

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

Alejandra Lucia Cueto Castañeda

Código 20131749

Lima – Perú

Noviembre del 2019



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

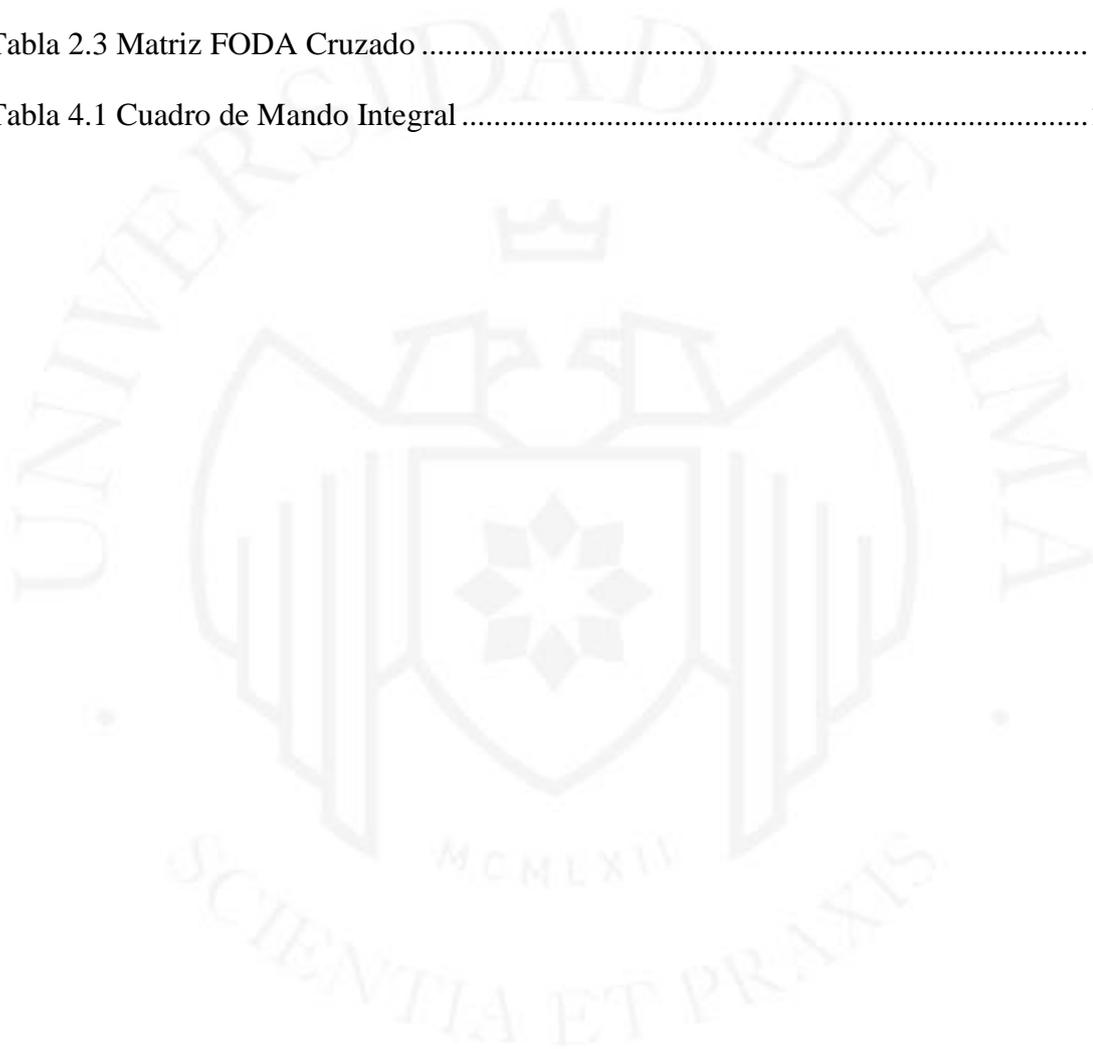
TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|-------------|
| RESUMEN | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO | 2 |
| 1.1 Diagnóstico interno | 2 |
| 1.1.1 Análisis del modelo de negocio..... | 2 |
| 1.1.2 Análisis de la cadena de valor | 3 |
| 1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN) | 4 |
| 1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN) | 6 |
| 1.2 Diagnóstico Externo | 6 |
| 1.2.1 Análisis PEST..... | 7 |
| 1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector | 8 |
| 1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas..... | 10 |
| CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA | 11 |
| 2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI | 11 |
| 2.2. Desarrollo y sustentación de la matriz EFE | 12 |
| 2.3. Matriz de la Estrategias Genéricas | 13 |
| 2.4. Matriz FODA (Sustento) | 13 |
| 2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas..... | 15 |
| 2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa | 16 |
| 2.7. Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN..... | 16 |

| | |
|---|-----------|
| 2.8. Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales..... | 16 |
| CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA..... | 19 |
| 3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa..... | 19 |
| 3.2. Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa..... | 20 |
| CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO..... | 21 |
| 4.1. Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa..... | 21 |
| 4.2. Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión. | 22 |
| CONCLUSIONES | 23 |
| RECOMENDACIONES | 24 |
| REFERENCIAS..... | 25 |
| BIBLIOGRAFÍA | 26 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades por UEN | 6 |
| Tabla 1.2 Análisis Pest..... | 7 |
| Tabla 2.1 Matriz EFI..... | 11 |
| Tabla 2.2 Matriz EFE..... | 12 |
| Tabla 2.3 Matriz FODA Cruzado | 14 |
| Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral | 22 |



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1.1 Sector Industrial | 9 |
| Figura 2.1 Matriz de Estrategias Genéricas | 13 |
| Figura 3.1 Rediseño de la estructura organizacional de la empresa | 19 |
| Figura 4.1 Mapa estratégico..... | 21 |



RESUMEN

El presente trabajo está desarrollado con el objetivo de analizar y proponer un plan estratégico para el desarrollo y crecimiento de la empresa Camposol dentro del mercado agroindustrial.

En los últimos años la agroindustria ha sido el sector con mayor expansión y crecimiento tanto fuera como dentro del mercado peruano para casi 60 productos entre frutas y hortalizas como arándanos, aguacates, mangos, plátanos, uvas, entre otros. Esto se debe a varios motivos: el crecimiento del PBI en el sector, las posibilidades de empleo formal, el crecimiento y buen desempeño de las exportaciones agrícolas en el mercado internacional como EE. UU y China, el precio accesible de las materias primas y la evolución de la inflación la cual ha ido disminuyendo.

Hoy en día el mercado está avanzando rápidamente y las empresas buscan diferenciar sus productos por medio de la creatividad, calidad y precio. Es por eso por lo que últimamente se busca tener una estrategia de marca para que el consumidor final pueda reconocer y saber diferenciar un producto frente a la variedad de la competencia.

Palabras Clave: Agroindustria, expansión internacional, exportaciones agrícolas, diferenciación, competencia.

ABSTRACT

This work was carried out with the objective of analyzing and proposing a strategic plan for the development and growth of the Camposol company within the agribusiness market.

In recent years, agribusiness has been the sector with the greatest expansion and growth both outside and within the Peruvian market for almost 60 products including fruits and vegetables such as blueberries, avocados, mangoes, bananas, grapes, among others. This is due to several reasons: GDP growth in the sector, formal employment possibilities, growth and good performance of agricultural exports in the international market such as the US, EU and China the accessible price of raw materials and the evolution of inflation which has been decreasing.

Today the market is moving rapidly and companies seek to differentiate their products through creativity, quality and price. That is why lately we seek to have a brand strategy so the final consumer can recognize and know how to differentiate a product against the variety of the competition.

