camposol tiene la capacidad de cubrir la brecha de suministro en la temporada de baja producción de países como EE.UU, Canadá, entre otros y le permite incrementar el nivel de sus ventas al exterior.
- \* Un mejor rendimiento en la producción de aguacates y arándanos por hectárea en las tierras de Camposol frente a otros productores en EE.UU, Canadá y México.
- **Amenazas Económicas:**
- \* La caída de los precios del camarón junto con el fenómeno del niño ha desacelerado el crecimiento en este mercado que le generaba alrededor del 20% en el año 2015.
- \* La incertidumbre política por las polémicas elecciones del 2016 lo cual repercute en una caída de la inversión interna.
- \* Mayor competencia en el sector agroexportador debido al incremento de la popularidad de los arándanos.



- **Social:**

• **Oportunidades Sociales:**

- \* Mayor interés de los consumidores en alimentos frescos y saludables, en especial los arándanos gracias a sus componentes antioxidantes lo cual produce una mayor demanda por este producto e incrementa las ventas de Camposol.
- \* Concientización de los profesionales y padres jóvenes de clase media en China por los beneficios para la salud de los frutos como el aguacate y arándano e impacta de manera positiva en el ingreso de Camposol al mercado chino.
- \* En el mundo hay una fuerte demanda de los mariscos por su valor proteínico, es especial en Asia, lo que permite que este producto sea importante para la cartera de la empresa.
- \* Preferencia en el consumo de productos orgánicos, naturales y ecológicos debido a sus beneficios para la salud.

• **Amenazas Sociales:**

- \* El idioma como una limitación en ciertos mercados como el chino, en el que Camposol tiene que replantear su nombre como marca ya que la pronunciación es complicada y el objetivo es ser amigable con el consumidor.
- \* El hábito de consumir tradicionalmente platos agridulces para el paladar chino, por lo que la compañía tiene que hacer grandes esfuerzos y campañas para promover el consumo de sus productos como el aguacate y arándano.

- **Político:**

• **Oportunidades Políticas:**

- \* Tener todas las certificaciones y, además, haber sido el primer agronegocio peruano en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas le permite ser una empresa confiable en el sector y le abre las puertas tanto a clientes como a mercados potenciales (Bell y Kindred, 2016).
- \* Nuevo gobierno en el Perú con Kuczynski, quien había prometido mejoras durante la campaña política.

- **Amenazas Políticas:**

- \* Divergencias entre las leyes peruanas y los protocolos de certificación de proveedores foráneos que generaban confusiones y limitaciones para poder comercializar con minoristas de supermercados.



## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Para elaborar la matriz EFI, se ha tenido que verificar las Fortalezas y Debilidades expuestas en el punto 1.1.4. En este caso se podrá determinar la capacidad de la compañía para poder hacer frente a las debilidades, esto será posible si sus fortalezas son mayores.

Tabla 2.1

Matriz EFI

Matriz EFI CAMPOSOL	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Rendimiento de aguacates y arándanos compensan las ventas en la UEN	0.06	4	0.24
Integración vertical permite mejor aterrizaje y mayor flexibilidad con el minorista	0.08	4	0.32
Gran inversión en I & D centrado en el control de plagas naturales, la cría y otras áreas	0.07	4	0.28
Como productor de la UEN cuenta con todas las certificaciones necesarias	0.07	4	0.28
Programas de apoyo a la comunidad (Campañas de salud, Apoyo y promoción a los jóvenes, Navidad en las comunidades, entre otros)	0.06	3	0.18
Destacada relación calidad – precio (en especial los arándanos)	0.05	3	0.15
Correcto proceso de envío de arándanos y aguacates permite que se mantengan con buena calidad durante los siguientes días después de la cosecha)	0.06	4	0.24
Eficiencia en sus procesos productivos (cultivo, cosecha y comercialización)	0.06	4	0.24
Producción orgánica como palanca para fomentar la tracción con los minoristas	0.04	3	0.12
Altos niveles de productividad en los cultivos de arándanos en varias regiones del país	0.06	3	0.18

(continúa)

(continuación)

<b>DEBILIDADES</b>			
Dependencia total de la producción peruana (centralizada)	0.08	1	0.08
Alta rotación del personal debido a las temporadas altas y bajas de cosecha	0.07	2	0.14
Poca participación en canal online	0.06	2	0.12
Dificultad para traducir sus prácticas agrícolas en una propuesta de marca	0.07	1	0.07
Dificultad para diferenciar los aguacates en su categoría	0.05	2	0.10
Poca inversión en publicidad en la UEN, principalmente con los aguacates y arándanos	0.06	1	0.06
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>2.80</b>

Fuente: David F (1995).

Elaboración Propia

Según la matriz EFI el puntaje ponderado alcanzado es de 2.80, lo cual significa que la empresa es fuerte internamente y, evidentemente, se puede apreciar que son mayores las fortalezas que las debilidades. Asimismo, la unidad de Frutas y Vegetales debe buscar reducir sus debilidades enfocándose en la escasez de mano de obra en altas temporadas de cosecha y en traducir sus prácticas agrícolas en una propuesta de marca (Bell y Kindred, 2016).

