

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

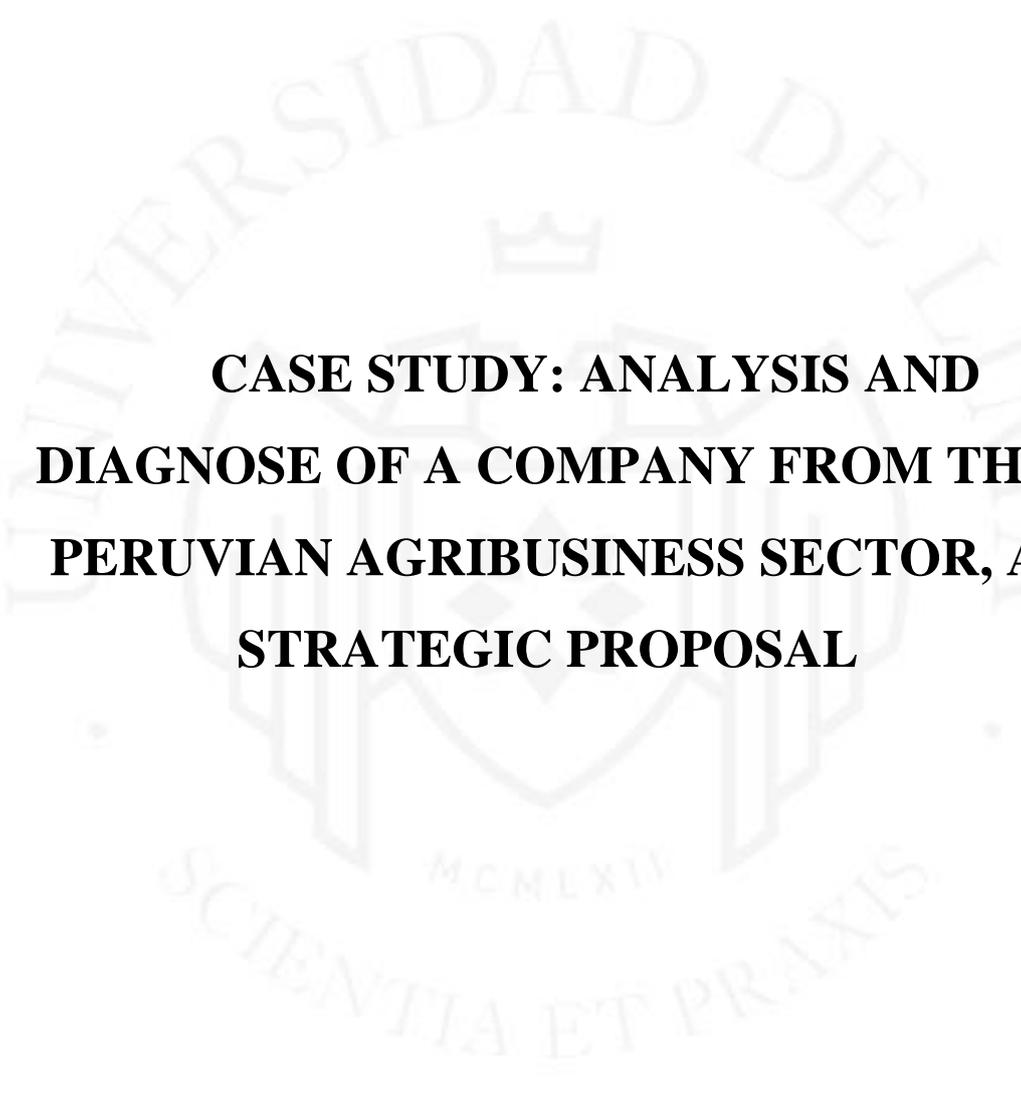
**Mauricio Miguel Silva Longobardi**

**Código 20132270**

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.....	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) .....	8
1.2 Diagnóstico Externo .....	12
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores) .....	12
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector .....	15
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas .....	20
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>21</b>
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI .....	21
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	22
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas .....	23
2.4 Matriz FODA.....	24
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas .....	28

2.6	Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	30
2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN.....	31
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales .....	31
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>		<b>34</b>
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	34
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	35
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....</b>		<b>36</b>
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	36
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión.....	37
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>39</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>40</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>41</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz EFI.....	21
Tabla 2.2.2 Matriz EFE.....	22
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	25
Tabla 4.1 Mapa Estratégico .....	36
Tabla 4.2 Cuadro de Mando Integral.....	37



# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Las cinco fuerzas genéricas de Porter ..... 24



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo Canvas .....	44
Anexo 2: Cadena de Valor.....	45
Anexo 3: Organigrama.....	46



## **RESUMEN**

Este trabajo busca desarrollar un análisis del interno y externo de la empresa Camposol y sus unidades estratégicas de negocio, con el fin de definir e implementar estrategias y crear indicadores que mejoren el rendimiento y control de esta.

En el capítulo inicial se analiza el entorno que la rodea, identificando el impacto de este y se establecen las fortalezas y como son utilizadas para crear competencias. Se realiza un análisis tanto global, como específico por cada una de las UEN. También se identifica las áreas principales que generan valor, analizando los atributos que generan ventaja competitiva en la empresa. En el segundo se definieron objetivos estratégicos, se propusieron estrategias basadas en matrices que facilitarían el logro de estos, en el tercer capítulo se analizó la estructura organizacional actual y se propuso nuevas UEN y la reestructuración de la organización, en el capítulo de cierre se elaboran objetivos específicos y los indicadores de éxito de cada uno.

Palabras Clave: Ventaja Competitiva, Implementación de estrategias, Objetivos, Indicadores y Estructura Organizacional.

## **ABSTRACT**

This work seeks to analyze the internal and external environment of the Camposol company and its strategic business units, in order to define and implement strategies and create indicators that improve the performance and control of it.

The initial chapter discusses the environment around it, identifying the impact of it and establishing the strengths and how they are used to create competencies. An analysis is carried out both globally and specifically by each of the strategic business units. It also identifies the main areas that generate value, analyzing the attributes that generate competitive advantage in the company. The second defined strategic objectives, proposed matrix-based strategies that would facilitate the achievement of these, the third chapter discussed the current organizational structure and proposed new strategic business units and restructuring of the organization, the closing chapter develops specific objectives and the success indicators of each.

**Keywords:** Competitive Advantage, Implementation of Strategies, Objectives, Indicators and Organizational Structure.

## INTRODUCCIÓN

La industria donde se desenvuelve Camposol viene teniendo un crecimiento a largo de los años y se espera que este se mantenga (Bell y Kindred, 2016, p.1). Sin embargo, la competencia entre los competidores y la constante presión para reducir costos, la hacen una industria altamente competitiva, donde las empresas deben buscar nuevas formas de diferenciar su oferta.

Por otro lado, la expansión de mercados para lograr economías de escala es otro predominante entre las empresas del sector. Teniendo que desarrollar altas capacidades productivas e innovación constante de procesos.



# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1 Diagnóstico interno

“El análisis interno permite a los administradores establecer si su estrategia cuenta con candidatos atractivos que den a la empresa una ventaja competitiva significativa frente a sus rivales” (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2015, p. 72).

### 1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Según Osterwalder y Pigneur (2014), para analizar un modelo de negocio debemos dividir el mismo en nuevos módulos básicos que son: “asociaciones clave”, “actividades clave”, “recursos clave”, “propuesta de valor”, “relaciones con los clientes”, “canales”, “segmentos de mercado”, “estructura de costo” y “fuentes de ingreso” (p.15), que cubren las 4 áreas principales de una empresa. A continuación, se analizará cada uno de estos módulos. (Ver Anexo 1 para Modelo Canvas de la empresa Camposol)

1. Segmentos de mercado: El segmento más importante es el público en general que consume estos productos en su dieta diaria porque le gustan y los considera saludables. El siguiente segmento que se debe considerar son los distribuidores y minoristas, ya que tiene sus propias necesidades y requerimientos. Por último, está el segmento comprendido por negocios especializado como restaurantes y hoteles. Podemos hacer un análisis más amplio y dividir los segmentos ya mencionados geográficamente, debido a que los perfiles del consumidor por región cambian, un ejemplo de esto que es en China, el producto debe ser más grande y vistoso para que resalte, mientras que en otras regiones no es así.
2. Propuesta de valor: Proveer de productos saludables, de calidad y buen sabor a un precio accesible para todos. Esta propuesta no debe cambiar sin importar la región en la que se encuentre. Si bien los atributos considerados para que un producto sea de buena calidad pueden cambiar, lo que se quiere brindar sigue siendo lo mismo. Es trabajo de la empresa modificar los atributos ofrecidos para satisfacer las expectativas de cada mercado.

3. Canales: Todos los canales utilizados son indirectos. Se recurre a distribuidores y minoristas para enviar los productos al consumidor final. China sería el único mercado donde no se trabaja con minoristas aún, debido a que el mercado está completamente fragmentado y crear relaciones es más complicado (Bell y Kindred, 2016, p. 14).
4. Relaciones con clientes: Se esfuerza en desarrollar acuerdos con los principales minoristas de sus mercados. Parte de su ventaja competitiva la ha definido en base a los requerimientos de estos y como podría convertirse en mejor socio para ellos. En segmentos de mercado como el chino, Camposol busca incrementar la demanda en consumidores finales a través de campañas de marketing y un diseño de producto específico.
5. Fuentes de Ingreso: Camposol genera sus ingresos a través de la venta a minoristas y distribuidores de sus productos. Según reportes anuales, en el año 2016, 33% de las ventas le pertenecían al arándano, 23% a la unidad de mariscos y 18% a las paltas (Camposol, 2017). Algo a tener en cuenta es que el precio de los productos va a depender del mercado. El 60% de los ingresos en el 2015 se dio a través de la unidad comercial (Bell y Kindred, 2016, p.10)
6. Recursos Clave: El recurso más importante para el desarrollo de este negocio son los terrenos disponibles para el cultivo. Toda la dinámica del negocio y el éxito en el mismo depende del volumen de producción que se tenga. Otros recursos claves son los conocimientos sobre mejora continua de procesos y nuevos productos.
7. Actividades Clave: Según el reporte de sostenibilidad de Camposol (2017): Existen 6 actividades clave divididas en 3 grupos, según las etapas de la cual forman parte. El primer grupo lo conforman las actividades de “plantación de cultivo y cosecha”. Luego pasamos a la planta, donde se realiza la “producción o procesamiento y el empaque”. Por último, estas las actividades de “exportación y postventa” (p. 14).
8. Asociaciones Clave: Las asociaciones clave que Camposol tendría que mantener son con los proveedores logísticos, los proveedores de empaque y los proveedores de producción externa.

