

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

María Alejandra Espinoza Mosqueira

Código 20110426

Lima – Perú
Noviembre de 2019

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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	IX
ABSTRACT.....	X
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	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	9
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	11
1.2 Diagnóstico Externo	14
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	14
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	16
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas.....	21
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	24
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	24
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE	25
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento).....	26
2.4 Matriz FODA (Sustento)	27
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
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		35
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento)	35
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	36
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		37
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	37
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión	38
CONCLUSIONES		40
RECOMENDACIONES		41
REFERENCIAS.....		42
BIBLIOGRAFÍA		44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis PEST	15
Tabla 2.1 Matriz de evaluación de Factores Internos de la empresa Camposol	24
Tabla 2.2 Matriz de la Evaluación de Factores Externos de la empresa Camposol	25
Tabla 2.3 Matriz FODA de la empresa Camposol.....	27
Tabla 2.4 Estrategias utilizadas por la empresa Camposol.....	32
Tabla 2.5 Estrategias Corporativas propuestas para la empresa Camposol.....	33
Tabla 2.6 Estrategias Funcionales propuestas para la empresa Camposol	34
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	38

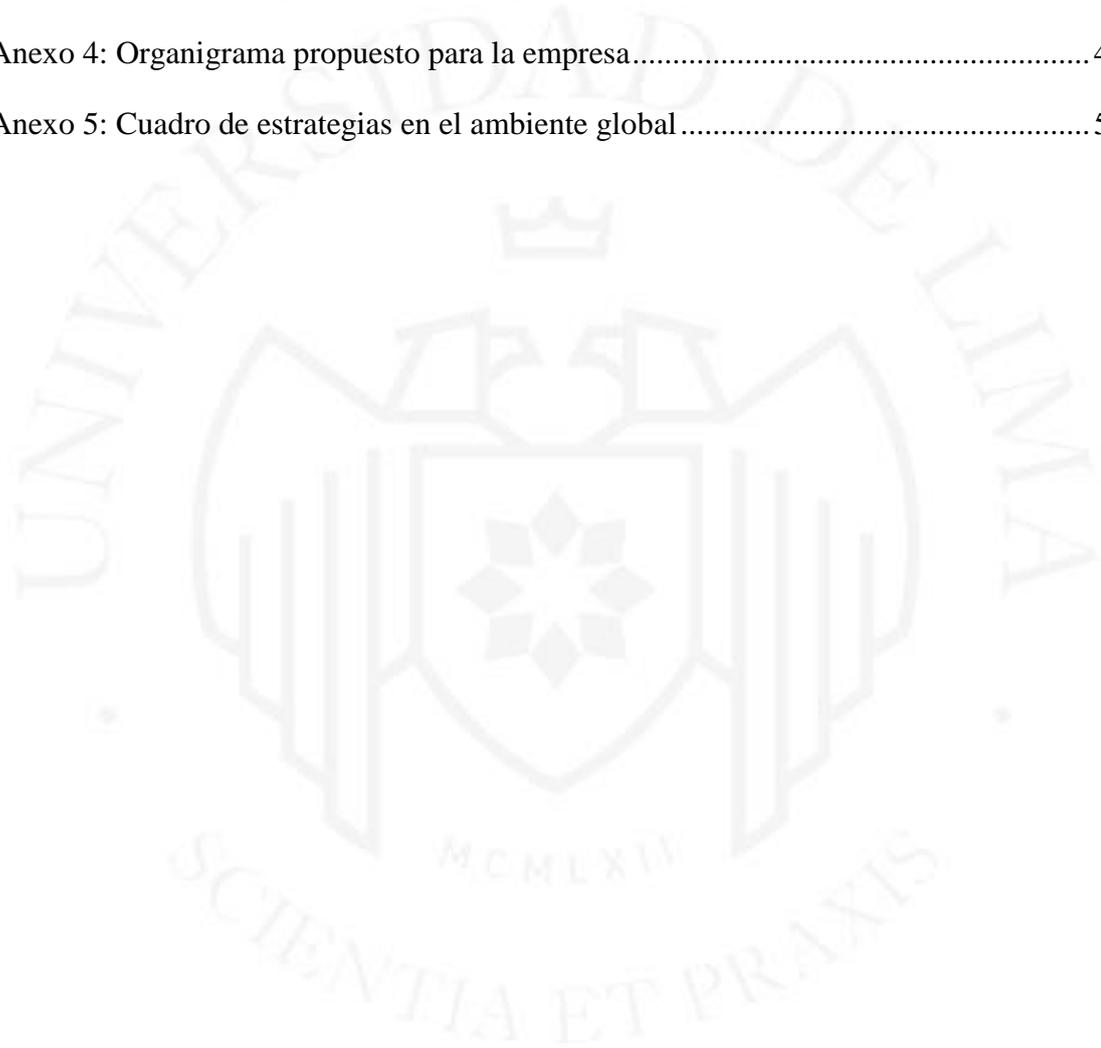
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor de la empresa Camposol.....	6
Figura 2.1 Matriz de la estrategia Genérica.....	26
Figura 4.1 Diseño de Mapa de Control.....	37



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Negocios de la empresa Camposol	46
Anexo 2: Matriz de Perfil Competitivo	47
Anexo 3: Matriz de la planeación estratégica cuantitativa	48
Anexo 4: Organigrama propuesto para la empresa.....	49
Anexo 5: Cuadro de estrategias en el ambiente global.....	50



RESUMEN

El presente trabajo se basa en el análisis de la empresa Camposol, posicionada dentro del sector Agroindustrial, para dicho efecto se ha tomado en consideración lo siguiente:

El diagnostico interno, que permite identificar las fortalezas y debilidades que posee la empresa, para lo cual dentro del presente trabajo se utilizaron las siguientes herramientas: el lienzo de Alexander Osterwalder, así como también la Cadena de Valor aplicada a las actividades de la empresa.