## **2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE**

Para diseñar la matriz EFI, se ha tenido que recurrir las Oportunidades y Amenazas presentadas en el punto 1.2.3. De esta forma, se podrá decretar si la compañía puede afrontar las amenazas con las oportunidades presentadas en el entorno externo.

Tabla 2.2

Matriz EFE

<b>Matriz EFE CAMPOSOL</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Aprovechar de tecnología de grandes minoristas para la maduración del aguacate y vender directamente sin intermediarios	0.07	4	0.28
Orientación al comercio electrónico ya que en el futuro habrá un gran mercado por este canal para comercializar sus productos	0.06	3	0.18
Denominada “ola azul” con la brecha de suministro en la temporada de baja producción de países como EE.UU, Canadá	0.09	4	0.36
Mayor interés de los consumidores en alimentos frescos y saludables	0.06	3	0.18
Concientización de los profesionales y padres jóvenes de clase media en China por los beneficios para la salud de los frutos como el aguacate y arándano	0.08	3	0.24
Fuerte demanda de los mariscos por su valor proteínico, es especial en Asia,	0.06	3	0.18
Tener todas las certificaciones y, además, haber sido el primer agronegocio peruano en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas	0.06	4	0.24
Preferencia en el consumo de productos orgánicos, naturales y ecológicos debido a sus beneficios para la salud	0.07	4	0.28
Tratado de libre comercio con China desde el 2009	0.07	3	0.21
<b>AMENAZAS</b>			
No tener infraestructura utilizada para madurar aguacates en los mercados finales	0.06	1	0.06
Caída de los precios del camarón junto con el fenómeno del niño	0.05	2	0.10
Incertidumbre política por las polémicas elecciones del 2016 lo cual repercute en una caída de la inversión interna	0.05	2	0.10
Mayor competencia en el sector agroexportador debido al incremento de la popularidad de los arándanos	0.7	1	0.07
Idioma como una limitación en ciertos mercados como el chino.	0.05	1	0.05
El hábito de consumir tradicionalmente platos agridulces para el paladar chino	0.05	2	0.10
Divergencias entre las leyes peruanas y los protocolos de certificación de proveedores foráneos	0.05	2	0.10
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>2.73</b>

Fuente: David F (1995).

Elaboración Propia

La matriz EFE alcanzó un puntaje ponderado de 2.73, lo cual significa que se están aprovechando las oportunidades y se está respondiendo frente a las amenazas. Asimismo, se debe considerar el comercio electrónico como una oportunidad mirando hacia futuro

ya que puede representar un canal de venta directa hacia el consumidor final y, por consiguiente, una mayor interacción con este último.

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

Según el análisis realizado, se ha identificado en la Tabla 2.3. que Camposol presenta una estrategia combinada de liderazgo en costos con diferenciación. Esto debido a su capacidad productiva con la gran posesión de tierras y campos de cultivo dentro del país, por lo que le ha permitido ser el mayor productor agropecuario del Perú y próximo mayor productor de arándanos en el mundo; esto le ha valido que su producción se base en economías de escala reduciendo muchos costos en el proceso productivo y en los sobrepagos con los importadores o distribuidores de los principales productos de la compañía. Asimismo, la diferenciación de Camposol se demuestra en la calidad de sus productos que remarca desde el cultivo hasta la comercialización, llegando a tener la confianza de sus clientes minoristas de supermercados, quienes lo han sabido valorar y le han abierto las puertas para varios de sus productos (en especial aguacates y arándanos).

Tabla 2.3

Matriz de las Estrategias Genéricas

DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO DE COSTOS
<div style="border: 1px solid black; background-color: #92d050; padding: 5px; display: inline-block;">CAMPOSOL</div>	
ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

Fuente: Porter (2015).  
Elaboración Propia

## 2.4 Matriz FODA (Sustento)

Tabla 2.4

Matriz FODA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1.</b> Tecnología de grandes minoristas para la maduración del aguacate y vender directamente sin intermediarios	<b>A1.</b> No tener infraestructura utilizada para madurar aguacates en los mercados finales
<b>O2.</b> Tendencia al comercio electrónico	<b>A2.</b> Mayor competencia en el sector agroexportador debido al incremento de la popularidad de los arándanos
<b>O3.</b> Denominada “ola azul” con la brecha de suministro en la temporada de baja producción de países como EE.UU, Canadá	<b>A3.</b> Caída de los precios del camarón junto con el fenómeno del niño
<b>O4.</b> Mayor interés de los consumidores en alimentos frescos y saludables	<b>A4.</b> Incertidumbre política por las polémicas elecciones del 2016 lo cual repercute en una caída de la inversión interna
<b>O5.</b> Concientización de los profesionales y padres jóvenes de clase media en China por los beneficios para la salud de los frutos como el aguacate y arándano	<b>A5.</b> Idioma como una limitación en ciertos mercados como el chino.
<b>O6.</b> Preferencia en el consumo de productos orgánicos, naturales y ecológicos debido a sus beneficios para la salud	<b>A6.</b> El hábito de consumir tradicionalmente platos agridulces para el paladar chino
<b>O7.</b> Tener todas las certificaciones y, además, haber sido el primer agronegocio peruano en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas	<b>A7.</b> Divergencias entre las leyes peruanas y los protocolos de certificación de proveedores foráneos
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1.</b> Rendimiento de aguacates y arándanos compensan las ventas en la UEN	<b>D1.</b> Dependencia total de la producción peruana (centralizada)
<b>F2.</b> Integración vertical permite mejor aterrizaje y mayor flexibilidad con el minorista	<b>D2.</b> Alta rotación del personal debido a las temporadas altas y bajas de cosecha
<b>F3.</b> Gran inversión en I & D centrado en el control de plagas naturales, la cría y otras áreas	<b>D3.</b> Dificultad para traducir sus prácticas agrícolas en una propuesta de marca
<b>F4.</b> Como productor de la UEN cuenta con todas las certificaciones necesarias	<b>D4.</b> Poca participación en canal online
<b>F5.</b> Eficiencia en sus procesos productivos (cultivo, cosecha y comercialización)	<b>D5.</b> Dificultad para diferenciar los aguacates en su categoría
<b>F6.</b> Producción orgánica como palanca para fomentar la tracción con los minoristas	<b>D6.</b> Poca inversión en publicidad en la UEN, principalmente con los aguacates y arándanos