Key Words: agribusiness, international expansion, agricultural exports, differentiation, competition

INTRODUCCIÓN

La industria del sector agroindustrial se dedica a la producción y comercialización de productos facilitando la durabilidad de este en épocas y viene teniendo un crecimiento notable en los últimos años.

Camposol es una empresa peruana agroindustrial ubicada en el norte del Perú que viene creciendo notablemente en los últimos años con el desarrollo de sus unidades de negocio tanto fuera como dentro del país.

El trabajo está formado por cuatro capítulos, el primero sobre el diagnóstico estratégico de la empresa analizando la parte interna como el modelo de negocio que maneja y la parte externa como las oportunidades y amenazas que se encuentren dentro de esta. El segundo capítulo sobre la planificación de la estrategia que debería aplicar la empresa para lograr el desarrollo y crecimiento en la industria, el tercero, sobre la implementación de la estrategia planteada y finalmente, el último capítulo, sobre el control estratégico que debe tener la empresa para lograr los objetivos planteados.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

“El análisis interno es el tercer componente del proceso de la planeación estratégica y se concentra en reconocer cuáles son los recursos, las capacidades y las competencias de una compañía. La meta es identificar las fortalezas y debilidades de la compañía.” (Hill, Jones, y Schilling, 2015)

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

El análisis del modelo de negocio de la empresa Camposol será realizado mediante el modelo Canvas.

“Esta herramienta te permite entender de una forma muy visual y sencilla el modelo de negocio enfocado en las nuevas empresas.” (Polo, s.f.). Este modelo está formado por 9 componentes los cuales son: segmento de clientes, relaciones con clientes, canales, propuestas de valor, actividades clave, recursos claves, socios claves, estructura de costos y fuentes de ingresos.

- **Socios Clave:** Camposol tiene como principal socio clave a los supermercados minoristas de EE. UU que permitieron que la empresa construya su marca de consumo de arándanos. Asimismo, tiene accionistas de la empresa que dan el financiamiento para poder invertir. Los colaboradores también son socios importantes de la organización y potencian sus capacidades por medio de capacitaciones.
- **Actividades Clave:** Camposol tiene como actividad clave la inversión en investigación y desarrollo en sus distintas unidades de negocio para estar a la par con las innovaciones del mercado y también se centra en investigar y desarrollar el control de plagas naturales, la cría y otras áreas. Asimismo, también se encarga de la producción, distribución y venta de distintas frutas como: aguacate, arándanos y espárragos.

- Propuesta de valor: Ofrece una variedad de productos frescos cultivados por ellos mismos a sus principales clientes directos, minoristas, buscando el crecimiento y la expansión en el mercado de exportación brindando servicios superiores a sus clientes. La empresa también tiene un compromiso con la sociedad y está unida al Pacto Mundial de las Naciones Unidas publicando reportes de sostenibilidad.
- Relaciones con clientes: La empresa mantiene un compromiso con la sociedad importante. Asimismo, su relación con los clientes directos que atiende es bastante flexible sobre todo con los minoristas como Walmart con quienes tienen un volumen fijo a un precio fijo y eso los mantiene satisfechos y fidelizados con la empresa.
- Segmentos de clientes: La empresa tiene un enfoque específico en clientes minoristas y también va dirigido a empresas de servicios de alimentos.
- Recursos Claves: La empresa tiene varios recursos importantes como:
 - Recursos financieros: capital para las inversiones de la empresa
 - Recursos tecnológicos: máquinas especializadas
 - Materia Prima:
 - Intangibles: experiencia, know how de los accionistas
 - Recursos humanos: colaboradores de la empresa
- Canales: La empresa vende y comercializa sus productos directamente a sus clientes minoristas, ya que decidieron disminuir el uso de intermediarios en su distribución y aumentar sus ventas directas.
- Fuentes de ingreso: Las categorías de productos que traen mayor % de venta dentro de Camposol son los arándanos y el aguacate con un porcentaje aproximado del 90% entre los dos.
- Estructuras de costos: costos de logística, costos de planilla (personal), inversión en activos, alquiler de locales (oficinas), costo de ventas, etc.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Según la información analizada se puede decir que la cadena de valor de la empresa Camposol se divide en 3 actividades principales: diseño, producción y ventas.

- **Diseño:** Primero empieza con la obtención y el procesamiento agrícola de la materia prima siendo esta de buena calidad según la necesidad del mercado para poder definir el diseño y la estrategia que se utilizará como empresa.
- **Producción:** Camposol tiene sus propios terrenos al norte del Perú en donde siembran y cosechan diversos tipos de frutas y verduras con la ayuda de lluvias, tierras y mano de obra que permiten la venta final de estos productos luego de haber pasado por una inspección de calidad, empaque, etiquetado y estén listos para la entregar y vender.
- **Ventas:** En el área de ventas se hace un control de inventario para poder tener la rotación final del producto y el stock disponible, también se realiza la distribución y despacho tanto para el mercado nacional como internacional.

Dentro de las actividades de soporte o complementarias tenemos el área de recursos humanos, marketing, finanzas y gestión empresarial.

- **Recursos humanos:** área que se encarga de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal para formar un equipo con las características idóneas para la empresa y poder lograr los objetivos de esta.
- **Marketing:** área que trabaja de la mano con el área comercial para poder ver la necesidad y satisfacer al consumidor final. Asimismo, la empresa Camposol busca posicionarse en la mente del consumidor y ser reconocida por la calidad y variedad de sus productos.
- **Finanzas:** área que busca la rentabilidad en la empresa buscando las mejores opciones para gestionar dependiendo del presupuesto asignado.
- **Gestión Empresarial:** área que controla y supervisa los procesos de la empresa para ver el funcionamiento correcto de las acciones o si se necesita mejorar algo.

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

La empresa Camposol se divide en tres unidades de negocio:

1. **Frutas y verduras:** cuenta con una gran variedad como arándanos, aguacates, plátanos, espárragos, mangos, uvas, mandarinas, entre otros.

Según los bloques genéricos de la ventaja competitiva según M. Porter, esta UEN tiene los siguientes:

- **Calidad Superior:** ofrece productos de la mejor calidad, asegurándose que satisfagan y superen las expectativas y necesidades del cliente. La empresa se preocupa por el tema de salud e higiene de los productos y se encargan de que llegue completamente bien al consumidor final distinguiéndose por sabor, precio y calidad.
- **Eficiencia Superior:** la mano de obra recolecta la cosecha para poder obtener la mayor cantidad de frutas sin merma. Asimismo, la empresa tiene sus propias tierras en donde cosechan y el clima los favorece para poder estar abastecidos la mayor parte del año. Esto también permite la negociación con los clientes como el caso de Walmart en donde ya tienen volúmenes y precios fijos logrando economías de escala.

2. **Mariscos:** la unidad de mariscos de Camposol representó el 20% de sus ventas del 2015. Ofrecen una variedad de mariscos como camarones, vieiras, calamares) que son productos importantes en la empresa y proyectan un crecimiento a futuro.

La ventaja competitiva de esta unidad de negocio es:

- **Eficiencia Superior:** convirtieron parte de sus hectáreas en sistemas agrícolas intensivos los cuales cubrían y alineaban los estanques y así permitían un mejor control de la temperatura y el oxígeno.

3. **Comercio (Trading):** el 60% del volumen total de Camposol se comercializaron y vendieron a través de esta unidad de negocio, ya que la empresa tiene flexibilidad para atender a los clientes minoristas.

La ventaja competitiva de este negocio es:

- **Capacidad Superior de satisfacción al cliente:** la mayoría de los distribuidores no ofrecen precios fijos en los productos que venden. En este caso Camposol logró llegar a un pacto con Walmart ofreciéndole precios y volúmenes fijos teniendo así una relación de fidelización y satisfacción con el cliente.