9. Estructura de Costos: En este negocio se tienen principalmente costos fijos altos que se comprenden los costos de mantenimiento de terrenos, de las plantas de procesamiento y de las oficinas comerciales en distintos mercados. A pesar de esto se puede tener márgenes altos debido a las economías de escala y al aumento en ventas, en el caso de los costos de oficinas comerciales. Los costos variables se representan en la gran cantidad de mano de obra necesaria, los costos logísticos y los costos de los empaques. Los costos de mano de obra son significativamente bajos, ya que se menciona que no hay presión por reemplazarla por tecnología (Bell y Kindred, 2016, p. 23)

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

Según Hill, Jones y Schilling (2015), La cadena de valor es un conjunto de actividades que transforman los insumos en productos, estas actividades, tanto primarias como de soporte, se conectan para disminuir los costos y diferenciar los productos frente a los consumidores (p. 89). (Ver Anexo 2 para la cadena de valor de Camposol)

- Actividades Primarias
  - Investigación y Desarrollo: Para Camposol el impulso de proyectos de desarrollo es sumamente importante en su cadena de valor. A través de esta actividad busca aumentar su productividad, desarrollar nuevos productos, formatos y controles sanitarios y disminuir el efecto de los cambios climáticos en sus cultivos. Sus esfuerzos se separan en 4 grandes secciones: Mejoras en producción, control de plagas y enfermedades, desarrollo de nuevos cultivos y tecnología postcosecha. Se podría decir que parte del éxito que tiene Camposol en un mercado tan competitivo parte del énfasis en la investigación.
  - Producción: En todas sus unidades de negocio, Camposol controla y monitorea todo el proceso de producción y procesamiento. Esto le permite asegurar la calidad de sus productos, colocando atributos a su marca. La producción en la UEN de frutas y vegetales comienza desde la siembra de las semillas, continua con la cosecha, el procesamiento y acaba con el

empaque. Para la UEN de mariscos, desde la incubación en los laboratorios, continua en las granjas o estanques y finaliza en las dos plantas de procesamiento. Para esta UEN posee 50 hectáreas de estanques intensivos, que tiene un costo 30% menor con respecto a los semi-intensivos. Con estos resultados tan positivos, se planea convertir 400 hectáreas de estanques semi-intensivos en intensivos en el largo plazo (Camposol, 2017).

- Marketing y ventas: Para que esta actividad pueda agregar valor a la cadena, se tomó la correcta decisión de comenzar operaciones en Holanda y Estados Unidos. De esta manera, representantes de la empresa se iban a encontrar más cerca del cliente con el objetivo de posicionar la marca y poder atender las necesidades de estos.
- Servicio Post venta: Camposol está en constante comunicación con sus clientes, parte del valor que se quiere generar hacia el cliente a través del servicio postventa viene con la instalación de oficinas comerciales en los mercados.
- Actividades de Apoyo
  - Logística: Camposol no posee proveedores importantes de sus insumos principales, por lo que la logística de entrada no es una actividad con la cual pueden generar mayor valor al producto. Por otra parte, la logística de salida sí es una actividad que puede generar valor. Una vez procesados, los productos deben viajar a las regiones donde se generaron las ordenes, actualmente los costos de envío son de aproximadamente 10 mil USD por contenedor por vía marítima y 30 mil USD por vía aérea (Bell y Kindred, 2016, p.10). Se ha podido establecer tiempos de viaje óptimos para evitar que los productos no pasen los controles sanitarios. Al llegar a la región en USA se cuenta con 12 centro de distribución y en Holanda con 3 (Camposol 2017), esto facilita la entrega a los minoristas que esperan sus productos en cada punto de venta. Se puede emplear estrategias como crossdocking para disminuir los costos de almacenamiento, pero se necesitaría una alta sincronización en los tiempos.
  - Infraestructura de la empresa: En un inicio el diseño de la estructura organizacional generaba lo contrario a generar valor, le restaba. El

crecimiento desordenado de la empresa, junto con la desalineación entre las áreas comercial y logística, parecía indicar que se necesita un rediseño y que la unidad comercial, no podía estar tan aislada de la productora. Sin embargo, se tomaron las medidas necesarias y ahora gracias a la coordinación de las áreas, pueden negociar con la seguridad de que la unidad al otro lado del mundo va a respaldar la oferta prometida. El enfoque que le dio la nueva administración también ha beneficiado la operación. Camposol busca ser una marca líder en el sector y tiene un equipo que toma decisiones orientadas a este objetivo.

- **Gestión de Recursos Humanos:** La mano de obra está muy bien remunerada, además cuentan con beneficios como atención médica y otros beneficios (Bell y Kindred, 2016, p.9). Todos estos factores son motivadores para los empleados, quienes aumentan su productividad.

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

Según Porter (2010): “La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes. Puede traducirse en precios más bajos que los de los competidores por beneficios equivalentes o en ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado” (p. 14-15).

Bateman y Snell (2009) plantean: “Es necesario tener ventajas sobre sus competidores y margen de utilidad. Se obtiene ventaja competitiva siendo mejor que los competidores al elaborar cosas valiosas para los clientes. Los conductores fundamentales del éxito son la innovación, la calidad, el servicio, la rapidez y la competitividad de costos” (p. 11).

Complementando estos conceptos, se definen 4 factores en los que se va a sostener una ventaja competitiva estos son: Eficiencia, calidad innovación y respuesta al cliente (Hill, Jones y Schilling, 2015). Estos serán utilizados para sustentar las ventajas competitivas de Camposol,

Camposol posee 3 UEN: La unidad de frutas y vegetales, la unidad de mariscos con su marca Marinasol y Trading.

- Camposol
  - Eficiencia Superior: La producción en volúmenes de grandes cantidades y las economías de escala, hace de Camposol una compañía con una productividad bastante alta.
  - Calidad Superior: El hecho de que se posea toda la cadena hasta la distribución le da la ventaja de que tiene la posibilidad de controlar su producto en cada paso de la cadena, hasta que se entrega el producto al cliente. La calidad se puede asegurar, debido a que los controles son igual de estrictos en cada eslabón. Esta alta calidad se refiere en sentido de confiabilidad, que significa que el producto cumple con la función para lo que fue diseñado, en otras palabras, el producto debe cumplir con las expectativas de lo esperado por el cliente.
  - Innovación Superior: Como ya se mencionó antes, Camposol depende mucho de su capacidad de innovación para mantenerse a la vanguardia de las tendencias mundiales en cultivos y nuevos procesos. Constantemente está renovando procesos e innovando en nuevos productos.
  - Respuesta al cliente: Al abrir oficinas en los principales mercados, se busca desarrollar una respuesta rápida a las necesidades de los clientes. Su unidad comercial deberá entender estas necesidades y transmitir las a la matriz para que se investigue y desarrolle soluciones pensadas para mercados específicos.
- Trading
  - Respuesta al cliente: Esta UEN está colocada cerca a los clientes, con la única finalidad de brindar un servicio superior y poder identificar las necesidades de los clientes. Este servicio superior que se espera brindar ayuda que se forme una ventaja competitiva basada en la diferenciación.
- Mariscos
  - Eficiencia superior: Se han implementado mejoras en los procesos de producción, específicamente en las granjas, lo que ha significado una reducción del 30% en los costos en los que fue ejecutado (Camposol, 2017). En el futuro se planea incrementar la porción de estanques en los que se incluyó esta mejora. Este factor influye en que se genera una ventaja basada en costo bajo.

- Frutas y Verduras
  - Eficiencia superior: Se busca una mejora continua en los procesos con el fin de aumentar la productividad. Además, se tiene una producción constante en todo el año lo que permite repartir costos.
  - Calidad Superior: En la dinámica del mercado es difícil encontrar una producción homogénea y constante como la que ofrecen. Los minoristas se sienten seguros de negociar con Camposol, ya que la calidad será la misma en cada lote de producto. Esto hace que se genere una ventaja basada en diferenciación.
  - Innovación Superior: La investigación en esta UEN es constante, en el 2016 se comenzó a utilizar la tecnología in-vitro para la propagación de las semillas, también solucionaron un problema pasado, incluyendo componentes naturales al cultivo de aguacate (Camposol, 2017).

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

- Camposol
  - Fortalezas
    - Capacidad para incrementar su oferta futura: Tienen aproximadamente 1000 hectáreas disponibles para iniciar actividades productivas con una inversión modesta (Bell y Kindred, 2016, p.15) En el futuro al incrementarse la demanda, podrían utilizar para incrementar la producción de su portafolio actual o desarrollar nuevos productos.
    - Relación comercial estable con minoristas: Camposol ya estableció una relación y negociación constante con minoristas importantes en Estados Unidos, siendo considerados por estos como proveedores regulares (Bell y Kindred, 2016, p.10). Esto promueve que otros productos de la cartera formen parte de las negociaciones.
    - Mayoría de producción se vende a través de unidad comercial: Un 60% de las ventas del Camposol se realizaron a través de su unidad

comercial propia. (Bell y Kindred, 2016, p.10). Esto significa que se pudo desarrollar las ventas directamente con los minoristas. Se elimino un eslabón en la cadena de distribución, generando más margen para ellos.

- Integración vertical de procesos: Mediante esta estrategia han creado una fortaleza identificado por los clientes, ya que les facilita el control de calidad y les asegura un producto con características estándar altas en altos volúmenes.
  - Cartera diversificada: Camposol ofrece una amplia variedad de productos, posee tanto productos enlatados como frescos, como también una unidad de negocios de mariscos, cuyo surtido tiene como producto principal los camarones pero que puede modificar dependiendo de la demanda. Esta adaptación al cambio también ocurre en la unidad de frutas y vegetales.
  - Investigación y desarrollo: EN el 2016 ha conducido muchas investigaciones y proyectos de innovación, que son dirigidos a toda la organización. En total se impulsaron 43 proyectos: 9 en biotecnología, 8 control biológico y 26 en la diversificación y adaptabilidad de nuevos cultivos (Camposol, 2017).
- Debilidades
    - Desorden organizacional: Frente a la oportunidad de negocio, Camposol comenzó a generar estrategias para incrementar sus ventas. Esta expansión incrementaba el volumen de trabajo y la descoordinación entre las distintas áreas de la empresa se hace notar. Si bien se han desarrollado estrategias para mitigar estos defectos aún se considera un inconveniente.
    - Personal no calificado para labores administrativas: Gran parte del personal de jefaturas era personal acostumbrado al trabajo de campo y no al trabajo administrativo y de gestión. Con la evolución del negocio, el personal debía implementar una serie de nuevos procesos y controles que no comprenden (Bell y Kindred, 2016, p.12).