Fuente: David F (1995).  
Elaboración Propia

- **Fortalezas con Oportunidades:**

- \* F1-O3: Aprovechar la ventana contracíclica incrementando las ventas de sus productos estrellas y abasteciendo a más mercados internacionales.
- \* F2-O1: Fortalecer los lazos con clientes minoristas (supermercados) y aprovechar los recursos de ambos para que puedan beneficiarse en todos los aspectos.
- \* F3-O6: Desarrollar nuevos métodos y soluciones en los cultivos para poder impulsar los productos orgánicos y diversificar su portafolio a mercados que buscan el consumo saludable.
- \* F5-O2: Incursionar en el e-commerce y mantenerse a la vanguardia en la eficiencia de sus procesos, acercándose más al consumidor final a través de este canal online.

- **Fortalezas con Amenazas:**

- \* F2-A1: El modelo de integración aplicado por Camposol permite fortalecer las relaciones con los minoristas de supermercados y, de esta manera, poder utilizar la tecnología de estos últimos para el beneficio de la compañía.
- \* F4-A5: Dar a conocer a los diferentes mercados que la empresa cumple un rol importante en el sector agroexportador ya que cuenta con todas las certificaciones necesarias para poder comercializar sus productos al exterior.
- \* F6-A2: Comercializando y diversificando su cartera a la producción orgánica en el sector agroexportador genera una mayor ventaja ya que es atractivo para los clientes minoristas, debido a que estos buscan este tipo de productos.

- **Debilidades con Oportunidades:**

- \* D5-O5: Promover los aguacates no solo como productos saludables sino también como productos que durante el proceso productivo se cuida mucho su impacto con el medio ambiente.
- \* D6-O5: Aprovechar la tendencia de la población china de clase media en consumir productos saludables como los arándanos y aguacates, por lo que deben hacer mayores esfuerzos de marketing para la publicidad en distintos medios del país chino (supermercados, restaurantes, entre otros).

- **Debilidades con Amenazas:**

- \* D1-A2: Descentralizar la producción peruana para tener mayor presencia y un mayor abastecimiento a los clientes de cuentas grandes (EE.UU, Europa, Canadá, entre otros).



- \* D4-A5: Tomar un mayor protagonismo con el mercado chino formando alianzas con empresas chinas especializadas en el canal e-commerce y, de esta manera, tener una mayor participación en este destino.

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

### **- Visión:**

La visión de Camposol se basa en “Ser el referente mundial y proveedor de vanguardia de comida fresca y saludable para las familias del mundo”. De este modo, para conseguir esto la compañía considera que debe ofrecer una calidad superior en todos sus productos y, así, poder mantener y fortalecer sus relaciones con los clientes minoristas, quienes serán los encargados de llevar los productos a los consumidores finales. Esta visión de Camposol dirigida al mundo se ve reflejada en el reporte anual 2016.

### **- Misión:**

La misión de Camposol es “Proporcionar, en conjunto con nuestros clientes, productos diferenciados para nuestros consumidores en todo el mundo. Logramos esto a través de nuestra excelencia operativa, de la innovación y el desarrollo de nuestra gente generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las que operamos, y creando valor sostenible para nuestros accionistas”. Esta es una declaración que guarda consistencia con la cultura organizacional de Camposol, puesto que los focos de la empresa están dirigidos a buscar productos nuevos de alto margen, el desarrollo de nuevos mercados y en la eficiencia de sus procesos de inicio a fin. Asimismo, refleja lo que la compañía ha venido haciendo en todos estos años buscando beneficiar a la sociedad con diferentes programas que permitan que no solo crezca Camposol sino también la comunidad en la cual desarrolla sus actividades.