Después de detallar cada una de las ventajas competitivas que hay por unidad de negocio, se puede concluir que la empresa Camposol cuenta con la mayoría de las características de las ventajas competitivas, comenzando con la calidad superior en cada

uno de sus productos, la eficiencia para buscar oportunidades de mejora que los diferencien del resto y la capacidad de satisfacción al cliente para mantener un vínculo de lealtad y fidelización con este.

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

Las fortalezas y debilidades de cada una de las unidades de negocio de la empresa se detallarán en la tabla 1.1.

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades por UEN

| Unidad de Negocio | Fortalezas | Debilidades |
|-------------------|--|--|
| Frutas y Verduras | <ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de frutas y verduras: aguacates, arándanos, espárragos, entre otros. • Reconocimiento de los clientes en sus productos por la alta calidad que tienen. • Inversión en tecnología para la planta de empaque y la calibración de las frutas. | <ul style="list-style-type: none"> • Algunos productos pueden no estar disponibles en ciertas fechas por la temporada. • Estrategia de marca aún no desarrollada. • Escasez de mano de obra. • Abastecimiento internacional. |
| Mariscos | <ul style="list-style-type: none"> • Industria robusta de cultivo de camarón. • Aumento de las exportaciones en especial a EE.UU en los últimos años. • Fuente de crecimiento para la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • No se comercializan los productos de mariscos. • Precios promedio aumentaron por una enfermedad que afectó directamente a las granjas de camarón. |
| Trading | <ul style="list-style-type: none"> • El 60% de la venta total de la empresa se vendieron a través del trading con los clientes. • Comercialización y ventas directamente a los clientes minoristas. • Negociación de volúmenes y precios fijos con los clientes. • Flexibilidad para atender a los clientes minoristas. • Producción orgánica | <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de marca aún no desarrollada. |

Fuente: Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015)

Elaboración Propia

1.2 Diagnóstico Externo

“El entorno externo está integrado por variables que se encuentran fuera de la organización (Oportunidades y Amenazas) y que no están comúnmente bajo el control a

corto plazo de la alta gerencia. Estas son generalmente fuerzas y tendencias que están en el entorno social general o factores específicos que operan dentro del contexto de tareas de una organización, llamado con frecuencia su industria.” (L. Wheelen y Hunger, 2013).

1.2.1 Análisis PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno que afectan actualmente y directamente al país y a la empresa en aspectos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos. Estos aspectos se encuentran desarrollados en la tabla 1.2.

Tabla 1.2

Análisis Pest

| Factor | Actualidad | Futuro |
|---------------|--|---|
| Político | <ul style="list-style-type: none"> Nivel de conflictividad alto por los problemas actuales de corrupción en el país. – (A) Facilidades para poder importar y exportar productos a diferentes países (TLC). – (O) | <ul style="list-style-type: none"> En un corto seguirá siendo una amenaza, pero se espera que hagan cambios y trabajen en el tema de la corrupción y dejen del lado los desacuerdos en el congreso. (O) Los tratados con distintos países deberán seguir vigentes para poder seguir comercializando internacionalmente. (O) |
| Económico | <ul style="list-style-type: none"> Proyección de crecimiento en el Perú es de 3.5 %. (21, 2019) – (O) Crecimiento del sector agroindustrial en 4.3% en los primeros meses del año. (Perú, 2019) – (O) Impulso de la inversión pública – (O) | <ul style="list-style-type: none"> La proyección para los siguientes años espera un crecimiento igual o mayor al de este año. (O) El sector agroindustrial proyecta seguir creciendo tanto en venta como en expansión de mercados. (O) |
| Sociocultural | <ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de los principales socios comerciales (EE.UU, China, Asia) – (O) Falta de mejora en la calidad de la educación. – (A) Tasa de desempleo aumenta a 3.64%. – (A) Fenómenos que pueden atacar directamente al sector agroindustrial. – (A) | <ul style="list-style-type: none"> Esto permitirá seguir comercializando los productos a distintos mercados. (O) Se está tratando de trabajar en esto, lo cual ayudaría a un gran porcentaje de la población a culminar estudios y lograr emprendimientos o a trabajar en distintos lugares. (O) |

(continúa)

(continuación)

| | | |
|-------------|---|---|
| Tecnológico | <ul style="list-style-type: none">• Empresas reconocidas por responsabilidad social – (O)• Inversión en investigación y desarrollo es mínima en el Perú. – (A)• Desarrollo de las ventas online por medio de páginas web. – (O) | <ul style="list-style-type: none">• Son fenómenos impredecibles que pueden aparecer en cualquier momento. (A)• Se debe contemplar un mayor % del PBI del país para poder invertir más en este factor y lograr nuevos desarrollos. (O)• La tendencia de comprar por internet está incrementando y los consumidores se sienten satisfechos. (O) |
|-------------|---|---|

Fuente: Hill, C. et.al. (2015)
Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

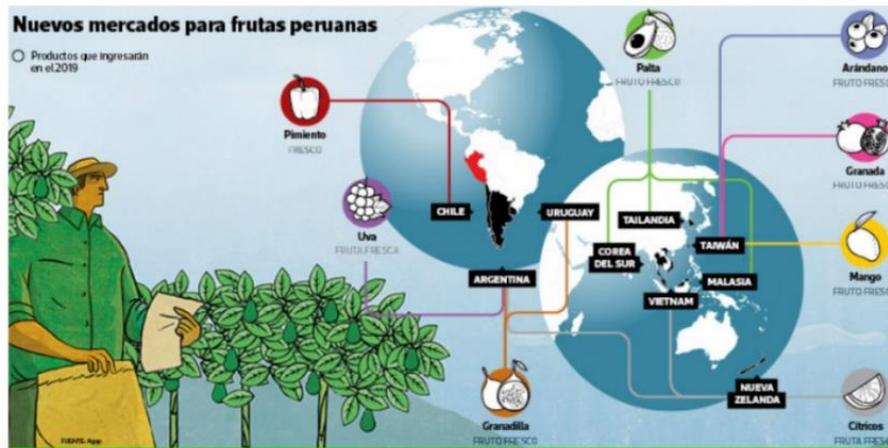
En este punto se ha utilizado el modelo de las cinco fuerzas de Porter el cual es una herramienta utilizada para desarrollar estrategias en las industrias, en este caso, la agroindustria. Estas son cinco fuerzas: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores.

1. Rivalidad entre empresas competidoras

- Estructura de la industria: buscan competir y quitarse la participación en el mercado de la agroindustria, estas son fragmentadas, ya que hay varios proveedores a nivel mundial que ofrecen los mismos productos que Camposol, por lo tanto; la rivalidad es alta.
- Sector Industrial: el sector de agroindustria se encuentra en una etapa de crecimiento o expansión, ya que en los últimos años ha tenido crecimientos muy grandes y lo que quiere es lograr la expansión en la mayor cantidad de mercados posibles.

Figura 1.1

Sector Industrial



Fuente: El Comercio (2019)

- **Diferenciación:** la mayoría de proveedores ofrecen los mismos productos por lo que la rivalidad es alta. Específicamente Camposol trata de diferenciarse por ser un excelente productor con todas las certificaciones y temas de precios directamente con sus clientes minoristas.
- **Barreras de Salida:** son altas, por la alta inversión que se debe realizar en capital, máquinas especializadas, tierras, personal, servicio de distribución, etc.

Después de ver cada uno de los puntos se puede decir que la rivalidad en la agroindustria es alta y si entran más empresas en el sector irá incrementando.

2. **Poder de negociación de los proveedores:** la negociación por parte de los proveedores es baja, ya que hay varios proveedores que ofrecen a otras empresas lo mismo.
3. **Poder de negociación de los consumidores:** la negociación por parte de los clientes es alta, ya que ellos pueden elegir a quien comprarle los productos por la variedad de proveedores que hay. Es por eso que Camposol se esfuerza en diferenciarse de los demás y así tener la preferencia de los clientes.
4. **Amenaza de productos sustitutos:** son aquellos productos que son iguales y satisfacen la misma necesidad del cliente. Las frutas y verduras tienen una alta variedad de productos sustitutos (otras frutas o verduras) por lo que la amenaza de productos es alta.