- Marca aún en desarrollo: Camposol no está del todo diferenciado, ya que su marca aún no tiene un posicionamiento adecuado. Por el momento se está trabajando en el desarrollo de atributos de la marca, para que estos sean reconocidos y relacionados a la misma.
- Dependencia de la producción peruana: Si bien la empresa se encuentra en las principales regiones, como Usa y Europa. Esto solo es con unidades comerciales, la producción existe exclusivamente en territorio peruano. Esto puede limitar un poco el tiempo de entrega de cada pedido y que en caso la producción en Perú falle, no tendrían ningún respaldo y el negocio pararía.
- Trading
  - Fortalezas
    - Enfoque en actividades comerciales: Su actividad solo se concentra en ventas, la inversión de recursos financieros y humanos se enfocan en esto. No necesitan tener áreas de apoyo ya que obtienen el soporte de la empresa.
    - Alta capacidad de respuesta ante requerimientos de clientes: El hecho de localizarse geográficamente en el mercado del cliente, le da una buena capacidad para atender las necesidades del comprador y ofrecer un servicio postventa adecuado.
  - Debilidades
    - Descoordinación con otras UEN de la empresa: Esto sucede por dos motivos: el primero es que, al estar alejada geográficamente de las otras dos, los empleados no están familiarizados con los procesos que se realizan y podrían no tener claro los objetivos. El segundo motivo es que los empleados no comparten la misma cultura.
- Mariscos
  - Fortalezas
    - Infraestructura propia: cuenta con 1300 hectáreas de estanques de camarón y dos plantas de procesamiento (Bell y Kindred, 2016, p.32). Esto hace que su cadena sea menor y asegurarse de que la calidad sea homogénea.

- Óptimos controles de calidad en estanques: Tiene 50 hectáreas de estanques, donde se controlaba mejor la temperatura, el oxígeno, entre otros, lo que le daba mejores rendimientos en producción que los estanques convencionales (Bell y Kindred, 2016, p.32).
- Debilidades
  - Venta a través de importadores: En esta UEN, no se ha desarrollado tanto las relaciones comerciales. Solo se tiene contacto con los importadores. La cantidad de clientes es limitada y el producto se mezcla con los de otros.
  - Poca capacidad de producción: La raíz de todos los problemas en esta unidad es esta. Al poseer poco volumen de producción, su oferta y a los clientes que puede llegar con son pocos. Esto en vista de que no podrá satisfacer la demanda de grandes minoristas como si lo hace en la UEN es frutas y vegetales. Por otro lado, mientras que no tengan una producción competitiva, invertir en la marca no tendría mucho sentido, ya que aún no establecen su producto en el mercado.
- Frutas y Verduras
  - Fortalezas
    - Planeamiento de producción eficaz: Llegan a tener máxima capacidad de producción en épocas de escasez en mercados de clientes. Esto les permite elevar un poco sus precios y llegar a vender toda su producción.
    - Producción externa es mínima: El volumen obtenido externamente en sus principales productos es mínimo. Para los arándanos la producción externa 0, mientras que para el aguacate es solo 3 mil TM de las 27 que se vendieron en el 2015 (Bell y Kindred, 2016, p.11). Esto les ayuda a estandarizar la calidad de sus productos y como paso con Walmart ofrecer un precio fijo.
    - Producción orgánica: Esta producción sirve como enganche para mantener a los compradores. En vista de que es escasa y la

demanda es total, los clientes seguirán generando órdenes grandes para poder acceder a estos productos (Bell y Kindred, 2016, p.13)

- Campos de cultivos están en edad joven: Los cultivos que maneja Camposol para los arándanos y paltas tienen 0-2 años y 5-6 años respectivamente, mientras que la vida productiva del arándano es de 20 años y de un árbol de palta de 40 (Bell y Kindred, 2016, p.27, 35) Como se puede ver lo cultivos están muy lejos de acabar su vida productiva.
- Debilidades
  - Infraestructura insuficiente: No es dueño de la infraestructura utilizada para madurar su producto con mayores ventas, la palta, en los mercados finales. Lo que le quita poder de negociación frente a clientes.

## **1.2 Diagnóstico Externo**

D'Alessio (2012) indica que:

“El propósito de la auditoría externa es ofrecer información relevante a los gerentes, tanto para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, como para evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y así vencer a la competencia” (p. 106)

### **1.2.1 Análisis PEST**

“El entorno contextual se puede analizar a partir de sus diferentes aspectos, o sea el entorno demográfico, el económico, el político social, el sociocultural, el tecnológico y el de los recursos naturales (medio ambiente). Se deben escoger indicadores sensibles de cada aspecto del entorno” (Chiavenato, Sapiro, 2011, p. 88)

- Político
  - Elecciones presidenciales con futuro positivo: El presidente electo, va a orientar su gestión hacia el crecimiento económico del país (Bell y

Kindred, 2016, p. 2). Esto reforzado con las positivas proyecciones económicas va a generar una oportunidad.

- Tratados de libre comercio: nuevos mercados abrieron sus puertas a las exportaciones peruanas en 2016. Esto genera una oportunidad de expansión y va a disminuir las barreras de entradas arancelarias que antes existían.
- Regulaciones gubernamentales: Al ser una empresa global, por lo que se ve sujeta a distintas evaluaciones y regulaciones, que pueden llegar a ser contradictorias dependiendo del país. Alguna práctica que en nuestro país pueda ser un requerimiento, podría ser motivo de descalificación como proveedor, en otro país. Esto representa una amenaza. Por otro lado, los controles sanitarios de cada país varían y deben ser cumplidos en su totalidad para poder exportar a tal país. Lo que genera muchas veces costos innecesarios en los procesos y a adaptar el proceso de distribución para cada país.

- Económico

- Crecimiento económico local: Se ha enfriado debido a una decremento en la demanda de los productos básicos del país como lo son el cobre, petróleo y oro (Bell y Kindred, 2016, p. 2). En los próximos años se crecerá siempre a más del 4% (Bell y Kindred, 2016, p. 2) Se genera una oportunidad.
- Crecimiento en Proyecciones de exportaciones: Las exportaciones en el Perú de arándanos se triplicaron del 2014 a 2015 y que en el 2016 podrían alcanzar la cifra de USD 200 millones (Bell y Kindred, 2016, p.8).
- Mano de obra de bajo costo: a la largo estos costos podrían aumentar debido al crecimiento económico. A corto plazo es una oportunidad, sin embargo, a largo plazo con la expectativa de que cada vez el costo sea mayor, significaría una amenaza, debido a que no se ha invertido en procesos tecnológicos que la reemplacen.
- Tendencias de Minoristas en USA: Existieron tendencias que se desarrollaron en el mercado americano que significaron oportunidades para Camposol. La primera es el hecho de que se comenzó a instalar plantas de maduración de aguacate propias, lo que generó que los

proveedores ya no recurrieran a terceros para este proceso. La segunda es la tendencia a vender productos con marcas de terceros y no marcas blancas. Esto genera la oportunidad de posicionar una marca.

- Crecimiento de demanda de arándanos: La expectativa es que el crecimiento de la demanda de arándanos sea constante, con un crecimiento en Asia de hasta 49%, en el 2024 la demanda total debería estar cerca a los 5.7 millones de TM (Bell y Kindred, 2016, p. 8). La oportunidad de crecimiento en este producto es bastante alta.
- Producción local de mercados es insuficientes: Se menciona que la oferta local que va a generar China no será suficiente para satisfacer la demanda que se va a generar en el país, además USA, no tiene un flujo continuo de producción en todo el año, dejando brechas entre la oferta y demanda que se pueden aprovechar. (Caso)
- Fluctuaciones de precios de mercado: Los productos que se comercializan son masivos y por ende existe una gran cantidad de ofertantes, además los productos que se ofrecen no son diferenciados, una sobredemanda en algún período afectaría los precios rápidamente. Hasta que tenga una ventaja percibida por el cliente que pueda diferenciar sus productos esta variable es una amenaza.
- Social
  - Reconocimiento de atributos del arándano: El público general comenzó a reconocer el arándano como producto saludable y con propiedades nutricionales beneficiosas, consolidando su imagen.
  - Percepción de productos peruanos: El producto peruano es relacionado con la buena cocina, por lo que esta asociación representa una oportunidad para Camposol.
- Tecnológico
  - Automatización de procesos: Se explica que, la automatización de procesos disponible en el momento podría dañar la presentación del producto y generar mucha merma, lo que sería perjudicial para el negocio de Camposol (Bell y Kindred, 2016, p. 35). Esto es una amenaza, ya que por el momento no existe un reemplazo ideal de la mano de obra que se tiene actualmente.

### 1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

A través de las 5 fuerzas de Porter podemos analizar la facilidad con la que una empresa puede incrementar sus precios y obtener mejores utilidades, además una fuerza competitiva alta significa una amenaza para la empresa y se debe tomar estrategias para mitigarla. (Hill et al., 2015)

Para este caso se deben considerar que la empresa a analizar participa en dos sectores distintos. Participando del sector agrícola con la unidad estratégica de negocio de Frutas y Verduras, mientras que pertenece a la industria Acuícola con su unidad de Mariscos. Se desarrollarán las fuerzas competitivas para cada uno de los sectores, aunque puedan tener similitudes en alguno de ellos.

- Agrícola (Frutas y Verduras)
  - Intensidad de rivalidad: ALTA
    - Estructura de la industria: El sector agrícola en el mundo es altamente competitivo, cada país tiene una oferta característica dependiendo de sus posibilidades geográficas y su capacidad de producción. Si bien existen países que se han especializado en productos específicos, sea el caso de Colombia con el café, no existe un solo ofertante que concentre las ventas de algún producto y ninguno puede empresa puede determinar los precios de la industria. Según datos obtenidos de la base de datos de la Food Economic Organization of the United Nations (FAO Stats,2017) en el 2016, el 80% de las exportaciones mundiales de productos de la Agro la realizaron 24 países. Esta variable hace que la fuerza sea alta.
    - Demanda de la industria: Al ser un productor exportador, este accede a la demanda mundial de sus productos, esta demanda es creciente y no se abastece de la oferta local. Salvo en épocas de crisis, la producción total de venta de Camposol se vende a precio competitivo. Las importaciones en el sector agrícola en EEUU y Europa han aumentado en los últimos 3 años, mientras que las exportaciones peruanas también lo han hecho (FAO Stats, 2017).

Estos datos evidencian el crecimiento de la demanda (Ver Anexo 3 para ver detalles). Esta variable hace que la fuerza sea débil.