El diagnostico externo, con la finalidad de percibir las oportunidades y amenazas del entorno, se desarrolló a través de herramientas como el análisis PEST relacionado al Macroentorno, además de las Cinco Fuerzas competitivas del sector aplicado al Microentorno.

Una vez realizado el diagnostico estratégico de la empresa se procedió a elaborar la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz de evaluación de factores externos(EFE), la matriz EFI dio como resultado que la empresa es capaz de aprovechar sus fortalezas y hacerles frente a sus debilidades, por otro lado, la matriz EFE dio a conocer que la empresa en análisis es capaz de aprovechar sus oportunidades, así como también es capaz de reaccionar ante las amenazas del entorno, de esta manera, dichas matrices fueron utilizadas para elaborar la matriz FODA, que tiene como finalidad proponer diversas estrategias.

Asimismo, se realizó el análisis de la estructura de la empresa, con lo que se pudo identificar que la empresa Camposol debe tener mayor claridad al especificar sus unidades estratégicas de negocio (UEN).

A modo de conclusión, los resultados obtenidos de las matrices anteriormente mencionadas y el análisis de la estructura de la empresa permitió la formulación de las estrategias corporativas que la empresa puede ejecutar a futuro tales como: diversificación relacionada, diversificación no relacionada y desarrollo de mercado.

Palabras clave: agroindustria, análisis estratégico, estrategias, entorno

ABSTRACT

The present work is based on the analysis of the company Camposol, positioned within the Agribusiness sector, for this purpose has been taken into consideration the following:

The internal diagnosis, which allows to identify the strengths and weaknesses that the company possesses, for which within the present work the following tools were used: the canvas of Alexander Osterwalder, as well as the Chain of Value applied to the activities of the company.

The external diagnosis, with the purpose of perceiving the opportunities and threats of the environment was developed through tools such as the PEST analysis related to the Macroenvironment, in addition to the Five Competitive Forces of the sector applied to the Microenvironment.

Once the strategic diagnosis of the company was made, the internal factors evaluation matrix (IFE) and the external factors evaluation matrix (EFE) were elaborated, the IFE matrix gave as a result that the company is able to take advantage of its strengths and confront its weaknesses, on the other hand, the EFE matrix made known that the company in analysis is able to take advantage of its opportunities, as well as it is also able to react before the threats of the environment, in this way, these matrices were used to elaborate the SWOT matrix, which has the purpose of proposing diverse strategies.

Likewise, the analysis of the company's structure was carried out, identifying that Camposol should have greater clarity when specifying its strategic business units (SBUs).

By way of conclusion, the results obtained from the aforementioned matrixes and the analysis of the company's structure allowed the formulation of corporate strategies that the company can execute in the future such as: related diversification, unrelated diversification and market development.

Keywords: agribusiness, strategic analysis, strategies, environment.

INTRODUCCIÓN

La empresa Camposol se encuentra en el sector agroindustrial , se ha desarrollado en el transcurso de tiempo como una empresa líder exportadora de productos frescos, entre los cuales se encuentran principalmente los aguacates y los arándanos, la empresa ofrece calidad, consistencia y confiabilidad a sus clientes, de la misma manera busca tener un stock de productos que le permita tener el producto cuando el cliente se lo pide, cabe mencionar que es capaz de producir en temporadas clave para estar en los mercados, a la vez que cuenta con una infraestructura desarrollada y con mano de obra calificada. Asimismo, busca tener un control alto de sus procesos internos, por lo que se encuentra integrada verticalmente.

El presente trabajo se divide en cuatro capítulos: Diagnostico estratégico, Formulación estratégica, Implementación estratégica y Control estratégico; en los que se han analizado, principalmente, el entorno interno, el entorno externo y las estrategias utilizadas por la empresa.

Así también, con el fin de brindar un aporte, se han propuesto cambios que la empresa puede realizar para la toma de decisiones a futuro, tales como estrategias para ganar mayor participación de mercado y continuar con el crecimiento, estas propuestas han sido realizadas en base al aporte de diversos recursos académicos desarrollados por terceros, es decir, se ha citado libros, páginas web y artículos.

Para el presente análisis, se ha considerado como base el tiempo transcurrido y la información brindada en el caso Camposol.