### **- Políticas:**

- \* Política de prohibición de trabajo infantil: Se basa según la ley de protección al menor de edad y los altos estándares internacionales. La edad para ser contratado es a partir de los 18 años cuando la persona ya tiene plena capacidad para poder actuar con responsabilidad en sus acciones y discernir entre lo conveniente y lo perjudicial.
- \* Política de condiciones laborales: Consiste en proveer de las condiciones necesarias para el trabajador en las cuales este no pueda sufrir de explotación laboral y pueda

desempeñarse adecuadamente. Asimismo, la compañía no debe subcontratar a proveedores o distribuidores que apliquen estas malas prácticas.

- \* Política de protección al medio ambiente: Esta política consiste en que todas las operaciones de Camposol están regidas bajo las normas y compromisos de cuidado al medio ambiente y, de esta manera, reducir el impacto ambiental y ayudar continuamente a mejorar el desempeño medio ambiental.
- \* Política de responsabilidad social: Está regida con el propósito de priorizar el bienestar de la comunidad y de los colaboradores de la compañía. De este modo, contribuye con programas sociales en beneficio de la comunidad y brinda facilidades para que el trabajador pueda laborar en óptimas condiciones.

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

La compañía Camposol tiene los siguientes objetivos estratégicos:

- Expandir en los próximos años los cultivos de arándanos a 2,500 ha y convertirse en el principal productor de arándanos del mundo.
- Incrementar las ventas en Asia a 30% en los próximos 5 años generando una mayor participación en China e ingresando con sus principales categorías de productos.
- Lograr ser una de las 5 marcas más reconocidas mundialmente en el sector agroindustrial en los próximos años.
- Ingresar a Colombia y Uruguay con su portafolio de frutas y vegetales en los próximos dos años.
- Desarrollar el canal e-commerce en los próximos 4 años con destinos a EE.UU, Europa y Asia para aumentar las ventas directas a los consumidores finales.

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

Según lo analizado en el caso y el comportamiento de Camposol a lo largo de estos años, podría redefinir sus UEN y dividir las basándose en las categorías que le producen mayores márgenes y las que le generan regulares márgenes a la compañía. Esto quiere decir, si divide una UEN enfocada en las categorías de altos márgenes como los aguacates y los arándanos; a esta UEN se le llamaría Super Foods. Esto podría permitir que haya una mejor orientación al mercado al que se dirigen y concentrarse únicamente en sus cuentas claves. Por otra parte, se dividirían como dos UEN diferentes las correspondientes a Mariscos y a los productos restantes (uvas, mangos, mandarinas, entre

otros). De esta manera, cada UEN podría canalizar mejor sus objetivos y sus distintos segmentos impactando de manera positiva en el crecimiento de Camposol por el mundo.

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

**Estrategias globales:** En el caso se ha evidenciado que Camposol mantiene una estrategia global, puesto que su estrategia de integración le ha permitido disminuir los costos sustancialmente al producir bajo economías de escalas. Además, la centralización de sus actividades de producción en el Perú y no haber buscado en otros horizontes son características que muestran claramente la baja adaptación local que ha desempeñado Camposol a lo largo de este tiempo.

### **- Estrategias Corporativas:**

- \* Integración vertical hacia adelante: Camposol comercializa sus productos de la UEN frutas y vegetales directamente a clientes minoristas de supermercados, esto le permite reducir costos de sobrepuestos, práctica que era habitual cuando vendía a distribuidores. Por el lado de los mariscos también está evolucionando como en las otras operaciones, esto se debe a que ha implementado plantas de procesamiento para en un futuro poder comercializar sus productos.
- \* Integración vertical hacia atrás: La compañía tiene posesión de una gran cantidad de campos de cultivos y de tierras con lo cual obtiene sus productos por si mismo; de esta manera, opera con eficiencia en su proceso productivo del cual tiene el total control y aplica economías de escala para reducir los costos de operación.
- \* Alianza estratégica: Camposol ha optado por aliarse estratégicamente con los minoristas de supermercados para poder utilizar la tecnología de maduración de los aguacates, factor que le ha permitido poder venderles directamente sin acudir a intermediarios. Asimismo, ha utilizado esta estrategia para poder ingresar a mercados importantes como EE.UU (Walmart) por lo que ha sido una estrategia importante para el desarrollo de Camposol en nuevos mercados.
- \* Diversificación: La compañía diversificó su negocio por medio de la industria de mariscos, esto se realizó a través de Marinasol (subsidiaria de Camposol). Con la oferta de mariscos y langostinos, Camposol ha podido tener un equilibrio en su cartera de productos. Asimismo, ha evaluado diversificarse en otras variedades de

arándanos para distintos mercados como China, donde la apariencia de este fruto es más importante que el sabor.