- **Condiciones de Costos:** Las condiciones de costos son bastantes altas. Para este tipo de negocio se tiene costos muy altos en mano de obra, infraestructura, terrenos para cultivo y gastos comerciales y de ventas. Camposol posee un total de 15 mil empleados, 5,300 hectáreas de cultivo y 2 filiales comerciales en el extranjero (Bell y Kindred, 2016, p. 1, 9) con costos tan elevados, buscar maximizar las ventas es crucial para mejorar la rentabilidad. Esta variable hace que la fuerza sea alta.
- **Barreras de salida:** Como mencione en el punto anterior, Camposol posee mucha inversión en activos fijos y con una cantidad tan alta de empleados, la responsabilidad con ellos al despedirlos sería muy grande. Esta variable hace que la fuerza sea alta
- **Amenaza de nuevos competidores: ALTA**
  - **Economías de escala:** En este sector los costos fijos son muy elevados, siendo la producción en grandes volúmenes una de las principales herramientas para disminuir los costos unitarios de los productos. Esta variable hace que fuerza sea débil
  - **Lealtad a la marca:** Camposol está creando estrategia para posicionar su marca y generar valor a través de ella, sin embargo, aún no lo logra. Esta es una tendencia en todo el sector, en donde las empresas productoras y exportadoras, comercializan sus productos a través de distribuidoras, por lo que no tienen marcas. Por otro lado, las características comerciales de muchos productos del sector no facilitan el desarrollo de la marca, como el caso de la palta, donde se puede colocar solo un sticker (Bell y Kindred, 2016, p. 6) Esta variable hace que la fuerza sea alta.
  - **Costo de cambio:** Siendo la producción en masa un predominante en el sector, la estandarización del producto es bastante obvia. Si bien existen productores como Camposol, los cuales están realizando esfuerzos para desarrollar su marca y desarrollar servicios superiores para diferenciarse, la diferenciación de

producto en el sector es bastante baja. Esto hace el costo cambio también lo sea. Esta variable hace que la fuerza sea alta.

- Amenaza de productos sustitutos: ALTA

Si analizamos el sector agrícola en conjunto los productos que lo conforman son posible sustitutos unos de los otros. Los frutas y vegetales se consideran alimentos saludables y nada puede sustituir su consumo. Para el caso de Camposol, podemos identificar que el consumo de la palta y los arándanos, que son productos más representativos, proviene de una tendencia mundial a la comida saludable (Bell y Kindred, 2016, p. 8), por lo que cualquier alimento que tenga el mismo valor nutricional y sea considerado saludable sería un sustituto de los productos que ofrecen. En el caso de los arándanos que pertenece a la categoría de los berries, cualquier otro producto de la categoría como las fresas o frambuesas sería un sustituto ideal.

- Poder de negociación proveedores: BAJO

Camposol es posee alrededor de 5,300 hectáreas de cultivo y sigue creciendo, por lo que comercializan solamente con producción propia (Bell y Kindred, 2016, p. 1). Esto les beneficia ya que no recurren a terceros para cumplir con los pedidos. Si el caso fuera, al contrario, estos proveedores podrían tener un poder de negociación alto. En el caso de la mano de obra, se menciona que los empleados de no trabajar en Camposol ganarían 50 dólares al mes, siendo esto menos de la mitad de su paga actual (Bell y Kindred, 2016, p. 9) Esto hace su poder de negociación en algún de solicitud especial o algún requerimiento específico frente a ellos, sea bajo.

- Poder de negociación de clientes: ALTA

Los clientes de Camposol en todos sus mercados son minoristas y distribuidores. En primera instancia estos compran en volúmenes grandes por lo que existe una presión en bajar los precios. Además, existe una oferta muy grande, por lo que los compradores

tienen muchas opciones, Camposol para aumentar el costo de cambio ha comenzado a cosechar productos orgánicos como gancho y diferenciar así su marca (Bell y Kindred, 2016, p. 13). Esto puede ayudar a mantener una cantidad fija de compra en volumen, sin embargo, la alta oferta de productos siempre los obligara a mantener sus precios similares a los del mercado.

- Acuícola (Mariscos)
  - Intensidad de rivalidad: ALTA
    - Estructura de la industria: Al igual que el sector Agrícola, la estructura de la industria es fragmentada, por lo que esto genera que la fuerza según esta variable sea alta. En el 2016 el 80% de las exportaciones de camarones las realizaron 9 países, siendo el primero La India con 17%. (FAO Stats, 2017).
    - Demanda de la industria: En el 2016 la demanda de camarón en los principales mercados también se ha incrementado comparado con el 2015. Solamente en Europa creció un 17.8%, mientras que Asia, durante el período de enero y junio, creció 64% con respecto al mismo período en el 2015 (FAO Stats, 2017). Sin duda este crecimiento en la demanda da mucho margen de crecimiento para las empresas del sector, lo que hace que la intensidad de la rivalidad sea débil.
    - Condiciones de Costos: Al igual que el sector agrícola, los costos fijos son elevados, siendo los principales el mantenimiento de los estanques y las plantas de procesamiento y la venta por volúmenes es una de las formas de incrementar los márgenes de rentabilidad. Esto hace que la intensidad sea alta.
    - Barreras de salida: Toda la infraestructura que Camposol construye para mejorar la calidad del producto y de los procesos, significaran mayores barreras de salida para el futuro. En el 2014 y 2015, realizo inversiones significativas en plantas de procesamiento y en controles de calidad (Bell y Kindred, 2016, p. 32). Esto hace que la fuerza sea alta.
  - Amenaza de nuevos competidores: ALTA

- Economías de escala: Las condiciones de negocio de la producción de los camarones es muy similar al sector agrícola. La producción en masa es el estándar. La fuerza según esta variable es débil
- Lealtad a la marca: No existe lealtad de marca, de tal forma que los compradores eligen la mejor oferta respecto a los precios que se ofrecen. La amenaza de nuevos competidores según esta variable es alta.
- Costo de cambio: El costo de cambio es bajo, esto debido a que se ofrece un producto estándar con poca diferenciación. Los líderes en exportación de camarón, que son India, Vietnam y Ecuador, se dominan debido a su capacidad productiva (FAO Stats, 2017). En el caso específico de Camposol, no buscan desarrollar mercado en este sector debido a que aún no tienen una capacidad de producción tan grande como para competir y comercializar con clientes grandes (Bell y Kindred, 2016, p. 32) Esto hace que la variable genere que la fuerza sea alta.
- Amenaza de productos sustitutos: ALTA  
El principal sustituto del pescado y todos los productos marinos es la carne. Las proteínas que brindan los mariscos se pueden encontrar fácilmente en este sustituto, por lo que ante una subida de precios los consumidores preferirán esta opción.
- Poder negociación proveedores: BAJA  
Los proveedores en esta industria a considerar son: terceros a los que se puede recurrir para completar la oferta y la mano de obra. Con respecto a los terceros su poder de negociación va a depender de la disponibilidad del producto en época del año específica, ya que por vedas un producto puede escasear. En el caso de Camposol, este se apoya mínimamente en terceros para completar su oferta y con productos que no pertenecen a core, por lo que el poder de negociación de estos proveedores es bajo. La mano de obra tiene las mismas condiciones del sector Agro, por lo que el poder también es bajo.

- Poder de negociación clientes: ALTA

Al tener una extensa oferta y poca diferenciación en el producto, los compradores tienen un poder de negociación alta, obligando a sus proveedores a disminuir los precios o a mejorar la calidad de manera significativa para justificar un mayor precio. Camposol está invirtiendo en lo último con la finalidad de tener un estándar de calidad alto comparado con su competencia.

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

El desarrollo de cada variable ya fue explicado en el punto anterior, por lo que en esta sección se listarán las oportunidades y amenazas definidas para Camposol.

- Oportunidades
  - Elecciones presidenciales generan expectativas positivas
  - Tratados de Libre comercio
  - Crecimiento económico local
  - Crecimiento de proyecciones de exportaciones
  - Bajo costo de mano de obra
  - Minoristas instalan sus propias plantas de maduración
  - Minoristas vende productos a través de marcas de terceros
  - Crecimiento de demanda de arándanos
  - Producción en mercados es insuficiente para atender demanda local
  - Reconocimiento de arándanos como productos saludables
  - Percepción de productos peruanos
- Amenazas
  - Diversas regulaciones de mercados
  - Controles sanitarios estrictos
  - Fluctuaciones de precio
  - Mano de obra no puede ser reemplazada
  - Estructura de Mercado fragmentada
  - Altas barreras de salida
  - Costo de cambio para clientes es baja
  - Muchos productos sustitutos

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Según David (2013): “La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica” (p. 122).

Tabla 2.1

Matriz EFI

	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Fortalezas</b>			
1.Capacidad para incrementar su oferta futura	0.03	3	0.09
2.Relación comercial establecida con minoristas en EEUU	0.07	4	0.28
3.Mayoría de producción se vende directamente a través de su unidad comercial	0.06	3	0.18
4.Integración vertical de procesos	0.1	4	0.4
5.Cartera diversificada	0.05	3	0.15
6.Innovación constante en procesos y cosechas	0.07	4	0.28
7.Alta capacidad de respuesta ante requerimientos de clientes	0.08	4	0.32
8. Infraestructura propia	0.05	3	0.15
9.Planeamiento de producción eficaz	0.07	4	0.28
10.Cuenta con producción orgánica	0.06	4	0.24
<b>Debilidades</b>			
11.Desorden organizacional	0.04	1	0.04
12.Personal poco calificado para labores administrativas	0.04	2	0.08
13.Marcas no posicionadas	0.1	2	0.2
14.Dependencia de la producción peruana	0.03	1	0.03
15.Descoordinación entre áreas de la empresa	0.05	2	0.1

(continúa)

(continuación)

16. Unidad de mariscos solo se vende a través de terceros	0.04	1	0.04
17. Poca capacidad de producción en su unidad de mariscos	0.06	2	0.12
	1		2.98

Fuente: David (2013)  
Elaboración Propia

Se obtuvo un resultado de 2.98, lo que indica “una posición interna fuerte” (David, 2017, p.122). Esto quiere decir que Camposol ha sabido desarrollar capacidades y competencias que puede usar para destacarse en el mercado.

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

David (2017) señala que: “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 ambiental” (p. 80).