Cabe mencionar que, a título personal tengo el agrado de poder comentar que el presente trabajo ha sido significativo para mi desarrollo personal, debido a que me ha permitido plasmar los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración, así como también mi experiencia profesional.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Según Osterwalder y Pigneur (2013) el modelo de negocios es la esquematización de las actividades que realiza la empresa para obtener beneficios; y establecer cómo proporcionar, captar y crear valor para la organización (p. 14).

Generalmente, se puede identificar respondiendo a tres preguntas clave: ¿Qué es lo que ofrece la empresa?, ¿A quién lo ofrece? y ¿Cómo lo ofrece?

Por lo tanto, una de las herramientas más utilizadas para describir el Modelo de Negocios es el lienzo de Alexander Osterwalder, también llamado modelo Canvas.

Lienzo de Alexander Osterlwalder

Es una herramienta diseñada por Alexander Osterlwalder, que sirve para identificar con mayor detalle diferentes aspectos dentro de un negocio como: la propuesta de valor, los clientes, las actividades clave, los socios clave, entre otros. Lo cual permite realizar un análisis dentro de cada sector del modelo con la finalidad de observar puntos de mejora, de creación de valor, de innovación o incluso sinergias (Osterwalder y Pigneur, 2013).

A continuación, se ha realizado la presente propuesta acerca del análisis del modelo de negocio de la empresa Camposol, cabe resaltar que el grafico del siguiente análisis se encuentra en el **Anexo 1**.

¿QUÉ OFRECE?

PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor se refiere al producto o servicio que crea valor para los clientes.

La empresa Camposol ofrece productos frescos de calidad, consistentes y confiables, durante todo el año, debido a que posee un alto control de las actividades de su cadena de valor, que le permite desarrollar la eficiencia y la calidad superior como

ventajas competitivas, con la intención de generar relaciones a largo plazo con sus clientes, que valoran que no existan retrasos en la entrega de productos, así como también el posicionamiento de la marca en el mercado que está relacionado con las características de calidad que tienen los productos, entre los cuales se encuentran principalmente las categorías de: Aguacates y Arándanos.

¿A QUIÉN LO OFRECE?

SEGMENTO DE MERCADO

El segmento de mercado se define como al conjunto o diversos conjuntos de clientes a los que una empresa se dirige (Osterwalder y Pigneur, 2013). La empresa Camposol ha establecido como segmento clave a las empresas minoristas posicionadas a nivel global como son: Costco, Kroger, Publix, Walmart, Tesco y Marks & Spencer.

RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Como refieren Osterwalder y Pigneur (2013) la relación con los clientes describe las relaciones que establecen las empresas con sus segmentos de mercado, pueden estar basadas en fundamentos tales como: la estimulación de ventas, captación y fidelización con los clientes (p. 28).

La empresa Camposol crea buena relación con sus clientes a través de la oferta de productos confiables y de calidad; por ejemplo el caso menciona que la empresa busca tener productos saludables, con uso mínimo de insecticidas, que a la vez posean buen tamaño, buena apariencia, sabor y que además lleguen a tiempo a su destino, así como también menciona el buen servicio que ofrece en el momento de la venta y post venta de los productos, ya que busca no fallar con las entregas y tener precios acordes al mercado.

CANALES:

Los canales establecen el contacto entre los clientes y la empresa, tienen como funciones principales: Dar a conocer y permitir la compra de productos, ofrecer servicio post venta y ayuda a evaluar a los clientes la propuesta de valor (Osterwalder y Pigneur, 2013, p. 26).

Los canales de comunicación con los que cuenta la empresa son su página web, correos, redes sociales y oficinas comerciales.

El canal de distribución es vía marítima, los productos son trasladados en contenedores especiales, con refrigeración.

¿CÓMO LO OFRECE?

ACTIVIDADES CLAVE:

Las actividades clave son las acciones más importantes que realiza la empresa, deben crear valor para que su modelo de negocio tenga éxito y funcione (Osterwalder y Pigneur, 2013).

En el caso de la empresa Camposol se pueden observar las siguientes actividades clave:

Producción: La empresa capacita a sus trabajadores para tener una producción consistente y lograr la eficiencia superior en sus procesos, lo que le permite pasar las auditorias e ingresar a mercados mundiales, así como seguir operando en el Perú; además, que cuentan con un gran know how para el proceso de producción lo que le permite ofrecer productos de calidad, cabe resaltar que la empresa Camposol invierte en investigación y desarrollo, lo que le permite ser innovador en sus productos y procesos.

Distribución y empaque: Otras actividades claves para la empresa Camposol son el empaquetado y la distribución del producto, la empresa Camposol adquirió maquinas que empaacan los productos según el tamaño, lo que la diferencia de su competencia; en lo que respecta al proceso de distribución posee contenedores con niveles de congelación adecuados medidos continuamente con sensores, lo que permite que el producto llegue en buen estado a su destino final y no tenga que ser fumigado con insecticidas.

RECURSOS CLAVE:

Los recursos claves son los activos más importantes de la empresa, que permiten crear y ofrecer valor, pueden ser intelectuales, humanos, físicos, económicos, cabe mencionar

que pueden ser de su propiedad o adquirirlos de sus socios claves (Osterwalder y Pigneur, 2013, p. 35).