- \* Outsourcing: Camposol utiliza el outsourcing o tercerización con empresas como Duraplast, la cual suministra los envases donde comercializa los aguacates o arándanos.
- **Estrategia de negocios:** Camposol aplica una estrategia que combina la diferenciación con liderazgo en costos. Esto se ve reflejado en su producción bajo economías de escala y la calidad de los productos que ofrecen a los distintos mercados. Por ello, el enfoque de la compañía es trasladar desde el campo hasta el cliente final la misma calidad que ha pasado durante todo el proceso productivo.
- **Estrategias funcionales:**
  - Producción
    - \* Sistema automatizado para ciertos procesos de la cadena productiva.
    - \* Eficiencia operativa con nuevas plantas de producción con mejor tecnología.
  - Tecnología
    - \* Nuevos métodos de producción para productos orgánicos más atractivos para el cliente minorista y consumidor final.
    - \* Reducción de tiempos a través de la implementación de las nuevas TI.
  - Recursos Humanos
    - \* Programas de capacitación continua basado en las mejores prácticas de la organización para que el colaborador pueda desempeñarse de la manera más efectiva.
    - \* Otorgarle el mayor bienestar al colaborador para que pueda trabajar motivado.
  - Finanzas
    - \* Incrementar el margen de utilidad a través de reducciones de costos relacionados al proceso productivo como al correspondiente costo administrativo.
    - \* Acrecentar el margen de utilidad a través de reducciones en los costos administrativos, costos de ventas, y compras de insumos.
  - Marketing
    - \* Posicionar los productos en los canales que tendrán mayor impacto en el cliente como son los medios digitales (web, redes sociales, entre otros).

- \* Utilizar diversas recetas gastronómicas como medio para instruir al consumidor final a emplear los diversos productos que ofrece.



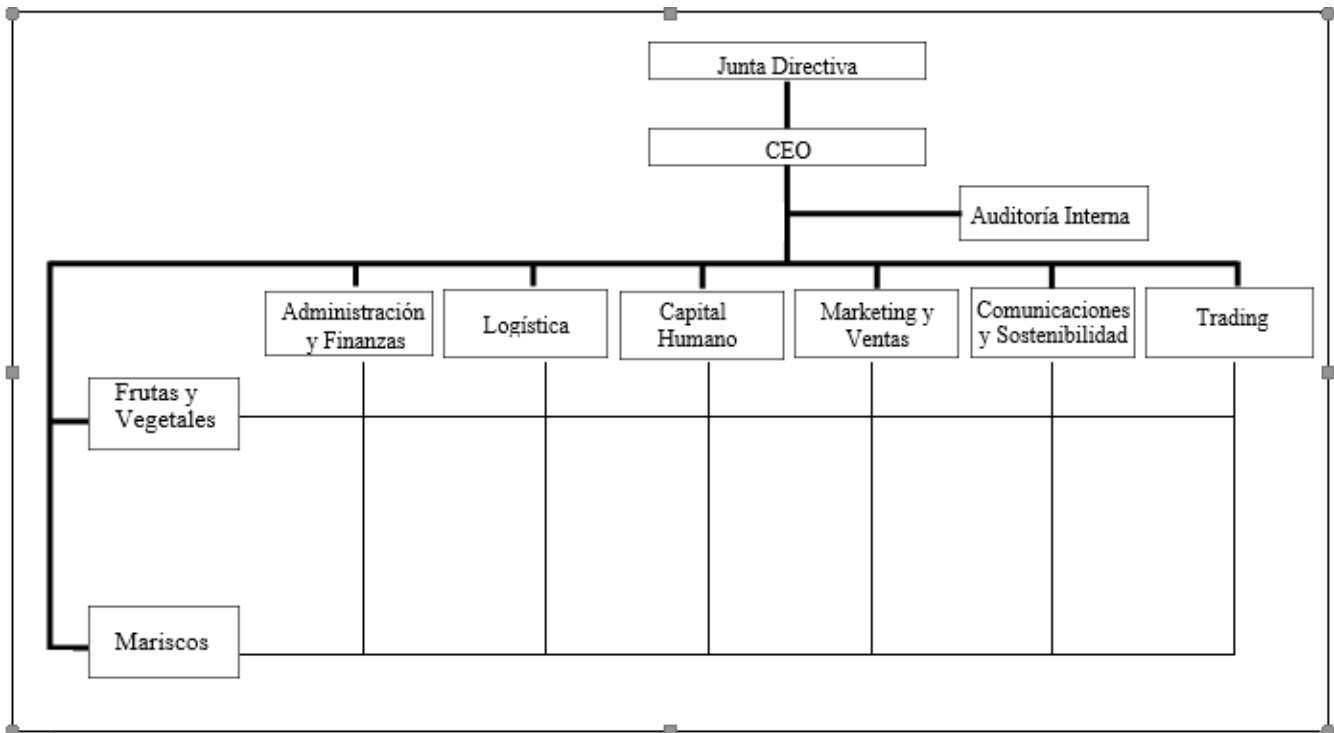
## **CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

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

La estructura organizacional de Camposol es de tipo divisional (véase Anexo1). En esta, se ha dividido por líneas de negocios con Frutas y Vegetales por un lado, mientras que por el otro lado, se encuentra la de Mariscos. Este tipo de estructura es conveniente para empresas que utilizan una estrategia global, como lo es Camposol, que a través de su unidad de Trading tiene operaciones en varios países (Hampton, 1989). Asimismo, la compañía centraliza todas las decisiones desde su junta de directorio en Perú, previamente habiendo sido visto por la gerencia general, quien se encarga de analizar todas las gestiones de cada división de la organización. Para el caso estudiado, según el crecimiento anual y potencial en el sector agroindustrial, así como sus intenciones por expandirse y desarrollarse a nivel global, propongo que la estructura organizacional de Camposol sea modificada a una de tipo matricial, con el propósito de que sea más versátil y pueda alinear sus objetivos a través de equipos coordinados, con mayor autonomía y empoderamiento, lo que generará mejores resultados para la organización. De este modo, se ha diseñado el modelo de estructura organizacional matricial propuesto.