Tabla 2.2.2  
Matriz EFE

	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1. Crecimiento de economía local crecerá a más de 4% en los próximos años	0.03	2	0.06
2. Bajo costo de mano de obra	0.07	4	0.28
3. Minoristas venden productos bajo marcas de terceros	0.07	3	0.21
4. Alto crecimiento de demanda de arándanos	0.1	3	0.3
5. Producción local en principales mercados como EEUU y China es insuficiente	0.08	4	0.32
6. Público reconoce al arándano como fruta saludable	0.05	3	0.15
7. Buena percepción sobre productos peruanos	0.04	4	0.16

(continúa)

(continuación)

8. Mercado minorista en EEUU es consolidado.	0.05	2	0.1
9. Demanda de camarones a lo largo del mundo incrementó	0.1	3	0.3
Amenazas			
10. Controles sanitarios estrictos	0.01	4	0.04
11. Mano de obra no puede ser reemplazada	0.03	1	0.03
12. Estructura del negocio completamente fragmentada.	0.06	4	0.24
13. Barreras de salida de la industria es bastante alta	0.06	1	0.06
14. Costo cambio para clientes es bajo	0.1	3	0.3
15. Muchos productos sustitutos	0.1	3	0.3
16. Fluctuaciones de precios del mercado	0.05	4	0.2
	1		3.05

Fuente: David (2017)

Elaboración propia

Se obtuvo un resultado de 3.05, que significa que la empresa se desenvuelve correctamente en su entorno, implementado estrategias convenientes frente las oportunidades y amenazas.

### 2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

David (2017) indica lo siguiente: “De acuerdo con Porter, las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, llama a estos ejes estrategias genéricas” (p. 148). A continuación, se presenta un gráfico donde se muestran cómo se trasladan estos ejes a la realidad de las empresas.

Figura 2.1

Las cinco fuerzas genéricas de Porter

	Liderazgo en Costos	Diferenciación	Enfoque
<b>Grande</b>	-Tipo 1: Liderazgo en costos – Bajo costo -Tipo 2: Liderazgo en costos – Mejor valor	Tipo 3: Diferenciación	-
<b>Pequeño</b>	-	Tipo 3: Diferenciación	-Tipo 4: Enfoque – Bajo Costo -Tipo 5: Enfoque – Mejor valor

Fuente: David (2017)

Camposol es una empresa que se desarrolló en un entorno en donde los compradores son extremadamente sensibles a los precios. Esto genera que existe un esfuerzo por todas las empresas del sector en disminuir sus costos para ofrecer precios bajos. Se debe considerar también que se forma parte de un mercado masivo y que las estrategias deben ir acorde a esta premisa. Ante esta dinámica, Camposol pone en marcha una serie de estrategias que le permitirán lograr el liderazgo en costos como lo es la integración vertical. De esta manera se toma control de toda la cadena de valor y se puede mejorar la eficiencia a lo largo de la misma. Sin embargo, también existe un deseo de lograr que el cliente perciba valor agregado en el producto ofrecido. A través de la innovación de procesos para mejorar la calidad del producto, el posicionamiento de su marca y de un servicio superior al de sus competidores, busca una diferenciación en su oferta, cabe resaltar, sin que esto eleve los costos de producción.

Se llega a la conclusión de que la empresa observada tiene como estrategia genérica según Porter, la estrategia Tipo 2, Liderazgo en costos – Mejor valor (David, 2017).

## 2.4 Matriz FODA

Según David (2017), la matriz FODA es una herramienta que permite desarrollar estrategias a través del relacionamiento de los factores externos e internos. Según David, estas estrategias se deben agrupar en 4 grupos: Estrategias FO, que utilizan las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades, estrategias DO, que buscan superar debilidades a través de las oportunidades, estrategias FA, que reducen el impacto de las

amenazas con sus fortalezas y estrategias DA, que son tácticas defensivas para mitigar las debilidades y amenazas (p. 176).

Tabla 2.3

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1: Capacidad para incrementar su oferta futura</p> <p>F2: Relación comercial establecida con minoristas en EEUU</p> <p>F3: Mayoría de producción se vende directamente a través de su unidad comercial</p> <p>F4: Integración vertical de procesos</p> <p>F5: Cartera diversificada</p> <p>F6: Innovación constante en procesos y cosechas</p> <p>F7: Alta capacidad de respuesta ante requerimientos de clientes</p> <p>F8: Infraestructura propia</p> <p>F9: Planeamiento de producción eficaz</p> <p>F10: Producción orgánica</p>	<p>D1: Desorden desorganizacional</p> <p>D2: Personal poco calificado para labores administrativas</p> <p>D3: Marcas no posicionadas</p> <p>D4: Dependencia de producción peruana</p> <p>D5: Descoordinación entre áreas</p> <p>D6: Unidad de mariscos solo se vende a través de terceros</p> <p>D7: Poca capacidad de producción en su unidad de mariscos</p>
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIA DO
<p>O1: Crecimiento de economía local crecerá a más de 4% en los próximos años</p> <p>O2: Bajo costo de mano de obra</p> <p>O3: Minoristas venden productos bajo marcas de terceros</p> <p>O4: Alto crecimiento de demanda de arándanos</p> <p>O5: Producción local en principales mercados como EE. UU. y China es insuficiente</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Expandir y desarrollo de cultivo (F1, O4, O5, O9)</li> <li>Desarrollo de campañas de Marketing en minoristas americanos (F2, O3, O7)</li> <li>Estrategia intensiva de penetración de mercado (F3, O4, O9)</li> <li>Elaborar cronograma de producción anual (F9, O5)</li> <li>Ingreso a nuevos mercados (F4, O4, O9)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de plan de Marketing para posicionar marcas de Camposol (D3, O3)</li> <li>Expandir la producción internacionalmente (D4, O4, O9)</li> <li>Establecer relaciones comerciales con minoristas de productos marinos (D6, O9)</li> </ol>

(continúa)

(continuación)

<p>O6: Público reconoce al arándano como fruta saludable  O7: Buena percepción sobre productos peruanos  O8: Mercado minorista en EE. UU. es consolidado.  O9: Demanda de camarones a lo largo del mundo incrementó</p>	<p>6. Agendar reuniones con principales clientes minorista en EE. UU. (F7, O8)</p>	
<p>Amenazas</p>	<p>ESTRATEGIAS FA</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>
<p>A1: Controles sanitarios estrictos  A2: Mano de obra no puede ser reemplazada  A3: Estructura del negocio completamente fragmentada.  A4: Barreras de salida de la industria es bastante alta  A5: Costo cambio para clientes es bajo  A6: Muchos productos sustitutos  A7: Fluctuaciones en los precios</p>	<p>1. Establecer un flujo de órdenes constantes con principales minoristas, ofreciendo precios fijos (F2, A3, A7)  2. Crear línea de productos premium o orgánica (F5, F10, A5)  3. Crear soluciones que permitan automatizar procesos (F6, A2)</p>	<p>1. Identificar una necesidad de un grupo pequeño y desarrollar un nicho de mercado (D7, A3)  2. Desarrollar productos y formatos para este nicho de mercado (D7, A5, A6)</p>

Fuente: Hunger y Wheelen (2013)

Elaboración propia

#### Estrategias FO

1. Expandir y desarrollar áreas nuevas de cultivo: Se conoce que la empresa posee terrenos disponibles para incrementar su producción. Sumado a esto la demanda de arándanos y camarones está en pleno crecimiento, por lo que deberían establecer un plan de expansión para poder ocupar un poco de la demanda futura.
2. Desarrollo de campañas de Marketing en minoristas americanos: Estos esfuerzos deberán ser exclusivamente para posicionar su marca y transmitir los atributos que se tiene al consumidor final. Se podría utilizar la marca Perú y asociar Camposol a los atributos percibidos de esta.

3. Estrategia intensiva de penetración de mercados: En vista de que Camposol comercializa sus productos sin intermediarios, es más fácil para ellos, establecer con los minoristas, descuentos comerciales por volumen comprado y brindar apoyo al margen. Esto para impulsar las ventas y ocupar mayor participación del mercado que está en crecimiento.
4. Elaborar cronograma de producción anual: Tanto en EE. UU. como en China, existen brechas en producción versus oferta. En China esto ocurre todo el año, mientras que, en EE. UU. ocurre en períodos específicos. Camposol planea su producción de tal forma que llegue a máxima capacidad en momentos de escasez de oferta en el mercado americano.
5. Ingreso a nuevos mercados: La empresa cuenta con sus propios centros de distribución y un know how logístico en muchas regiones. Debería aprovechar esta capacidad para distribuir en nuevas regiones donde la demanda es creciente.
6. Agendar reuniones con principales minoristas: Esto se debería realizar cada mes, con el objetivo brindar un servicio superior y hacerle notar al cliente que satisfacer sus necesidades es parte de nuestro compromiso. En EEUU se tiene la oportunidad de que el mercado es dominaba por pocas empresas, por lo que sí vale la pena escucharlos.

#### Estrategias DO

1. Desarrollo de plan de Marketing para posicionar sus marcas: La marca Camposol aún no tiene presencia en el mercado, lo que lo convierte en una debilidad de la empresa. Debe aprovechar la oportunidad de que en EEUU exista una tendencia por no comercializar con marcas propias.
2. Expandir producción internacionalmente: Anteriormente explique que la demanda futura debería ser razón suficiente para comenzar a expandir terrenos de cultivo en territorio peruano. Esta demanda también propicia que coloque plantas de procesamiento y terrenos de cultivo en el extranjero. Especialmente cuando el hecho de solamente depender de la producción peruana para su negocio preocupa.
3. Establecer relaciones comerciales con minoristas de productos marinos: Para realizar esto, debería de realizar una acción anterior que es incrementar su capacidad de producción. No tiene sentido tocarle la puerta a clientes que van a ordenar grandes volúmenes cuando no tienes la capacidad de brindársela. Sin

embargo, la demanda creciente es un buen indicador para buscar el financiamiento adecuado y mejorar la capacidad productiva.

#### Estrategias FA

1. Establecer un flujo de órdenes constantes con principales minoristas a través de precios fijos: Esto sería con la intención de crear relaciones a largo plazo con los clientes y convertirse en proveedor regular. Lograr esto le daría ventaja sobre sus competidores, ya que no tendría la incertidumbre de cuáles serán sus ingresos.
2. Crear línea de productos premium o orgánica: Si bien el costo de cambio en el sector es bajo, se podría desarrollar una nueva línea premium, más diferenciada que le ofrezca al cliente un valor distinto. Esto elevaría el costo de cambio, como también le permitiría manejar los precios.