La empresa Camposol cuenta principalmente con los siguientes recursos clave:

- Grandes hectáreas de tierra
- Mano de obra calificada
- Tecnología de riego por goteo impulsado por la gravedad
- Máquinas de empaquetado
- Equipos de investigación y desarrollo
- Oficinas comerciales
- Empaque plástico de almeja de arándano, el cual proporcionó a la empresa excelentes propiedades inmovilizarias para la marca.
- Infraestructura (Bell y Kindred, 2016).

Los recursos mencionados le permiten satisfacer la demanda del mercado, posicionarse como una empresa confiable y consistente, que ofrece productos de calidad según los tiempos acordados con los minoristas.

SOCIOS CLAVE:

Los socios claves hacen referencia a la red de socios que contribuyen al funcionamiento de la empresa, para optimizar su modelo de negocio, adquirir recursos o reducir riesgos.

La empresa Camposol tiene principalmente como socios clave a los supermercados, que le ofrecen instalaciones de maduración de aguacate, que es un proceso importante para obtener el producto terminado.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Según Hill, Jones, y Schilling (2011) la cadena de valor es una herramienta establecida por el profesor Michael Porter, la cual permite realizar un análisis de las actividades primarias y de apoyo, al separarlas e identificar cuáles son las actividades más relevantes, generadoras de valor, para transformar los insumos en productos o servicios terminados que son valorados por los clientes (p. 89).

Estas actividades primarias y actividades de soporte se pueden visualizar en el siguiente cuadro, aplicado al análisis de la empresa Camposol y se encuentran explicadas en los siguientes párrafos.

Figura 1.1

Cadena de Valor de la empresa Camposol



Fuente: Hill et al. (2011) y

Bell y Kindred (2016)
Elaboración propia

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias son las actividades más importantes con las que cuenta la empresa, en éstas se puede identificar sus fortalezas y debilidades; así como también las ventajas competitivas (Hill et al., 2011).

En el caso de la empresa Camposol podemos identificar dos ventajas competitivas que ha desarrollado dentro de la cadena de valor, la calidad superior y la eficiencia superior, las cuales se encuentran explicadas en el punto 1.1.3

A continuación, se detallará las actividades primarias de la empresa.

LOGÍSTICA INTERNA

La logística interna es una actividad primaria debido a que la empresa Camposol maneja grandes hectáreas de tierra, lo que le permite contar con grandes volúmenes de productos y satisfacer la demanda de sus clientes en temporadas claves del año, para lograrlo tiene un control interno alto de sus procesos, busca cumplir con los requisitos de las auditorías sociales, ambientales y sanitarias a las que se somete, además que invierte en proyectos de irrigación por goteo, obtiene agua de un proyecto de irrigación y del océano; por lo cual no depende de lluvias o pozos, ni enfrentan inundaciones o heladas.

PRODUCCIÓN

La producción es una actividad principal debido a que la empresa se encarga de producir las propias frutas, verduras y mariscos frescos que comercializa, por lo que también se enfoca constantemente en la calidad de la producción, así como también la empresa Camposol pone en práctica el know how adquirido para ser reconocida por sus clientes como una empresa que ofrece productos confiables. Por otro lado, en esta etapa también se encuentra el proceso de empaquetado en el que la empresa cuenta con máquinas que calibran sus productos por tamaños, además que antes de sellar el producto es inspeccionado por un funcionario de la agencia fitosanitaria del Perú.

LOGÍSTICA EXTERNA

La logística externa se ha considerado una actividad primaria ya que las actividades que abarcan este proceso son importantes para que la cadena de valor de la empresa cree un verdadero valor agregado, dentro de estas actividades se encuentran la gestión de stocks, es decir, los productos en el término ideal para ser enviados.

MARKETING Y VENTAS

El marketing y las ventas son actividades principales debido a que al ser una empresa exportadora necesita atraer y retener clientes, para esto la empresa Camposol cuenta con estrategias multimarca, publica informes de sostenibilidad verificados por terceros, realiza campañas para aumentar el consumo de sus productos, por ejemplo contrato un famoso chef peruano con reconocimiento mundial que enseñó a preparar comidas que contienen productos que la empresa ofrece; la marca Camposol también está posicionada como una empresa que ofrece productos confiables y de calidad; algo que los minoristas valoran ya que si requieren un pedido sabe que la empresa no le fallara y que cuentan con precios acorde del mercado.

DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA

Dentro del proceso de distribución y entrega la empresa tiene conocimiento de las temperaturas exactas de los contenedores con las que los productos deben llegar a su destino pues cuentan con sensores como medida de control de plagas, por otro lado,

conoce los tiempos entrega y los costos de transporte , si el producto es requerido con urgencia por el cliente la empresa Camposol tiene la posibilidad de enviar los productos vía aérea con un costo de \$10000 y si no es así, lo hace por vía marítima con un costo de \$30000, cumpliendo con eficiencia y eficacia con los pedidos requeridos por sus clientes.