Figura 3.1

Estructura organizacional matricial



Fuente: Gibson J (1995).

Elaboración Propia

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

Para efectos del caso, se han identificado las siguientes propuestas que pueden servir para la implementación de las estrategias de Camposol:

- Dirección organizacional: Se ha evidenciado en el caso que la toma de decisiones es centralizada, por lo que toda estrategia necesita del visto de la junta de directorio en su sede central, Perú. Por ello, se propone que cada división tenga una unidad en los continentes en los que participa la compañía y, desde ahí, poder tomar decisiones estratégicas correspondientes a cada región. De esta manera, se podría agilizar la toma de decisiones y actuar de manera eficiente respecto a cada región representada.
- Capital Humano: Para asegurar que el desempeño de los colaboradores sea acorde a los objetivos generales de la organización, se debe tener un alto enfoque en el bienestar de cada uno, para que de esta manera se sientan motivados y cómodos de

laborar en la compañía. Por ello, se propone que puedan ser creados programas para capacitar constantemente al colaborador y que estos puedan desenvolverse de manera autónoma, con empoderamiento en las distintas actividades, tareas y funciones que tengan asignados. Además, se podrían implementar programas de bonificación, ya sea de manera trimestral o bimestral y, de esta manera, puedan sentirse motivados para poder realizar sus funciones y obtener dicho bono, lo que sería beneficioso para alcanzar los objetivos de la organización.

- Estructura organizacional: Como se mencionó en el punto 3.1, la propuesta para la estructura organizacional de Camposol sería la matricial, puesto que se agilizarían los canales de comunicación y se tornaría más flexible el desenvolvimiento de cada integrante del equipo de la compañía. Además, este es un modelo de innovación que estaría implementando la organización, ya que conforme ha ido creciendo en el tiempo, de la misma manera ha ido innovando en todos sus procesos y, finalmente, esa es la aspiración que tiene Camposol.



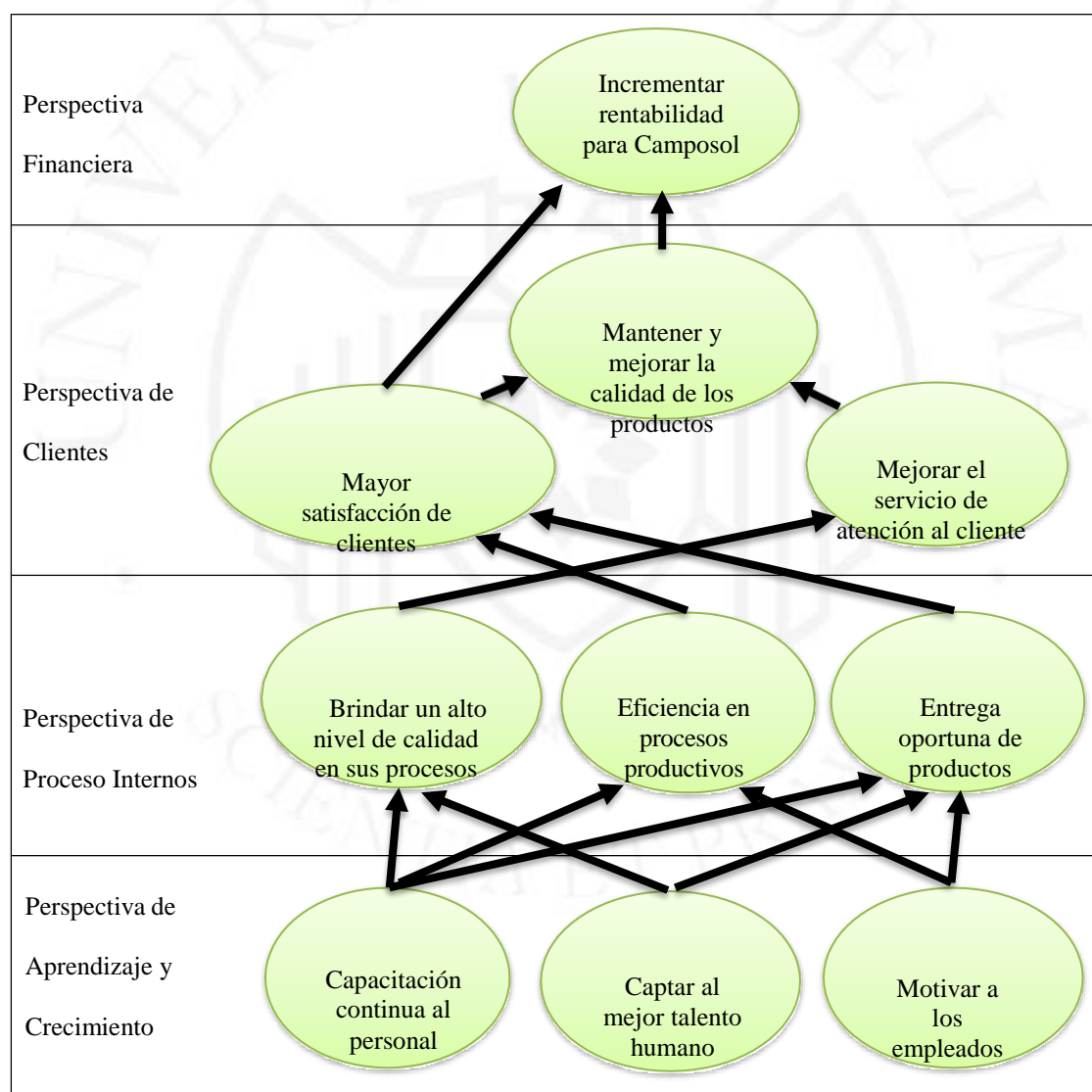
## CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Para elaborar el Mapa Estratégico de Control, se ha necesitado reflejar las cuatro perspectivas que se detallan en la siguiente Figura 4.1:

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (1996).

Elaboración Propia

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

En el siguiente Cuadro de Mando Integral se podrá identificar los indicadores que permitirán medir cada objetivo planteado para cada área. De este modo, se podrá controlar y hacer un mayor seguimiento en dichos aspectos.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando integral

Indicadores de Desempeño	Formula	Objetivo	Perspectiva
ROE	Utilidad Neta / Patrimonio	Crecer un 10% anual	Financiera
Indicador de satisfacción del cliente	(Nro de Clientes satisfechos/Nro de clientes totales) * 100	> 85% anual	Clientes
Indicador de número de clientes atendidos correctamente	(Nro de Clientes atendidos/Nro de clientes totales) * 100	>=90% cada periodo	Clientes
Indicador de productos de calidad entregados	(Productos de calidad entregados/Nro de productos totales) * 100	95% cada periodo	Clientes
Indicador de Producción eficiente	(recurso utilizado en la producción / recurso presupuestado) * 100	<25% cada periodo	Procesos
Indicador de tiempo de entrega por pedido	(unidades entregadas a tiempo / Nro de unidades producidas) * 100	>= 90% cada periodo	Procesos
Indicador de calidad en sus procesos	(Calidad en las unidades producidas/ Total de unidades producidas) * 100	> 95% cada periodo	Procesos
Nivel de capacitación en la empresa	(Personal Capacitado/ Personal en Planilla) * 100	100% para el 2019	Aprendizaje
Indicador de rotación del personal	(Nro empleados retirados/Personal contratado) * 100	<= 10% cada periodo	Aprendizaje
Indicador de motivación del personal	(Nro personal satisfecho// Número de personal contratado) * 100	>=95% cada periodo	Aprendizaje

Fuente: Kaplan & Norton (1996).

Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

- Como primera conclusión, Camposol es una importante compañía en el sector agroindustrial y poco a poco está ganando mayor terreno a nivel internacional. Con el correcto manejo de sus UEN ha podido diversificar su cartera de productos e ingresar a nuevos mercados que le han permitido tener una mayor cercanía con el cliente final, lo cual hace unos años era algo inimaginable debido a que solo tenían como propósito ser los mayores productores en su industria.
- Por otro lado, Camposol es una empresa que busca diversificar su cartera de productos buscando mayores márgenes de rentabilidad y ha encontrado en los aguacates y los arándanos dos productos que sostienen la mayor parte de sus ingresos, además, calzan perfectamente con las nuevas tendencias globales como por ejemplo el cuidado de la salud en las personas.
- En cuanto a su ingreso al mercado chino, Camposol ha entrado con cautela ya que es un mercado que implica mayor dinamismo, además, es distinto al tipo de mercado que está acostumbrado, como es el de caso de EE.UU con Walmart o Europa con Tesco. De esta manera, ha tomado todas las medidas pertinentes para instruir al consumidor chino, quien está acostumbrado a otro tipo de alimentos por cultura y tradición.
- En relación al abastecimiento global en el cual Camposol ya desempeña un rol importante, se puede concluir que han sabido crear y mantener buenas relaciones con los minoristas de supermercados, los cuales han valorado el desempeño de la compañía y le han entregado la confianza necesaria para esta pueda ser uno de sus proveedores de gran importancia.

## RECOMENDACIONES

- Recomiendo en primera instancia que Camposol debería comenzar a mirar más allá de las fronteras e identificar países donde pueda acrecentar su cadena productiva para poder proveer de manera eficaz a los distintos clientes actuales y potenciales que maneja la compañía. De este modo, podría fortalecer las relaciones con los clientes minoristas de supermercados y convertirse en uno de los principales proveedores del mundo.
- En cuanto a su ingreso al mercado chino, Camposol debe aprovechar esta oportunidad ya que, si se llegara a consolidar como gran proveedor de minoristas en este destino, incrementaría sustancialmente sus ingresos, así como también su crecimiento en el sector agroindustrial.
- Por otro lado, recomiendo comenzar a invertir en la plataforma de comercio electrónico, puesto que este canal es una oportunidad para vender directamente al cliente final y tener una relación más cercana con este último. De la misma manera, incursionar en el canal online a través de las redes sociales o mejorando la experiencia del usuario en la web, ya que generaría una mayor retroalimentación con el consumidor final y se podría conocer cuales con las opiniones y expectativas de estos frente a los productos comercializados por Camposol.