#### Estrategias DA

1. Desarrollar un nicho de mercado: Esta estrategia parte del hecho de que la capacidad de producción de la UEN de mariscos es muy pequeña. Existen muchos proveedores y cada uno se ocupa de un segmento distinto. Una opción que tiene Camposol es analizar un nicho de este gran mercado y con su pequeña producción dedicarse a satisfacer solo esta pequeña parte. Algo similar a lo que hace ahora, ya que solo le vende a restaurantes y hoteles.  
Además, Camposol debería diseñar su producto específicamente para este nicho. Brindando un producto altamente diferenciado y de alto precio. Como, por ejemplo: enlatar camarones con diversas salsas y condimento y comercializarlo como un snack premium.

Estas dos estrategias mencionadas están supeditadas a que Camposol no aumente el tamaño de producción que tiene actualmente. Basándome en la demanda que va en aumento y la capacidad por explotar que tiene la empresa, le recomendaría que amplíe la producción y elimine de su cadena a los distribuidores.

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

### Visión

“Ser el punto de referencia y proveedor de vanguardia de productos frescos y saludables para las familias alrededor del mundo” (Camposol, 2017).

### Misión

“Proveer en conjunto con nuestros clientes, productos diferenciados a toda la cadena a lo largo del mundo. Logramos estos a través de excelencia operativa, innovación y desarrollo de nuestro personal, generando un impacto positivo en las comunidades de nuestro entorno y creando valor sostenible para nuestros stakeholders” (Camposol, 2017).

### Políticas

David (2017), nos dice que las políticas son las reglas o directrices que las empresas adoptan para facilitar el logro de objetivos, apoyando la toma de decisiones, ya que describen situaciones recurrentes. El correcto establecimiento de estas también va a beneficiar la alineación y coordinación de las áreas de la empresa (p. 12)

Para Camposol se han definido las siguientes políticas:

#### Políticas Generales

- Promover la innovación en los procesos y la mejora continua dentro de la organización
- Promover el correcto uso de nuestros recursos y evitar desgaste de estos
- Respetar sindicatos y atender con cordialidad sus reclamos
- Disminuir el impacto que nuestros procesos tiene en el medio ambiente
- Orientar las actividades a las necesidades del cliente
- Disminuir costos producción y de transporte
- Establecer un salario acorde con los resultados del negocio

#### Políticas específicas

##### Ventas y Marketing

- El 70% del presupuesto de marketing debe usarse para el desarrollo de las marcas
- Eliminar de la cadena de distribución a los distribuidores en los mercados de Europa y EE. UU.

- Bono máximo de 40% sobre salario como incentivo de venta

#### Finanzas

- Reuniones quincenales con miembros del directorio.
- Tener una caja mínima igual al costo de comprar a terceros el 20% de nuestra oferta.

#### Recursos Humanos

- Priorizar la contratación de empleados locales en puestos de planta.
- Promover el empleo de la mujer.
- Empleados deben ser capacitados en temas que mejoren su productividad por lo menos 1 vez cada dos meses.

#### Operaciones y Logística

- Búsqueda constante de disminución de costos logísticos sin disminuir el valor brindado.
- Brindar valor al cliente a través de toda la cadena logística
- Exportaciones en su mayoría de casos deben ser vía marítima

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

1. Liderar exportaciones mundiales de arándanos en un período de tiempo de 5 años.
2. Consolidarse como líder exportador peruano de aguacates en lo que va del año 2017.
3. Posicionar marca Camposol en principales mercados del mundo en un período de 5 años.
4. Disminuir costos de producción 5%, basándose en innovación y mejora de procesos en el año 2017.
5. Expandir operaciones en el mercado asiático, instalando una oficina comercial en el año 2017.
6. Disminuir a 20% las ventas realizadas a través de distribuidores en el 2017.

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

“La UEN ofrece a una organización la forma de manejar racionalmente muchos negocios diferentes y un arreglo administrativo para obtener los beneficios de un ajuste estratégico y la mejora de proceso” (Benjamín y Fincowsky, 2009). Basándonos en este concepto se proponen las siguientes UEN, que tendrían la función de atender mercados específicos. Estas son:

- Camposol America
- Camposol Europa
- Camposol Asia

Esto ante el crecimiento inminente de las demandas en cada región. En el futuro cada UEN podría tener pequeñas divisiones agrupando países o regiones.

El rediseño era necesario debido a la importancia que va a tener cada región en el negocio de Camposol. A largo plazo cada región va a tener sus propias características y deben atenderse individualmente. No en conjunto por sola una UEN, como es el caso actual.

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

Estrategia Global

Para definir la estrategia global de una empresa debemos partir del análisis de dos fuerzas a las que se somete una empresa que se desarrolla internacional. Las presiones para bajar los costos o necesidad de integración global y la presión por necesidad de respuestas locales. Dependiendo del impacto de cada una de ellas se debe elegir una estrategia (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008, p. 239)

Para el caso de Camposol, la estrategia global utilizada es la estrategia Transnacional. Esto se debe a que se tiene una presión muy grande para bajar los costos y además existe un intento por diferenciar sus productos en cada mercado en el que se desarrolla. Si bien no existe una presión como tal en adaptarse a lo local en la industria, el éxito depende de la capacidad de diferenciar su oferta de las demás. Con perfiles de consumidores y prácticas comerciales tan distintas según región es normal que la oferta

ofrecida cambie en cada mercado. Los esfuerzos de marketing y la cadena de distribución también se deben adecuar a cada mercado. Pondré de ejemplo el caso de China y EE. UU. En el primero, el consumidor busca que la fruta sea grande y vistosa, antes que, de rico sabor, atributos preferido por consumidor americano. Por otro lado, el hecho de que en el mercado chino no grande minoristas, obliga a las empresas a trabajar con distribuidores, que ya tiene las relaciones comerciales establecidas y tienen la capacidad para transportar la mercancía a los múltiples puntos de venta.

Normalmente, diferenciar un producto por los requerimientos locales significa un aumento en los costos; sin embargo, Camposol está logrando una adecuación correcta debido a la eficiencia e innovación en sus procesos.

### Estrategias Corporativas

“La estrategia de corporativa determina en que líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas” (Coulter y Robbins, 2014, p. 244).

- Integración vertical: De iniciar como un productor de frutas y vegetales, se han integrado los procesos de procesamiento, empaque y hasta distribución. Esta estrategia en largo plazo se ha convertido una ventaja percibido por los clientes minoristas, ya que en su cadena de valor solo existen ellos. Tienen la capacidad de asegurar la calidad en todos los procesos, calidad muy buscada por los minoristas, ya que alinean los estándares de calidad con solo un eslabón.
- Expansión de mercados: Camposol realiza esta estrategia al incursionar en el mercado chino. Usualmente se elige esta estrategia cuando los mercados actuales están saturados y se deben buscar otras opciones. El mercado chino presenta un alto atractivo, ya que tiene un potencial de crecimiento bastante grande y los mercados occidentales tiene alta oferta.
- Desarrollo de productos: La suma del arándano a su cartera de productos ha sido una consecuencia del desarrollo de productos que viene aplicando la empresa. Por otro lado, el área de investigación y desarrollo esta constante adecuando la composición de los productos para que se ajusten a requerimientos específicos. Por ejemplo: se han añadido componentes naturales a las paltas para que no se oxiden tan rápido (Camposol, 2017). Si bien no se presentan nuevos productos en cada momento, el desarrollo de productos si es constante.

- Desarrollo de mercados: Se recomendaría a Camposol, establecer una estrategia de desarrollo de mercados, creando una línea premium de sus productos y de esta manera alcanzar nichos de mercados, dispuestos a pagar un precio más alto por un producto diferenciado.

## Estrategias Funcionales

### Ventas y Marketing

- Establecer relaciones con minoristas principales
- Promociones de ventas por volumen
- Diseñar campañas de Marketing para posicionar marca

### RRHH

- Capacitar a los empleados en temas de vanguardia y nuevos procesos
- Desarrollar la misma cultura organizacional en todas las oficinas de la empresa en el mundo

### Investigación y Desarrollo

- Crear línea de productos premium
- Innovar en procesos para disminuir costos

### Operaciones

- Elaborar lotes productivos adecuados
- Planear ciclos de producción de acuerdo con demandas de mercados

### Finanzas

- Aplicar estrategias de financiamiento adecuadas para cada proyecto

## CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Según Chiavenato (2014), existen 3 tipos de estructuras organizacionales: Lineales, Funcionales y de Línea-staff. Estas se diferencian por la forma en que se establece la autoridad. La primera comprende una autoridad, la segunda; una autoridad por funciones y la tercera es una combinación de ambas (p. 134-141).

Complementando a estos conceptos, Chiavenato (2014) se plantea la departamentalización:

“La departamentalización es un medio para homogeneizar las tareas de cada órgano. Para Gulick, esa homogeneidad es posible cuando en una misma unidad se reúnen todos los que ejecutan el mismo trabajo con el mismo proceso, para los mismos clientes”. (p. 149).

Estos conceptos son claves para el desarrollo de las organizaciones actuales.

Actualmente la empresa ha diseñado su organización en base a las dos categorías de productos que maneja: Frutas y vegetales y mariscos. La unidad de Trading se creó ante la necesidad de orientarse hacia las ventas; sin embargo, no es independiente de las otras por lo que nunca debió considerarse como una.

Anteriormente se plantearon nuevas UEN, para el rediseño de la estructura organizacional, esto se tomó como punto de partida.

La estructura organizacional propuesta tiene como foco la actividad comercial. Se plantea dividir la organización geográficamente en 3 grandes UEN estas serían: América, Europa y Asia. La organización como tendría como apoyo gerencias de RRHH, Legal, Investigación y desarrollo, Logística de entrada, Logística de salida, producción y abastecimiento. Estas gerencias brindarían apoyo a todas las regiones. Cada UEN tendría las áreas de apoyo de Importaciones, Distribución, Trade Marketing, Finanzas y Abastecimiento. Se consideró que cada UEN debía tener estas áreas dentro de ellas, debido a que el conocimiento para la gestión va a cambiar dependiendo de la región; sin

embargo, las jefaturas de cada de ellas, se encontrará en la matriz. El área de importaciones va a reportar a la Gerencia de logística de entrada, ellos se encargarán de generar valor a través de las gestiones aduaneras, disminuyendo tiempos de entrega y gasto logístico. El área de distribución se encarga de enviar la mercadería a lo largo de la región, es necesario un monitoreo estricto y estar dentro de la región para controlar los resultados. En esta estructura una de las áreas más importante es el abastecimiento, esta área administrará el flujo de inventarios a través de la organización. La coordinación de ventas, abastecimiento y producción será crucial para el éxito de esta estructura.

La UEN América las subdivisiones de Latinoamérica y EE. UU. y bajo cada una de ellas hay una gerencia de ventas. Lo mismo sucede en las UEN Europa y Asia, solo que, por el momento debido al volumen de ventas, no es necesario desagregar en regiones. (Ver Anexo para Organigrama planteado).