5. **Amenaza de nuevos competidores:** como la industria es fragmentada, la amenaza de nuevos competidores es alta, ya que el sector está en crecimiento y son más las empresas que se dedican a lo mismo y ofreciendo los mismos productos.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades y amenazas encontradas para Camposol salen del análisis PEST hecho anteriormente y las fuerzas competitivas del sector de M. Porter.

Oportunidades

- Crecimiento del sector agroindustrial: el sector agroindustrial ha crecido notablemente en los últimos años lo cual es una oportunidad, ya que se estima que la tendencia siga en crecimiento.
- TLC: El Perú cuenta con tratados de libre comercio con distintos países que permiten la importación y exportación de los productos que ofrece la empresa, lo cual es una oportunidad para que siga creciendo y expandiéndose.
- Empresas reconocidas por responsabilidad social: Camposol cuenta con valores, principios y políticas que cumplen con la RSE contribuyendo con el desarrollo social, lo cual es una oportunidad para que la sociedad tenga una Buena percepción.

Amenazas

- Rivalidad entre empresas competidoras: es una industria fragmentada, por lo que es una amenaza ya que hay varias empresas que ofrecen los mismos productos.
- Barreras de salida altas: el nivel de inversión para poder salir de un mercado a otro es alto, lo cual genera una amenaza para las empresas que quieren expandirse.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

“La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.” (David y David, Conceptos de Administración Estratégica, 2017)

Tabla 2.1

Matriz EFI

| | Valor | Clasificación | Ponderado |
|---|----------|---------------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| Empresa reconocida por ser el primer exportador de frutas y verduras de buena calidad: arándanos, espárragos, aguacates, entre otros. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Campos de cultivo propios para poder cosechar y producir los productos que comercializan. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| La empresa se preocupa por el medio ambiente y tiene políticas de responsabilidad social que cumple constantemente. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| Cumplimiento con los derechos de los colaboradores asegurándose de su bienestar y salud. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Comercialización y venta directa a los clientes minoristas teniendo una buena relación con ellos. | 0.09 | 4 | 0.36 |
| Ofrecen una buena relación de precios y calidad a sus clientes. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| La empresa se está expandiendo internacionalmente y busca el crecimiento futuro. | 0.07 | 3 | 0.21 |
| Debilidades | | | |
| Falta de abastecimiento de ciertos productos en algunas temporadas. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| No existe mucha diferenciación entre proveedores que comercializan los mismos productos. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| La toma de decisiones se realiza sólo con los miembros del directorio. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| No cuentan con venta online de los productos. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| No cuentan con una estrategia de marca establecida. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| Totales | 1 | | 2.63 |

Fuente: David, F. y David, F. (2017)

Elaboración Propia

Después de sumar todos los puntajes ponderados nos da un resultado de 2.63, un puntaje por encima del promedio, lo cual significa que la empresa es fuerte internamente.

2.2. Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

“La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.” (David y David, Conceptos de Administración Estratégica, 2017)

Tabla 2.2

Matriz EFE

| | Valor | Clasificación | Ponderado |
|--|----------|---------------|-------------|
| Oportunidades | | | |
| Sector agroindustrial en crecimiento. | 0.13 | 4 | 0.52 |
| Acuerdos comerciales con países internacionales que permiten la comercialización de productos. | 0.09 | 4 | 0.36 |
| Venta de productos por medio de sitios webs (online). | 0.07 | 3 | 0.21 |
| Incremento de las preferencias del consumidor por productos diferenciados y de alta calidad. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Perú está teniendo un crecimiento del PBI constante y un buen desarrollo comercial. | 0.11 | 4 | 0.44 |
| Alta inversión en los mercados internacionales que permiten el crecimiento del país. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| Amenazas | | | |
| Barreras de salidas altas. | 0.13 | 2 | 0.26 |
| Rivalidad de competencia alta por una industria fragmentada. | 0.13 | 2 | 0.26 |
| Expectativas del consumidor cada vez son más exigentes. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| Situación política peruana no se encuentra estable actualmente. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| Totales | 1 | | 2.73 |

Fuente: David, F. y David, F. (2017)

Elaboración Propia

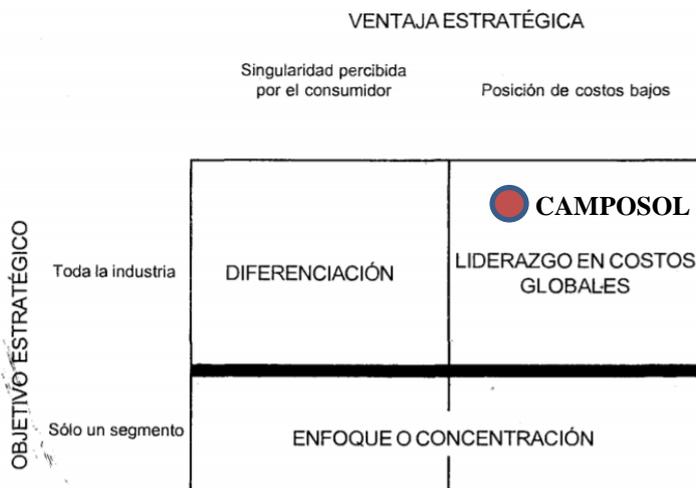
Después de sumar todos los puntajes ponderados de la matriz EFE se obtiene un resultado de 2.73, lo cual indica que hay más oportunidades en el entorno externo que amenazas que la empresa debe aprovechar.

2.3. Matriz de la Estrategias Genéricas

La empresa Camposol tiene una estrategia genérica de diferenciación con liderazgo en costos, esto se debe a que intentan tener economías de escala fijando precios más bajos a mayor cantidad de volumen con los clientes. Asimismo, ellos intentan diferenciar sus productos por medio de la calidad y variedad que ofrecen a los consumidores, lo que marca la diferencia de la competencia que es bastante grande.

Figura 2.1

Matriz de Estrategias Genéricas



Fuente: Porter (2008)
Elaboración Propia

2.4. Matriz FODA (Sustento)

“FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica.” (L. Wheelen y Hunger, 2013)

Se ha armado el FODA teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas en el entorno y las fortalezas y debilidades de Camposol explicadas anteriormente en el análisis PEST.

Tabla 2.3

Matriz FODA Cruzado

| | | |
|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">Camposol</p> <p>Fortalezas</p> <p>F1: Empresa reconocida por la comercialización de productos de alta calidad.</p> <p>F2: Colaboradores cuentan con la experiencia necesaria para atender a los clientes de la mejor manera.</p> <p>F3: La empresa cuenta con sus propios campos de cultivos para la producción de los productos.</p> <p>F4: Empresa socialmente responsable.</p> <p>F5: Comercialización y venta directa con los clientes minoristas estableciendo volúmenes y precios fijos generando una fidelización.</p> <p>F6: Certificaciones internacionales.</p> <p>Debilidades</p> <p>D1: Estrategia de marca no establecida totalmente.</p> <p>D2: No cuentan con venta online de los productos que comercializan.</p> <p>D3: Abastecimiento incompleto en ciertas temporadas.</p> | <p>Oportunidades</p> <p>O1: Crecimiento del sector agroindustrial.</p> <p>O2: Acuerdos Comerciales (TLC) con distintos países del exterior.</p> <p>O3: Innovación Tecnológica.</p> <p>O4: Desarrollo y crecimiento económico en el Perú (PBI).</p> <p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresa líder en el mercado que permite el crecimiento dentro del sector agroindustrial. (O1;F1;F3;F6) • Venta directa a los clientes con negociaciones de volúmenes y precios. (O2;F5) <p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la marca en la mente del cliente para poder generar un mayor crecimiento. (O1;D1) • Creación de una página web para poder hacer compras por ahí. (O3;D2) | <p>Amenazas</p> <p>A1: Rivalidad de competencia alta en la industria.</p> <p>A2: Exigencias y preferencias de los consumidores.</p> <p>A3: Barreras de salidas altas</p> <p>A4: Situación política del Perú inestable.</p> <p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe la diferenciación, ya que los clientes tienen preferencia hacia la marca a pesar de la alta rivalidad de competencia que existe. (A1; F1; F5) • La empresa ha logrado seguir creciendo a pesar de las inestabilidades políticas del país.(A4;F1) <p>Estrategia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualmente las exigencias y preferencias de los consumidores van de la mano con el avance de la tecnología. (A2;D2;D1) |
|---|---|---|