SERVICIO POST VENTA

El servicio post venta es una actividad importante puesto que la empresa necesita retener a sus clientes, la empresa Camposol decidió aperturar oficinas comerciales para poder tener un contacto más cercano con el cliente, negociar las ventas, resolver cualquier percance que tengan con los productos, recibir opiniones de los minoristas y en consecuencia seguir mejorando sus procesos y crear lazos a largo plazo con los clientes, cabe resaltar que los clientes también tienen la opción de comunicarse mediante el canal online o vía telefónica con colaboradores de la empresa.

ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de apoyo permiten el desempeño de las actividades primarias, en el caso de la empresa Camposol se pudo identificar las siguientes:

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos es una actividad de apoyo dado que la empresa Camposol cuenta con diversas hectáreas de tierra e infraestructura, necesita una gran cantidad de mano de obra, es por esta razón que la empresa realiza una gran inversión para atraer y retener talento, por ejemplo, en el noreste del país, invierte en el traslado de trabajadores, e incluso construye casas para véndeselas a precios módicos y que los colaboradores puedan vivir cerca a los campos de producción.

INFRAESTRUCTURA

La infraestructura se refiere al contexto completo donde todas las demás actividades tienen lugar para crear valor: cultura de la empresa, sistemas de control, estructura organizacional, se considera una actividad de apoyo debido a que la empresa busca tener un alto control en sus procesos y para esto necesita que todo su entorno interno este alineado.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La investigación y desarrollo es una actividad de apoyo puesto que la empresa busca tener un alto control de sus procesos y contar con productos de calidad; es por esto que realiza inversiones altas en investigación y desarrollo de plagas naturales, la cría y otras áreas, así como también en la secuenciación del ADN de los árboles de aguacate, para ver cómo reacciona en el entorno.

FINANZAS

Las finanzas son una actividad de apoyo debido a que la empresa es manejada a nivel global y es necesario mantener un control alto de los costos, gastos y proyecciones de presupuesto; así como prestar atención a las variaciones del tipo de cambio al tratarse de una empresa exportadora.

DESARROLLO DE LA TECNOLOGIA

Es una actividad de apoyo dado que la empresa Camposol necesita desarrollar conocimientos, procesos y cualquier otra actividad involucrada en la innovación y procesos de la empresa.

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

La ventaja competitiva es el conjunto de habilidades distintivas con las que cuenta la empresa, debe ser percibida por los clientes, difícil de imitar y sostenible en el tiempo.

Según Robbins y Coulter (2014) la ventaja competitiva es el sello distintivo con el que cuenta la empresa para ser diferente de las demás, le permite realizar algo que las demás empresas no pueden hacer o que la empresa lo hace mejor que las demás (p. 248).

Cuenta con cuatro bloques elaborados por Michael Porter que son los siguientes: calidad superior, eficiencia superior, innovación superior y superior capacidad de respuesta.

La empresa Camposol ha desarrollado dos de estas ventajas competitivas en sus procesos, la calidad superior y la eficiencia superior, las cuales busca mantener en todas

sus unidades estratégicas de negocio (UEN) con el fin de mantenerse alineada con su propósito, asimismo la empresa está en proceso de desarrollar la innovación superior y la superior capacidad de respuesta al cliente, como se explica en los siguientes párrafos:

CALIDAD SUPERIOR

Como mencionan Fernández, Lorenzo Gómez y Ruiz Navarro (2004) “una empresa se diferencia de los competidos cuando ofrece algo único que es valorado por los compradores como algo más que una oferta a bajo precio”(p. 340).

La empresa Camposol cuenta con esta ventaja competitiva debido a que busca tener un producto confiable, consistente y con calidad que el cliente pueda percibir; invirtiendo en investigación y desarrollo de control de plagas, mejora de producto, además que sus procesos están respaldados por auditorías sociales, ambientales y sanitarias, no solo fue el primer agronegocio peruano en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas sino también en publicar informes de sostenibilidad.

EFICIENCIA SUPERIOR

Camposol cuenta con esta ventaja competitiva puesto que posee un control alto de los procesos de su cadena de valor; es decir está integrada verticalmente, siembran los productos que distribuyen y venden, así como también invierten en investigación y desarrollo para la mejora de productos al interactuar con el entorno.

Asimismo, la empresa puede producir consistentemente de un área, una variedad, es decir cuenta con un stock de productos óptimo, lo cual se convierte en una ventaja, ya que el caso menciona que la empresa Camposol ofreció a Walmart grandes volúmenes de aguacates a precios fijos durante todo un año, es una ventaja sostenible en el tiempo y difícil de imitar (Bell y Kindred, 2016).

INNOVACION SUPERIOR

La empresa está en proceso de desarrollar esta ventaja competitiva, ofrece producto que son de baja diferenciación, pero la empresa Camposol está invirtiendo en tecnología de empaque que calibra la fruta por tamaño así puede diferenciarse de otros productores, así

como también está en búsqueda de variedad de productos que se adapten al entorno, por lo que se encuentra en un proceso de innovación de procesos constante.

SUPERIOR CAPACIDAD DE RESPUESTA AL CLIENTE

La empresa Camposol está desarrollando esta ventaja competitiva en vista de que está al tanto de la demanda de sus productos, no solo cuenta con diferentes hectáreas de plantación que satisfacen las necesidades de sus clientes, sino que también la empresa está en la capacidad de satisfacer al mercado en temporadas clave.