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

Esta estructura además de enfocarse en ventas, sería beneficiosa Camposol, ya que manejaría fácilmente expansiones de mercado, sin alterar la organización. Si ingresará en nuevos mercados solo tendría que desagregarse una UEN en nuevas subdivisiones. El incremento de trabajo fuera del área de ventas solo implicaría un aumento de personal en las áreas de apoyo.

La estructura ayuda a la adaptación de la oferta a cada región, fortaleciendo la capacidad de respuesta y promoviendo que cada región genere sus propias estrategias independientemente de las otras. Por otro lado, se tiene mejor visibilidad del rendimiento de cada mercado. Analizar tendencias y dinámicas también será más fácil.

También los gastos de funcionamiento de las áreas de soporte, así como los costos de producción se reparten entre todas las UEN, logrando generar mayores economías de escala.

Bajo esta estructura pronosticar una demanda total para cada región será más sencillo y cada UEN podrá establecer planes anuales de ventas más certeros.

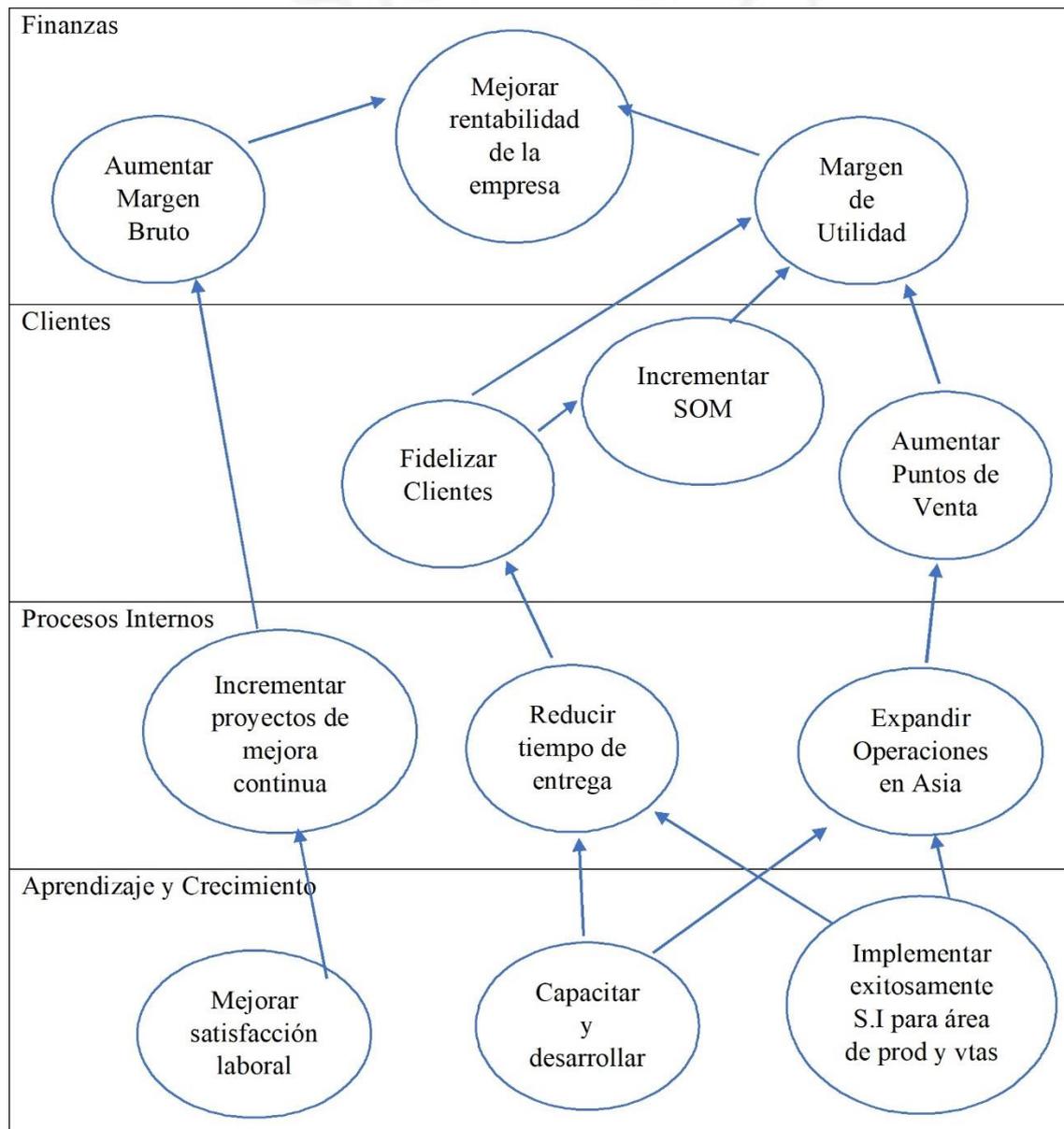
## CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

“El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización” (Kaplan y Norton, 2004, p.38).

Tabla 4.1

Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan y Norton (2004)  
Elaboración propia

El mapa estratégico en la perspectiva del aprendizaje y conocimiento se han propuesto objetivos dirigidos a los colaboradores y a los sistemas de información. Se debería implementar un sistema de control de inventarios y las áreas estén coordinadas. Esto es muy importante para objetivos de la perspectiva de procesos internos, ya que va a ayudar a la expansión de operaciones y a reducir los tiempos de entrega. Los objetivos planteados anteriormente, resultarán en los propuestos en la perspectiva clientes. Las relaciones directas serían que expandir el mercado aumentaría los puntos de venta y mejorar el tiempo de entrega y hacerlo superior al de los competidores, fidelizaría a los clientes. Este aumento puntos de ventas y retención de clientes, aumentaría las ventas.

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

Tabla 4.2

Cuadro de Mando Integral

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Objetivos BSG</b>	<b>Indicador</b>	<b>Metas (2017)</b>
<b>FINANCIERA</b>	Mejorar Rentabilidad de la empresa	$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	Igual a 10%
	Aumentar Margen Bruto	$\frac{\text{Ventas Brutas}}{\text{Ventas}} \times 100$	Igual a 35%
	Aumentar Margen de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	Igual a 20%
<b>DE CLIENTE</b>	Fidelizar clientes	Frecuencia de compra	Incrementar en 10%
	Aumentar puntos de venta	$\text{Cobertura} = \frac{\text{tot de clientes}}{\text{tot de ptos de vta}} \times 100$	Incrementar en 5%
	Incrementar SOM de exportaciones peruanas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas del sector}} \times 100$	Igual a 8%

(continúa)

(continuación)

<b>DE PROCESOS</b>	Incrementar proyectos de mejora continua	N° de Proyectos de mejora en el 2017	Igual a 50
	Reducir tiempo de entrega	Tiempo de entrega	Reducirlo en 2 días
	Expandir operaciones en Asia	Share de ventas	Igual a 10%
<b>DE APRENDIZAJE</b>	Implementar S.I para Prod y Vtas	Usuarios que aprueban la implementación / Total de usuarios x 100	Igual a 80%
	Capacitar y desarrollar empleados	N° de capacitaciones	Igual a 15
	Mejorar satisfacción laboral	Nivel de satisfacción	Igual a 80%

Fuente: Luna (2010)

Elaboración propia

Para el desarrollo de este modelo, las metas están todas en función a cumplirse en el año 2017.

Analizando la perspectiva financiera, el margen de utilidad es la razón que te indica cuánto dinero generas por unidad monetaria de ventas, esto quiere decir que, si la razón es igual a 20%, Camposol estaría generando 20 centavos de utilidades por cada sol de ventas (Jaffe, Ross y Westerterfield, 2012, p. 54). El ROE, te indica cuanta utilidad se generó en razón al patrimonio. Mientras que el margen bruto, te señala los ingresos netos en función a los brutos.

Dentro de la perspectiva del cliente se han considerado los indicadores de Frecuencia de compra, cobertura de mercado y Share of Market.

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje del nivel de aprobación del sistema implementado, el número de capacitaciones y el nivel de satisfacción de los empleados.

## CONCLUSIONES

- Debido a la dinámica del mercado, es crucial para el éxito de Camposol, que siga en la búsqueda de la diferenciación de su oferta y del desarrollo de su marca. Elevar el costo de cambio que se percibe, es la única forma de retener los clientes actuales. Fidelizarlos a través de un servicio superior es el siguiente paso.
- Si bien los productos que se comercializan no son ideales para el desarrollo y construcción de marca, es posible generar marca y crear valores percibidos por el cliente.
- Camposol es una empresa altamente competitiva que tiene la capacidad de establecerse en todos los mercados. Ha podido adecuar su oferta dependiendo del mercado en que se encuentre, sin elevar sus costos.
- El área de investigación y desarrollo es crucial para este tipo de negocio, ya que mantiene a la empresa a la vanguardia y la ayuda a brindar soluciones antes problemas que se encuentran en toda la industria.
- Otra clave de éxito en la industria es la capacidad de producción. De no tener una capacidad alta, siempre se tendrá que comercializar a través de distribuidores. En consecuencia, los atributos que le brindes a tu producto se perderán ya que se mezclarán con otros y se venderán con otra marca. Para poder establecer relaciones con minoristas se debe ofrecer un volumen alto de productos, como también tener la capacidad de reducir los precios por compras por volúmenes.