Fuente: Thompson (1998)
 Elaboración Propia

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

Visión

“Una declaración de visión debe reflejar el tipo de negocio en el que la empresa participa.” (David y David, Conceptos de Administración Estratégica, 2017) La de la empresa Camposol es: “ser el proveedor preferido y superior de alimentos saludables y frescos para las familias de todo el mundo.” (Camposol, 2018)

Misión

“La misión de una organización es el propósito o razón de su existencia. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad.” (L. Wheelen y Hunger, 2013) por lo que la misión de Camposol es: “brindar de la mano de nuestros clientes alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo. Esto lo logramos a través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de nuestra gente, generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; creando valor constante a largo plazo para nuestros accionistas.” (Camposol, 2018)

Camposol tiene muy claros los valores que quieren transmitir a la sociedad. Algunos de los valores que tiene la compañía y trata de que todos sus colaboradores los tengan son integridad, respeto, excelencia, trabajo en equipo, austeridad y honestidad.

Asimismo, tiene principios y políticas que cumple constantemente en cada una de sus unidades de negocio, ya que representan lo que quiere dar a entender la compañía a todos sus socios claves.

Principios

- Compromiso con los grupos de interés
- Igualdad de oportunidades para todos los trabajadores
- Respeto de los derechos humanos y laborales
- Ambiente de trabajo seguro y saludable para todos los colaboradores
- Uso eficiente de los recursos para cuidar el medio ambiente.

2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

“Los objetivos son los resultados finales de la actividad planeada.” (L. Wheelen y Hunger, 2013) A continuación, se detallarán los objetivos y metas que tiene la empresa Camposol:

- Expandir el área de cultivo de arándanos a 2,500 hectáreas. (Bell y Kindred, 2016)
- Diversificar otras variedades de frutas y verduras en los próximos 3 años.
- Aumentar el abastecimiento internacional de terceros a lo largo de todo el 2016 en adelante. (Bell y Kindred, 2016)
- Desarrollar la estrategia de marca para que llegue hasta el consumidor.
- Tener un crecimiento de 24% en el mercado de Asia en cinco años aproximadamente. (Bell y Kindred, 2016)

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

Según el análisis de oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas realizado anteriormente, se podrían reducir las unidades de negocio de 2 a 3. Esto se debe a que la unidad de negocio de Trading podría estar dentro de las otras unidades de negocio para poder generar más valor directamente y tener un mayor control de estos procesos.

Asimismo, se podrían modificar las UEN y dividir las en 3: productos frescos en donde estarían los arándanos, aguacates, plátanos, entre otros. Los productos enlatados como los espárragos y las conservas y los mariscos.

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

• Estrategia en el ambiente global

La estrategia que maneja Camposol es una estrategia global, ya que se concentran en disminuir los costos realizando economías de escala sin dejar de lado el liderazgo y se preocupa por adaptarse al mercado local según la situación y la temporada en la que se encuentre.

- **Presión por reducir costos:** alta, ya que busca eficiencias realizando economías de escala.
 - **Presión por adaptarse al mercado local:** baja, ya que se adapta cuando debe hacerlo rápidamente para seguir ofreciéndole a sus clientes productos de la mejor calidad.
- **Estrategias Corporativas**
 - **Desarrollo de nuevos mercados:** Camposol busca expandirse en el mercado internacional y entrar a más países de los que ya está actualmente.
 - **Desarrollo de nuevos productos:** Camposol busca desarrollarse incrementando mayor variedad de productos dentro de su portafolio como incrementar la variedad de arándanos, los cuales están teniendo una mayor acogida a nivel mundial.
 - **Diversificación:** Camposol diversificó el negocio introduciéndose a tener la distribución de sus propios productos y tener una venta directa con los clientes minoristas bajo la UEN de trading.

- **Estrategia de Negocios**

La estrategia de negocios que utiliza Camposol es la de liderazgo en costos con diferenciación, ya que se enfoca en diferenciarse en el mercado con sus productos de alta calidad y variedad y a la vez tiene una economía de escala reduciendo los costos para tener eficiencias.

- **Estrategias Funcionales**

- **Estrategia de Operaciones**

- ✓ La empresa realiza sus propias distribuciones a los clientes.
- ✓ La mano de obra cuenta los productos para la reducción de merma.
- ✓ El transporte de los productos cuenta con máquinas especializadas para estos.
- ✓ La empresa cuenta con máquinas para el proceso de empaquetado.

- **Estrategia de Investigación y Desarrollo**

- ✓ La empresa se mantiene pendiente de las necesidades de los clientes para innovar y satisfacerlos.
- ✓ La empresa busca oportunidades de mejora para poder realizar cambios y mejorar.

- **Estrategia Financiera**
 - ✓ Buscan la eficiencia en los costos y tener una mejor rentabilidad como empresa.
- **Estrategia de Recursos Humanos**
 - ✓ Realizan una selección adecuada del personal que debe cumplir con ciertas características.
 - ✓ Los colaboradores reciben capacitaciones para poder tener un mejor rendimiento y tener mayores conocimientos.
 - ✓ Los colaboradores reciben un instructivo de los códigos de ética que cumple la empresa y que deben cumplir ellos también.



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

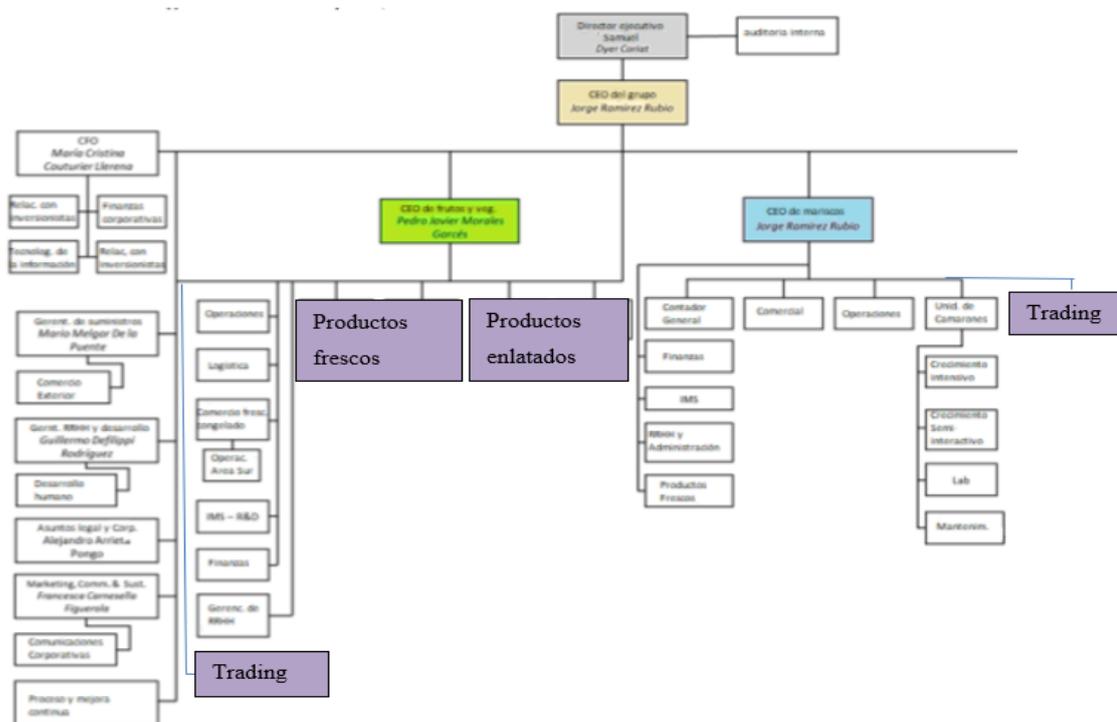
3.1. Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa

Actualmente la empresa tiene tres unidades de negocio: frutas y verduras, mariscos y trading. Los rediseños que realizaría dentro de la estructura organizacional de Camposol serían dos específicos:

1. Sacar la UEN de Trading y ponerla dentro de cada una de las otras 2 UEN (Frutas y verduras, Mariscos) para que la comercialización dependa de cada negocio y así se tenga un mayor control sobre este y no esté como uno solo.
2. Dividir dentro de la UEN de frutas y verduras dos divisiones de productos frescos en donde estarían los arándanos, aguacates, uvas, mangos, entre otros y la otra división de productos enlatados en donde estarían los espárragos, conservas, etc.

Figura 3.1

Rediseño de la estructura organizacional de la empresa

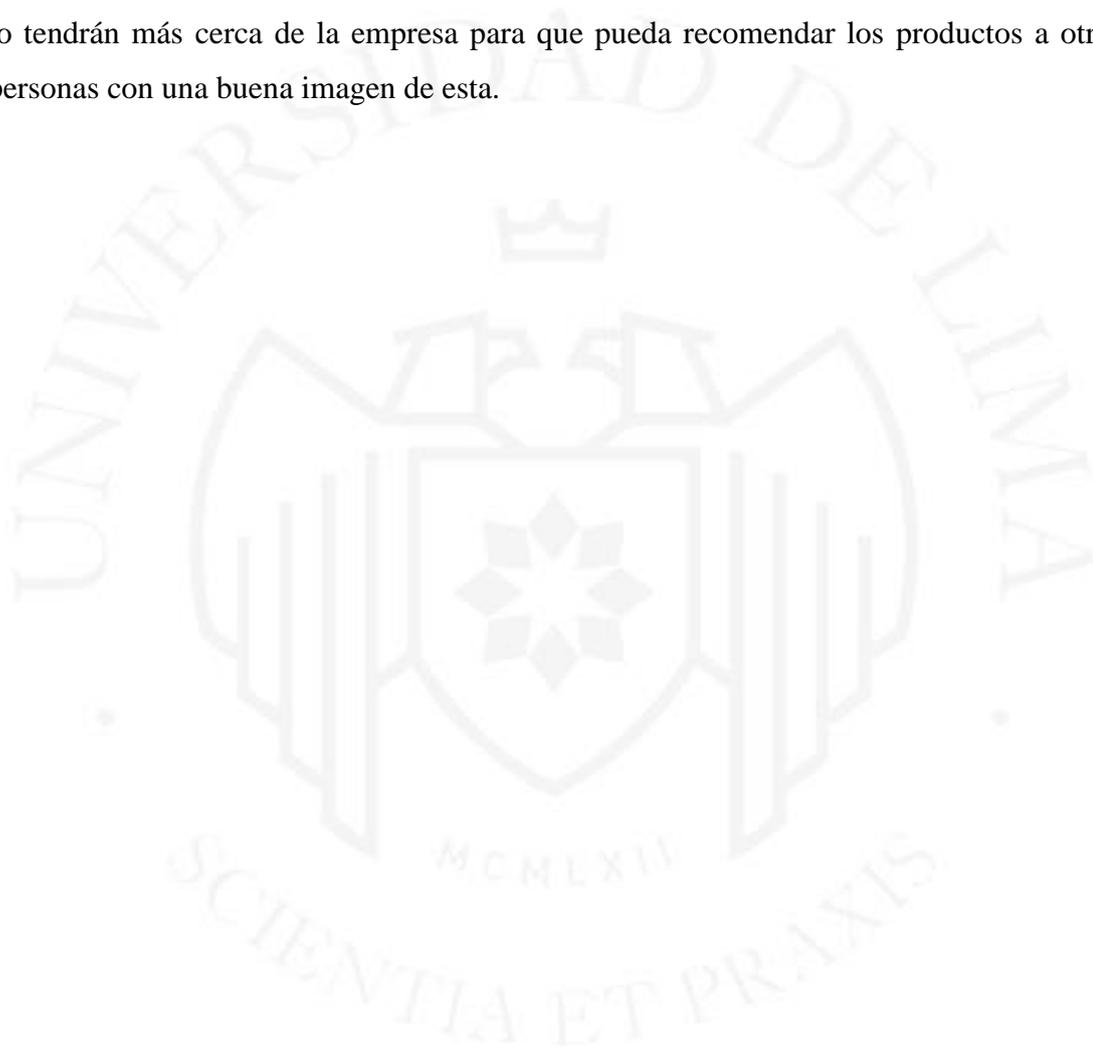


Fuente: Fleitman (2000)
Elaboración Propia

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

Para mejorar la implementación de las estrategias que tiene la empresa determinada anteriormente se tienen que realizar una serie de actividades dentro de Camposol.

Primero, se debe diseñar y establecer una estrategia de marca para la empresa. Así lograrán tener un mayor lugar en la mente del consumidor y lograrán hacerse más conocidos consiguiendo un incremento en las ventas. Asimismo, fidelizarán al cliente y lo tendrán más cerca de la empresa para que pueda recomendar los productos a otras personas con una buena imagen de esta.



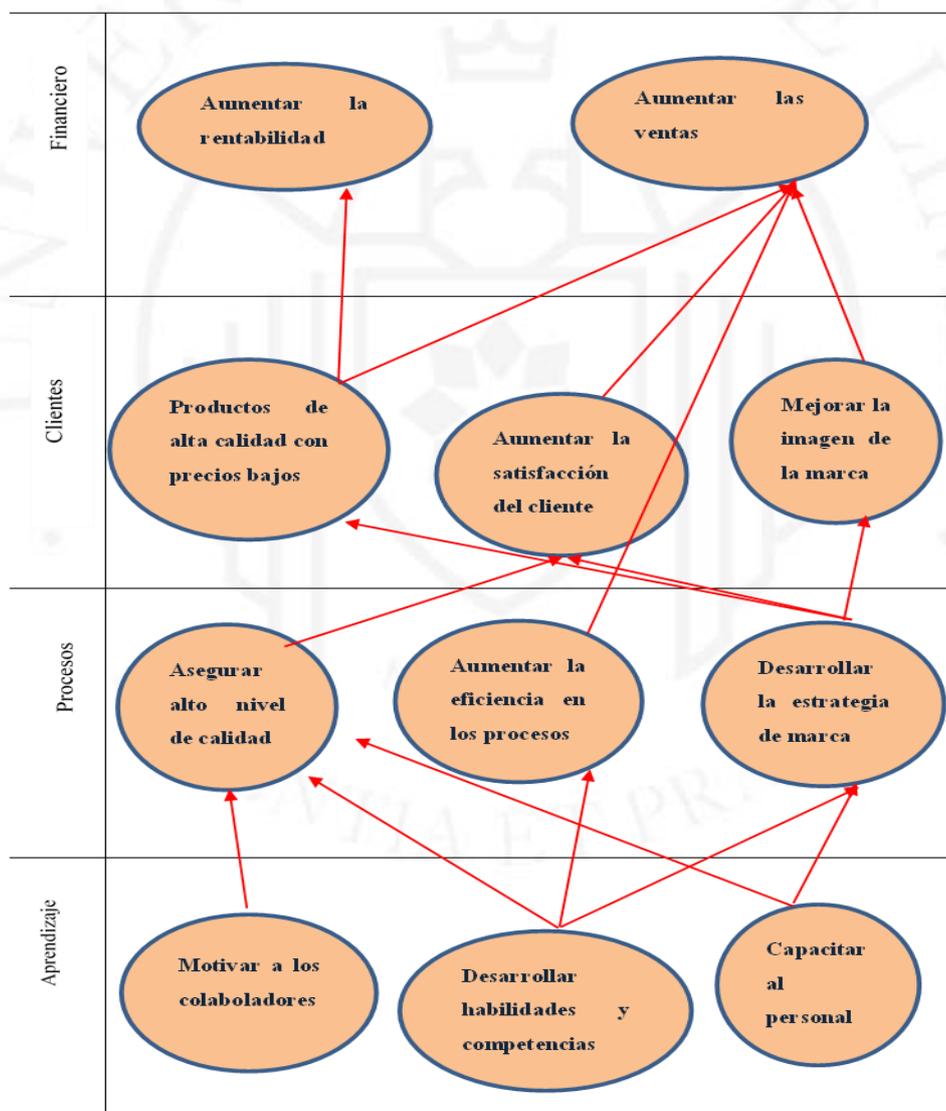
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