De la misma manera la empresa está trabajando para ofrecer un óptimo servicio a sus clientes y poder resolver los problemas en un periodo de tiempo corto, por esto está implementado oficinas comerciales.

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

Las unidades estratégicas de negocio de la empresa Camposol se encuentran alineadas bajo la misma estrategia de negocio, en consecuencia, se definirá las principales fortalezas y debilidades de manera conjunta:

Fortalezas

Según el análisis realizado del entorno externo de la empresa se ha podido identificar principalmente las siguientes fortalezas:

- **Manejar grandes hectáreas de tierra:** Es una oportunidad pues le permite contar a la empresa con volúmenes considerables de productos y satisfacer la demanda de los minoristas sin retrasos.
- **Tener un control interno alto de sus procesos:** El caso menciona que la empresa Camposol está integrada verticalmente lo que le permite contar con una ventaja competitiva de eficiencia superior.
- **Estar en los mercados en temporadas clave:** Es una oportunidad pues como se mencionó anteriormente la empresa tiene un control alto de sus procesos, además que posee la capacidad de producir y tener un stock de productos

durante todo el año con el objetivo de crear relaciones a largo plazo con sus clientes.

- **Contar con todas las certificaciones que pide el mercado:** Es una oportunidad pues le permite obtener el reconocimiento de los clientes e igualmente seguir publicando informes de sostenibilidad verificados por terceros.
- **Tener la capacidad de invertir en educación del consumidor:** Es una oportunidad pues puede invertir en campañas que por ejemplo aprovechen la imagen de Perú como destino culinario, lo que le permite posicionarse en la cabeza del consumidor final.
- **Contar con producción consistente de una variedad de productos:** Es una ventaja interesante debido a que los minoristas no tienen que conversar con por ejemplo 30 importadores o productores que poseen los productos de diferentes lugares.
- **No depender de lluvias o pozos, ni enfrentan inundaciones o heladas:** Es una oportunidad gracias a que obtienen agua de un proyecto de irrigación que la desvía de las montañas, y si necesitan más cuentan con un suministro más grande del océano, este recurso es importante debido a que es una empresa dedicada al agro.
- **Contar con diversificación de productos:** La empresa ha desarrollado la diversificación relacionada y no relacionada por consiguiente el riesgo no sistemático tiende a reducirse.
- **Conocer temperaturas exactas con las que sus productos deben llegar a sus destinos:** Es una oportunidad ya que la empresa cuenta con sensores que no solo permiten medir la temperatura sino también evita que los productos sean fumigados al momento de llegar a su destino.
- **Tener la capacidad de invertir en tecnología de empaque:** Es una oportunidad debido a que calibra la fruta por tamaño, lo cual es valorado por

los clientes en el mercado chino, además que le permite innovar en los procesos de producción.

- **Contar con una oficina comercial en Países Bajos, Rotterdam:** Es una oportunidad que le permite tener una relación cercana con los clientes, puede realizar negociaciones y asimismo recibir consultas y/o quejas.
- **Desarrollo de marca:** Es una oportunidad que le permite brindar al consumidor una experiencia consistente, con productos que los consumidores valoren a largo plazo y se posicionen como top of mind en los consumidores.
- **Camposol tiene la capacidad de invertir en mano de obra calificada:** Es una oportunidad que le permite atraer y retener mano de obra calificada.
- **Tener la capacidad de invertir en Investigación y Desarrollo:** Es una oportunidad debido a que la empresa puede invertir en la I&D de control de plagas naturales, la cría y otras áreas, además de la secuenciación del ADN de los árboles de aguacate, para analizar cómo interactuaban en el entorno de crecimiento, es necesaria para poder proporcionar un producto de calidad a los clientes (Bell y Kindred, 2016).

Debilidades de la empresa:

Según el análisis realizado del entorno externo de la empresa se ha podido identificar principalmente las siguientes debilidades:

- **Baja experiencia en el sector comercial:** Es una amenaza puesto que el caso hace mención a que la planificación no existía internamente, no se podían comprometer con los clientes, pues existía un bajo alineamiento entre la granja, empaque y comercial, pero poco a poco llegaron a tener mayor control y ser eficientes.
- **No ser dueño de la infraestructura para la maduración de aguacates:** Es una debilidad debido a que la empresa depende de los principales supermercados para obtener el producto ofrecido al consumidor final; así como también permite que el cliente tenga poder de negociación.

- **Concentración de la mayor participación de mercado en un solo país:** Es una debilidad pues no distribuyen el riesgo, si pasa por ejemplo una crisis en Estados Unidos, afectaría directamente a la empresa.
- **Falta de simplificación del área administrativa:** Es una debilidad debido a que ocasiona presión en los procesos y controles.
- **Brechas culturales, lo están convirtiendo en fortaleza:** Es una debilidad que crea fricción entre áreas, la empresa está tomando acciones donde un facilitador profesional ayuda en las conversaciones difíciles, están ayudando a la empresa a cerrar brechas culturales.
- **Escasez y retención de mano de obra:** Es una debilidad pues el caso menciona que Camposol depende de la producción peruana y que en los lugares donde operan hay escasez de mano de obra y la empresa invierte retención y traslado de personal, incluso financio viviendas con descuentos para sus trabajadores (Bell y Kindred, 2016).