## REFERENCIAS

- Bell, D. y Kindred, N. (2016). *Camposol*. (caso 518-S10) Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios:  
<https://www.harvard.edu/>
- David, F. (1995). *Modelo Estratégico*. Columbia: Pearson
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14.ª ed.). México: Pearson Educación.
- Gibson, J. L. (2013). *Organizaciones: Comportamientos, estructura y procesos*. México D.F: McGraw-Hill Interamericana
- Hampton, D. (1989). *Administración* (2.ª ed.). México: McGraw-Hill
- Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (8.ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard* (2.ª ed.). Barcelona: Grupo Planeta Spain.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam, The Netherlands: T. Clark
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The free Press.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Patria.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12.ª ed.). México: Pearson.

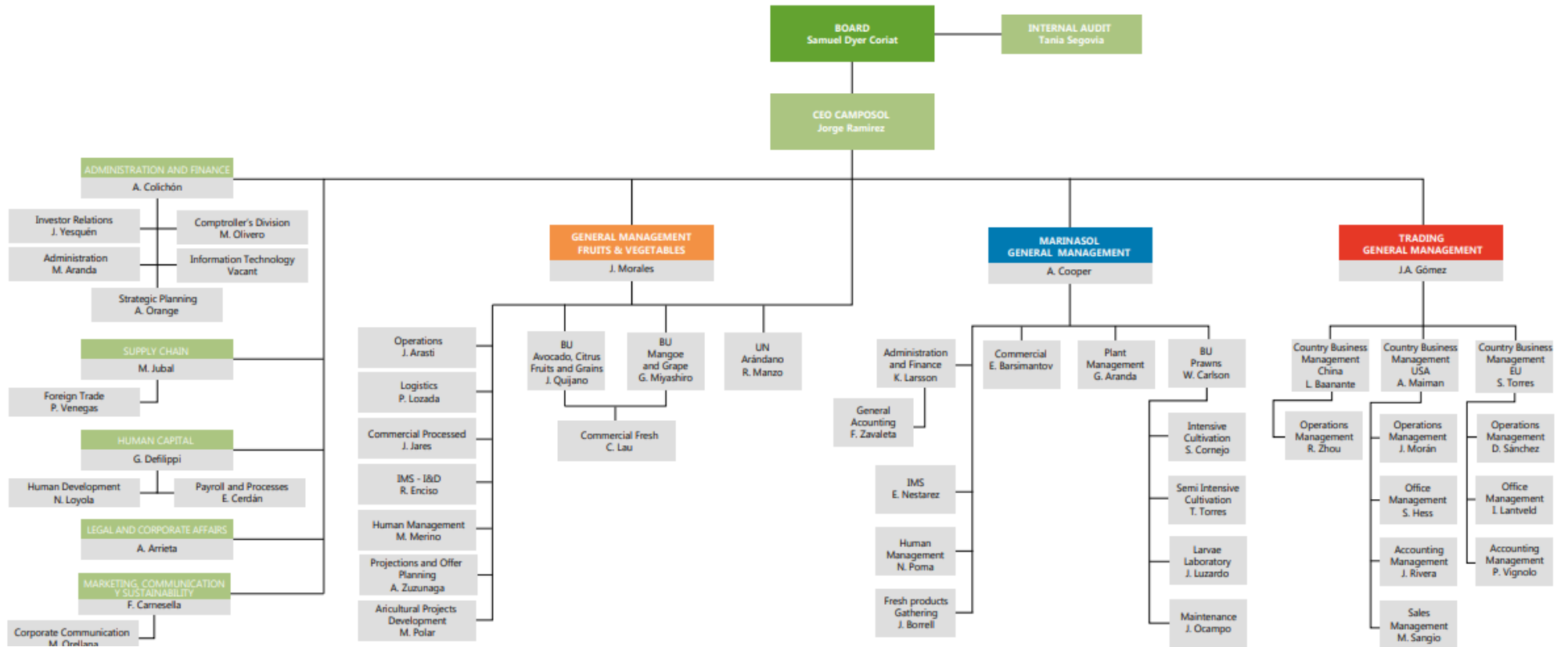
## BIBLIOGRAFÍA

- Gargurevich, P. (2018). *Camposol, casi 3.000 ha de paltos y 2.000 ha de arándanos*. (tesis de maestría). Recuperado de [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1658/Nelly\\_Tesis\\_maestria\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1658/Nelly_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- News Center LATAM. (2015). *Camposol: Los servicios en la nube optimizan la operación de negocios con circunstancias cambiantes*. Recuperado de <https://news.microsoft.com/es-xl/camposol-los-servicios-en-la-nube-optimizan-la-operacion-de-negocios-con-circunstancias-cambiantes/>
- Peng, M. (2015). *Estrategia global* (3.<sup>a</sup> ed.). Mexico D.F.: Cengage Learning.



## **ANEXOS**

# Anexo 1: Organigrama Camposol



Fuente: Memoria anual 2017.