El mapa estratégico de control tiene cuatro perspectivas que son financiera, clientes, procesos y aprendizaje para poder observar que es lo que la empresa quiere lograr en determinado plazo.

Figura 4.1

Mapa estratégico



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Elaboración Propia

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

“El cuadro de mando integral es una técnica de control y evaluación de estrategias.”
(David y David, Conceptos de Administración Estratégica, 2017)

Los índices que serán utilizados en el cuadro son en base al mapa estratégico del punto 4.1 y hay cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje constante.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

| Perspectiva | Objetivo | Indicador | Meta/Proyección |
|-------------|--|---|-----------------|
| Financiera | Aumentar la rentabilidad en la empresa contra el año anterior. | ROE = Beneficio Neto/Patrimonio | 10% |
| | Aumentar las ventas de los productos de la empresa. | % de crecimiento = (Ventas 2017 / Ventas 2016) - 1 | 8% |
| | Aumentar el % del MB | Margen Bruto = 1 - (Costo de Ventas/Ventas) *100 | >= 40% |
| Cliente | Posicionamiento de mercado | SOM (Share of Market – % Participación de mercado) | 10% |
| | Aumentar la cantidad de clientes que hay actualmente. | % de crecimiento = (Número de clientes 2017/Número de clientes 2016) - 1 | 15% |
| | Aumentar el nivel de satisfacción del cliente. | Top Two Box | 80% |
| Procesos | Mejorar la calidad de atención a los clientes | Encuestas de satisfacción | >= 70% |
| | Disminuir el número de productos defectuosos | % de unidades defectuosas = (num. Unidades defectuosas/num.de unidades totales producidas) * 100 | <= 7% |
| | Medición de la efectividad de los nuevos mercados | % efectividad =(num. de mercados a los que se ha entrado/num. de proyección total que se tenía de mercados) * 100 | >= 80% |
| Aprendizaje | Reducir la rotación del personal | % rotación= (num. trabajadores que renunciaron/num.trabajadores total) | <= 5% |
| | Aumentar las capacitaciones a los colaboradores | % de personal capacitado = (num. trabajadores capacitados/num. trabajadores totales) | 95% |
| | Medición de la efectividad de las capacitaciones | % efectividad = (num. horas dictadas/num. horas total proyectadas para dictar) | = 90% |

Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Elaboración propia

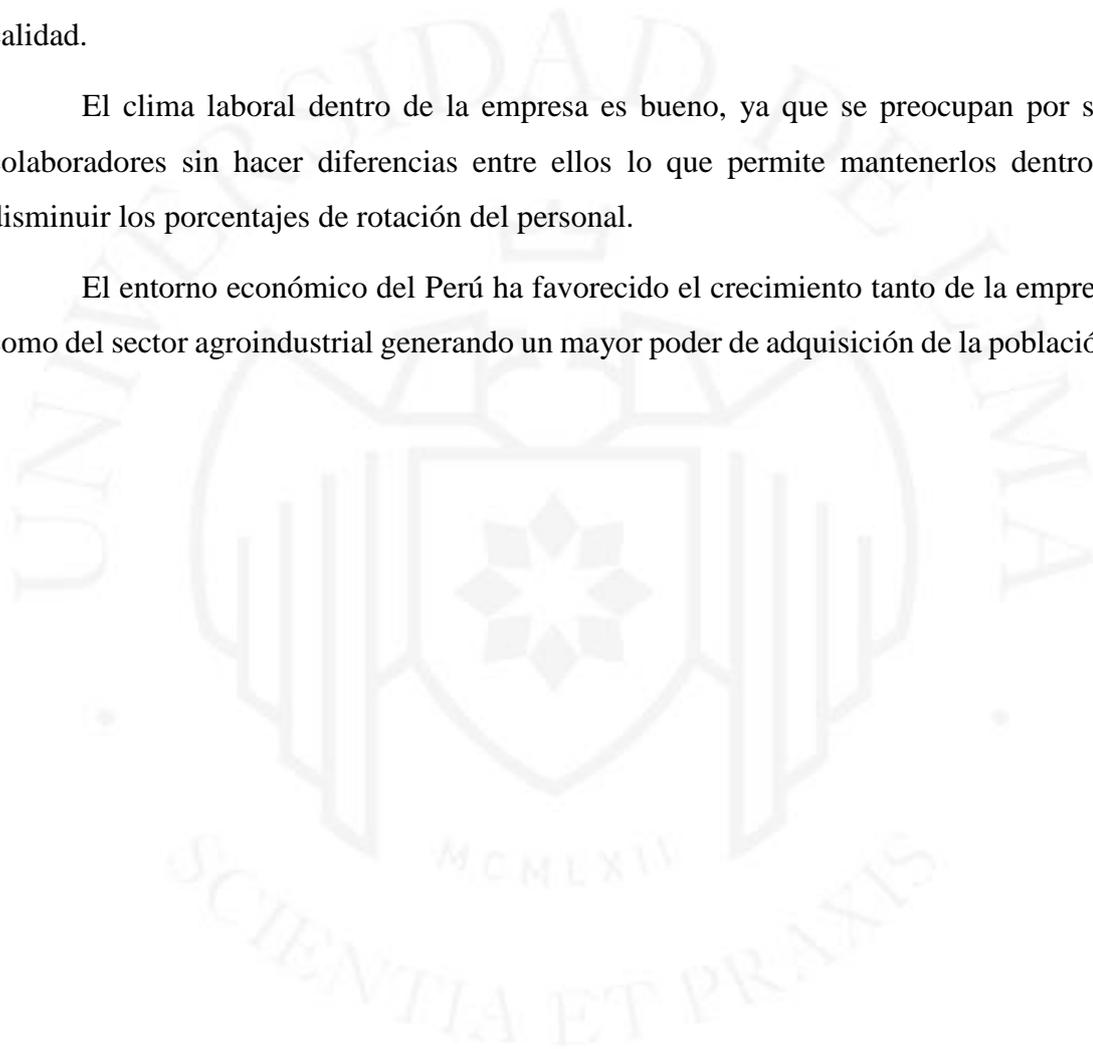
CONCLUSIONES

Camposol es la empresa líder en el rubro agroindustrial. En los últimos años ha tenido un crecimiento relevante en las exportaciones de frutas como arándanos, paltas y espárragos.