Finalmente, después de analizar las fortalezas y debilidades de la empresa Camposol se ha identificado que cuenta con mayor número de fortalezas, lo cual es lógico pues es una empresa líder en su sector y por lo expuesto se puede deducir que con el tiempo es muy probable que se vayan reduciendo sus debilidades.

1.2 Diagnóstico Externo

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

Según Robbins y Coulter (2014) es una herramienta que sirve para analizar las oportunidades y amenazas que pueden afectar a la empresa (p. 243).

El sustento del tiempo presente, valga decir tiempo transcurrido en el caso Harvard, de cada una de las oportunidades y amenazas mencionadas en la tabla se encuentran en el punto 1.2.3.

Tabla 1.1

Análisis PEST

Factor	Presente	Evolución futura	
Factores Político	Oportunidades	Apertura de mercado chino para los arándanos.	Seguirá siendo una oportunidad para la empresa debido a que China es una potencia mundial y la cantidad de personas que viven allí es un mercado potencial.
		Decisión política de construcción de proyectos de infraestructura para llevar agua dulce de las montañas al desierto accidental.	Seguirá siendo oportunidad para la empresa Camposol pues cuenta con campos de producción en el Occidente del Perú, y no incurre en costos de infraestructura en traslado de agua dulce.
		Acceso a mercados nuevos para las exportaciones peruanas 2015 y 2016.	Ya que Camposol se encuentra en el sector agroindustrial, el hecho de que se puedan desarrollar nuevos mercados seguirá siendo una oportunidad .
		Leyes de fiscalización, Auditorías.	Debido a que la empresa es líder y tiene la capacidad de invertir en el cumplimiento de requisitos seguirá siendo una oportunidad que posiblemente le de apertura a más clientes que valoren el cumplimiento de las leyes.
	Amenaza	Ley peruana que prohíbe contratar mujeres embarazadas en ciertos roles.	Si la comunicación en la empresa se vuelve asertiva, este punto ya no sería una amenaza , pues no será considerada como discriminación.
Factores económicos	Oportunidades	Aumento de exportaciones	La tendencia es que las agro exportaciones estén en aumento, para Camposol al ser una empresa exportadora de frutas, verduras y mariscos le conviene; es decir seguirá siendo una oportunidad .
		Volatilidad en la oferta y demanda del mercado mexicano	Debido a que la empresa Camposol está consolidada le conviene que sus competidores no puedan ofrecer consistentemente grandes volúmenes de producto, si no entran competidores mexicanos fuertes al mercado, seguirá siendo una oportunidad .
	Amenazas	Crisis financiera mundial 2009	Si en el contexto global volvería a suceder una crisis, la empresa se vería afectada, ya que el número de ventas se reduciría, es decir seguiría siendo una amenaza ; en este caso la empresa Camposol tiene mayor ventaja de sobrellevar las crisis, por la capacidad económica con la que cuenta.
		Disminución del tipo de cambio.	En cualquier contexto para empresas que exportan, la disminución del tipo de cambio seguirá siendo una amenaza , debido a que los pagos son en dólares y los gastos y costos en soles.
		Disminución del poder adquisitivo en EEUU. En el año 2009.	Seguirá siendo una amenaza puesto que, si las personas no tienen la capacidad de compra, es probable que priorice otro tipo de productos y las ventas de la empresa Camposol disminuyan.
		Creciente popularidad de la comida mexicana	Si esta tendencia sigue en aumento, seguirá siendo una oportunidad para la empresa ya que uno de los ingredientes principales de la comida mexicana es el aguacate.
		El consumo per cápita de aguacates se duplicó, en 2015 era más de 6 libras.	

(Continua)

(Continuación)

Factores sociales	Oportunidades	El consumo per cápita de arándanos subió de 0.44 libras a 1.54 entre el 2005 y el 2014.	Si la tendencia se mantiene es una oportunidad para la empresa debido a que los arándanos son uno de los productos principales de Camposol.
		El uso global de arándanos procesados y frescos casi se duplicó.	
		Interés en los consumidores de alimentos frescos y saludable	Los productos que ofrece la empresa son frescos, naturales y cuentan con nutrientes; por lo tanto, si este interés persiste como hoy en día, es una oportunidad para la empresa.
		Consciencia de la salud.	
Gustos en china, los consumidores pagan más por fruta grandes.	Si los gustos por la apariencia de la fruta grande siguen en aumento seguirá siendo una oportunidad debido a que Camposol cuenta con esta variedad.		
Factor tecnológico	Amenaza	Cambio drástico de técnicas productiva	La empresa Camposol tiene la capacidad de invertir, por lo tanto, esto se puede convertir en una oportunidad , pues la empresa se adapta más rápido al cambio del entorno.
Factores ecológicos	Oportunidades	Las condiciones climatológicas en el Oeste del Perú son estables durante todo el año, no hay inundaciones ni heladas además que la lluvia es previsible y el viento mínimo. Corriente de Humboldt	Estos factores seguirán siendo una oportunidad debido a que la empresa sigue operando en el Oeste del Perú.
	Amenazas	La corriente del niño	Es una condición climatológica que la empresa no puede controlar, pero si tomar medidas anticipadas para poder contrarrestar los efectos que conlleva esta corriente.