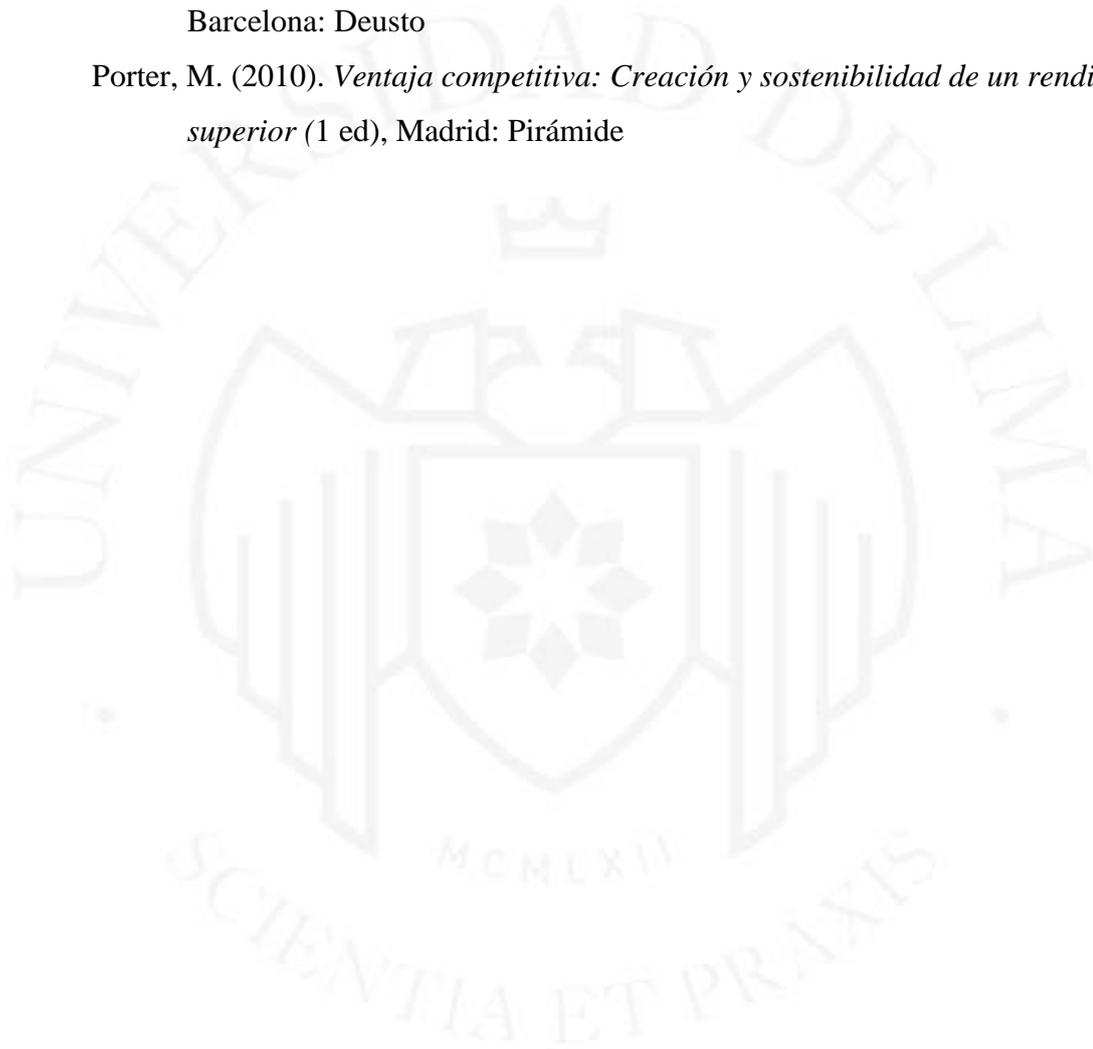
## RECOMENDACIONES

- Desarrollar la estrategia de integración horizontal dentro de la UEN de mariscos, debido a la poca capacidad de producción que está presentando. Al integrar una empresa que ya compite en el mercado, no solo aumentaría su capacidad, sino también su participación de mercado. Este aumento les daría la oportunidad de poder de negociar directamente con minoristas y establecer así una marca en el mercado.
- Crear una línea de productos premium que pueda atender un segmento distinto. Camposol debería estar en la búsqueda de diferenciación no solo a través de la mejora de procesos y de un servicio superior. Desarrollando una nueva línea de productos también puede llegar a crear diferenciación.
- Expandirse agresivamente en China, país cuya demanda está en crecimiento y que cuya demanda no podrá ser atendida. Se han obtenido buenos resultados en ventas, sin establecer una estrategia intensiva de penetración de mercados, invirtiendo agresivamente en el mercado los resultados serán mejores.
- Implementar un Sistema de información de control de inventarios entre las áreas de producción y ventas. El objetivo de este sistema sería mejorar la visibilidad del inventario disponible para venta, dando la opción de reservar órdenes. Esta herramienta se implementaría para toda la organización y ayudaría especialmente a las oficinas en otros países.

## REFERENCIAS

- Bell, D. y Kindred, N. (2016). *Camposol* (518-S10). Recuperado del sitio de Internet de Universidad de Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8 ed), México D.F: Mc Graw Hill
- Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas* (3 ed), México D.F: Mc Graw Hill
- Camposol (2017). 2016 Sustainability Report. Recuperado del sitio de Internet de la empresa Camposol: [http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol\\_sustainability\\_report\\_2016.pdf](http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2016.pdf)
- Camposol (2017). Fourth Quarter and Preliminary Full Year 2016 Results. Recuperado del sitio Internet de la empresa Camposol: <http://hugin.info/138464/R/2078941/862679.pdf>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la Administración* (8 ed), México D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (2 ed), México D.F: Mc Graw Hill
- Coulter, M. y Robbins, S. (2014) *Administración*, (12 ed), Estado de México: Pearson
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2 ed), Estado de México: Pearson
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (11 ed), México D.F: Pearson
- FAO Stats. (2017). Trade Indices. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/en/#data/TI>
- Gamble, J., Peteraf, M., Strickland, A. y Thompson, A. (2015). *Administración Estratégica* (19 ed), México D.F: Mc Graw Hill.
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica* (11 ed), México D.F: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Hoskisson, R. y Ireland, R. (2008). *Administración Estratégica, Competividad y globalización: Conceptos y Casos*, (7 ed), México D.F: Cengage Learning.
- Hunger, J. y Wheelen, T. (2013). *Administración estratégica y política de negocios* (13 ed), Bogotá: Pearson

- Jaffe, J., Ross, S. y Westerfield, R. (2012). *Finanzas Corporativas* (9 ed), México D.F: Mc Graw Hill
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos* (1 ed), Barcelona: Harvard Business School Press.
- Luna, A. (2010). *Administración Estratégica*, (1 ed), México D.F: Grupo Editorial Patria
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2014). *Generación de modelos de Negocios* (11 ed), Barcelona: Deusto
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (1 ed), Madrid: Pirámide





## **ANEXOS**

## Anexo 1: Modelo Canvas

<p><b>Asociaciones clave</b> </p> <p>Operadores logísticos</p> <p>Proveedores de producción externa</p> <p>Proveedores de empaques</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p>Siembra      Postventa</p> <p>Cosecha</p> <p>Procesamiento</p> <p>Empaque</p> <p>Exportación</p> <hr/> <p><b>Recursos clave</b> </p> <p>Terrenos</p> <p>Conocimiento en desarrollo de productos y mejora de procesos</p>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p>Producto saludable, accesible económicamente y de alta calidad</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <p>Generar relación a largo plazo</p> <p>Impulsar demanda con campañas de mkt</p> <hr/> <p><b>Canales</b> </p> <p>Distribuidores</p> <p>Minoristas</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>Minoristas y Distribuidores</p> <p>Producción masiva</p> <p>Segmentación Geográfica:</p> <p>China</p> <p>Europa</p> <p>América</p>
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <p>Costos de mantenimiento de plantas y terrenos</p> <p>Unidades comerciales</p>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>Ventas de unidad comercial</p> <p>Ventas a Distribuidores</p>		

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2014)

Elaboración propia

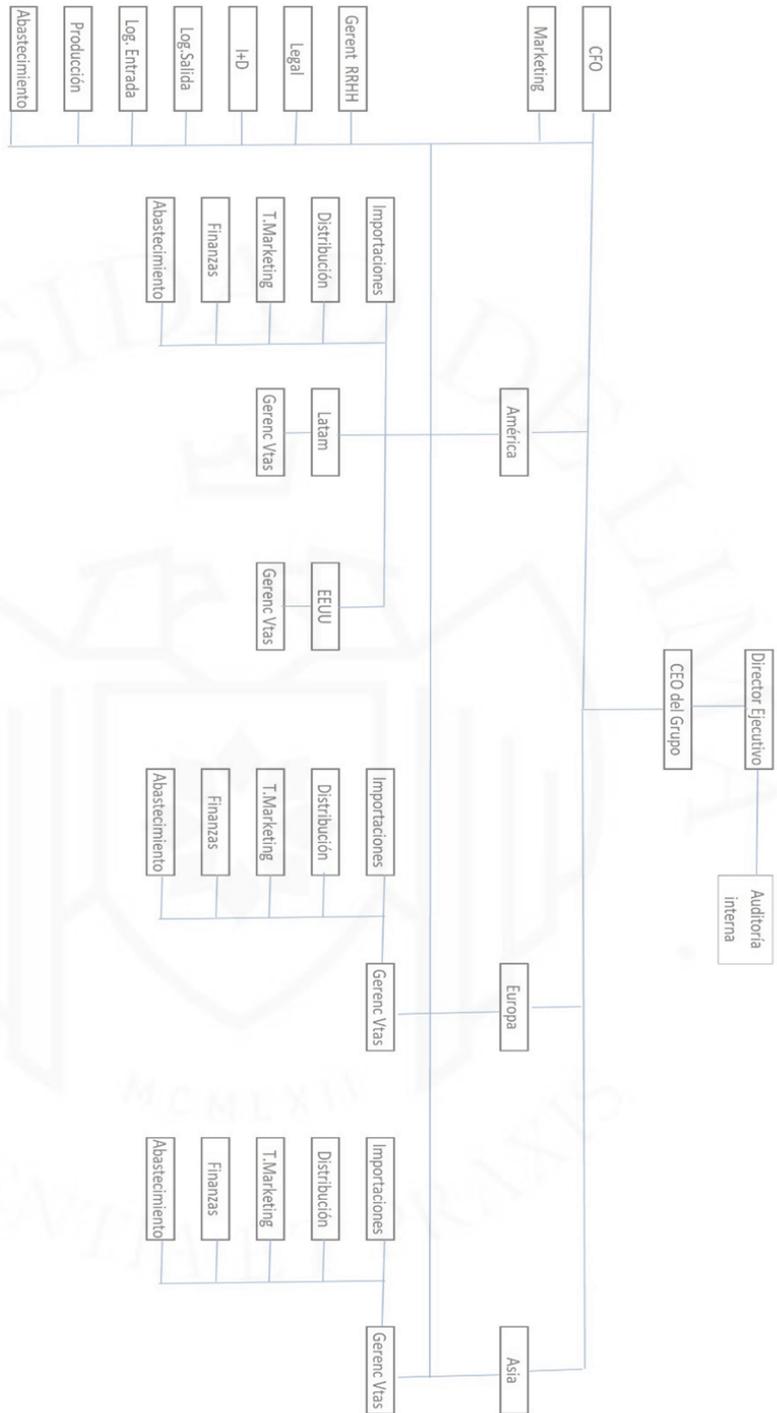
## Anexo 2: Cadena de Valor



Fuente: Camposol (2016)



### Anexo 3: Organigrama



Elaboración propia