La empresa tiene flexibilidad y adaptación con las necesidades de los clientes para poder satisfacerlos y mantenerlos fidelizados ofreciéndoles los mejores productos de alta calidad.

El clima laboral dentro de la empresa es bueno, ya que se preocupan por sus colaboradores sin hacer diferencias entre ellos lo que permite mantenerlos dentro y disminuir los porcentajes de rotación del personal.

El entorno económico del Perú ha favorecido el crecimiento tanto de la empresa como del sector agroindustrial generando un mayor poder de adquisición de la población.



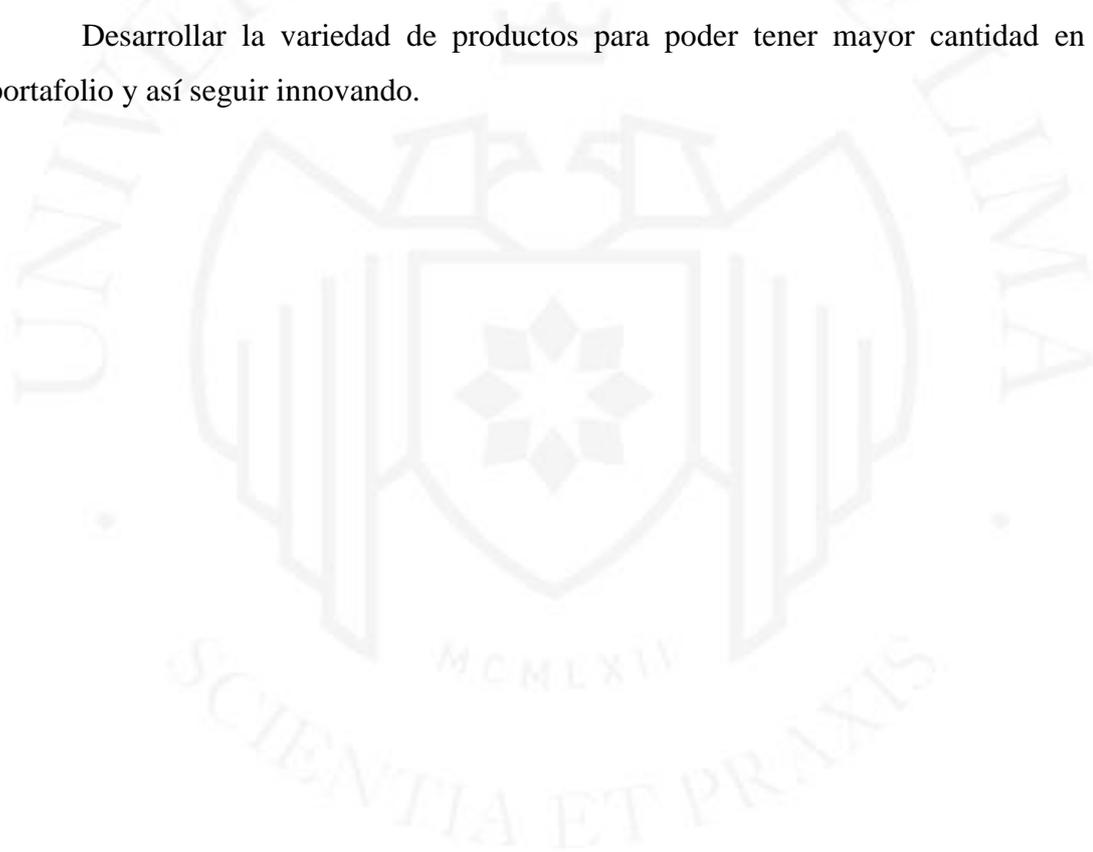
RECOMENDACIONES

Explorar y extenderse en nuevos mercados para poder tener un mayor crecimiento tanto de ventas como de participación de mercado.

Crear una estrategia de marca para sus productos y así poder consolidarse en la mente del consumidor. Esto ayudaría de manera positiva, ya que el cliente reconocería la marca y la tendría siempre presente generando un crecimiento.

Incluir las nuevas tecnologías que están avanzando como la venta de productos online para poder tener también una plataforma de contacto con el cliente.

Desarrollar la variedad de productos para poder tener mayor cantidad en el portafolio y así seguir innovando.



REFERENCIA

- Bell, D., y Kindred, N. (2016). *Camposol*. (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad de Harvard, Escuela de negocios: <https://www.harvard.edu>
- Camposol*. (2018). Recuperado de: <https://www.camposol.com.pe/code-of-ethics/>
- El Comercio. (2019). *Abrir mercados para la agroindustria: El reto para el 2019*. Recuperado de: <https://www.google.com/amp/s/elcomercio.pe/economia/dia-1/abril-mercado-agroindustria.reto.2019-noticia-593008-noticia/%3foutuType=amp>.
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 116). Ciudad de México. PEARSON.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. España. McGraw - Hill Interamericana.
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: teorías y casos. Un enfoque integral, 11a. edición* (pág. 17). México DF: CENCAGE Learning.
- Kaplan , R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard Translating Strategy into action*. Harward Business School.
- L. Wheelen, T., y Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios hacia la sostenibilidad global*. Colombia., PERSON. (pág. 190).
- Perú 21. (23 de Julio de 2019). *Perú 21*. Recuperado de: <https://peru21.pe/economia/fmi-recorta-proyeccion-crecimiento-pbi-peru-2019-nndc-491883>
- Perú, E. (23 de Junio de 2019). *Editora Perú*. Recuperado de: <https://www.elperuano.pe/noticia-agroindustria-se-expandio-243-80787.aspx>
- Polo, D. (s.f.). *Emprender Facil*. Recuperado de: <https://www.emprender-facil.com/es/el-modelo-de-negocio-canvas/>
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria. (pág. 59)
- Thompson. (1998). *Dirección y Administración Estratégica , Conceptos, casos y lecturas. Dirección y Administración Estratégica , Conceptos, casos y lecturas*. Mexico. McGraw-Hill.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ayestarán, R. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad : conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC.
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., y Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL*(110), 137-155. Recuperado de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/1/50511/RVE110Yoqueletal.pdf>
- Cavallo, G. y Chartier R. (2001). *Historia de la lectura en el mundo occidental*. México D.F.: Santillana. (págs. 435-472).
- Choy, M., y Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2014/documento-de-trabajo-07-2014.pdf>
- D' Alessio Ipinza, F. (2004). *Administración y dirección de la producción : enfoque estratégico y de calidad*. Lima: Pearson.
- Delgado Castillo, H. (2011). *Administración Estratégica: un enfoque metodológico*. México D.F: Trillas.
- Ferrel, O. (2006). *Estrategia de marketing*. México: Thomson.
- Fuentes Fuentes, M. (2012). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Madrid: Piramide.
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega
- García Nieto, J. P. (2013). *Consturye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Garrido, F. J. (2000). *Comunicación estratégica*. Barcelona: Gestión.

- González, L., y Cipriano, A. (2010). *Administración estratégica*. México.
- Hitt, M. (1999). *Administración estratégica : conceptos, competitividad y globalización*. México D.F: Thomson.
- Hodge, B. (2003). *Teoría de la organización : un enfoque estratégico*. Madrid: Pearson.
- Johnson, G. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca : branding*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Lambin, J.-J. (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado*. México DF: McGraw - Hill .
- Mejía, M. (2011). *Responsabilidad social total: comunicación estratégica para la sustentabilidad*. México DF: FCE.
- Osterwalder , A. (2000). *The Business Model Canvas*. Barcelona. Deusto S.A. Ediciones.