Fuente: Bell y Kindred (2016) y Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Según Hill et al. (2011) es un modelo estratégico de gestión empresarial elaborado por Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard, permite realizar un análisis interno e identificar el poder competitivo de la empresa, brinda información importante para formular estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas del entorno (p. 47).

Poder de negociación de proveedores:

Según Hill et al. (2011) el poder de negociación de proveedores hace referencia a las empresas que suministran insumos a la compañía, los proveedores son más poderosos si el producto que ofrece: no tiene sustitutos, es vital para la compañía, la empresa no significa un cliente importante para el proveedor, los productos que ofrecen son únicos y cuando los proveedores pueden integrarse hacia adelante (p. 56).

En la industria en la que compete la empresa Camposol el poder de negociación es bajo, debido a que las empresas líderes compran grandes cantidades de producto así como también tienen la capacidad de invertir e integrarse hacia atrás; por ejemplo la empresa Camposol se encuentra integrada verticalmente hacia atrás, es decir son sus propios proveedores, buscan tener un control alto de su cadena de valor para mantener y cuidar su ventaja competitiva de calidad del producto desde el proceso de siembra. En caso tuviera proveedores de algunos suministros el poder de negociación de estos sería bajo, ya que la empresa Camposol es líder en el sector, hace compras en grandes volúmenes y es importante como cliente, si la empresa no está satisfecha con algún insumo que compra puede cambiar de proveedor y no incurrir en inversiones grandes.

Poder de negociación de los clientes

Este poder de negociación se refiere a la capacidad de negociación de los clientes con la compañía, si el poder de negociación es alto se debe a los siguientes factores: los clientes pueden escoger a quien le compran, adquieren volúmenes grandes de productos, los costos de cambio a otra empresa son bajos, cuando los clientes pueden integrarse hacia atrás (Hill et al., 2011, pp. 55-56).

El poder de negociación de los clientes en la industria es alto, debido a que cuentan con tecnología para el producto terminado, las plantas de maduración de aguacates, una actividad clave para que el producto llegue en buen estado al consumidor final; además que los minoristas compran grandes volúmenes de producto y podrían fijar los precios, y si por ejemplo los productos no cumplen con sus expectativas puede cambiar de proveedor sin que esto le resulte costoso.

Amenaza de competidores potenciales:

La amenaza de competidores potenciales se refiere a las empresas que no están en la industria, pero que en un futuro podrían estar, el riesgo de que ingresen o no está en función a las barreras de entrada, tales como: economías de escala, lealtad de marca, costo de cambio para el cliente, regulación gubernamental (Hill et al., 2011, p. 48).

En esta fuerza se evaluará las barreras de entrada de la industria en la que compete la empresa Camposol, en este caso las empresas líderes mantienen una estructura de

costos bajos; es decir cuentan con economías de escala, ya que venden grandes cantidades de productos y deben tener costos bajos para poder competir en el mercado, otro punto importante para evaluar este factor es el posicionamiento que ya lograron los líderes, como marcas que ofrecen producto de calidad, además que cuentan con un know how en el proceso de producción, lo cual es difícil de imitar y crea lazos con los minoristas, también se debe considerar la gran inversión que estas empresas hacen en infraestructura, mano de obra, tierras para el sembrío, investigación y desarrollo entre otros puntos importantes para la producción, distribución y venta, por lo tanto la industria no tiene una real amenaza de ingreso de nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos se refiere a los productos o servicios de otras empresas y/o industrias que pueden satisfacer la misma necesidad de los clientes (Hill et al., 2011, p. 58).

En el caso de la industria en la que se encuentra la empresa Camposol los productos que ofrecen no tienen sustitutos directos; es decir por ejemplo si se desea cocinar un plato con palta no podría encontrar un producto de igual sabor y consistencia; pero en todo caso si la necesidad del cliente fueran los nutrientes que proporcionan los productos ofrecidos por la industria se podría considerar sustituto a cualquier fruta, verdura o mariscos.

Rivalidad entre competidores:

La rivalidad entre competidores se refiere a las empresas que luchan por obtener participación en el mercado dentro de la industria, los siguientes factores tienen efecto importante en la rivalidad entre competidores:

- **Estructura de la industria:** La estructura de la industria es consolidada, debido a que esta es manejada por unas cuantas empresas, las cuales tienen convenios a largo plazo con los minoristas (supermercados), y cuentan con gran volumen de producción y ventas.

Por ejemplo, la empresa Camposol cuenta con relaciones claves con los supermercados importantes de Estados Unidos, Europa y Asia.

Por lo tanto, la rivalidad en este punto es alta, la industria en la que compete la empresa Camposol se dirige a clientes que tienen competidores a nivel mundial entonces tienden a competir por ganar participación de mercado.

En el caso de la empresa Camposol la rivalidad con sus competidores peruanos tiende a bajar debido a que cuenta con un volumen de producción alta y puede cumplir con ciertos requisitos que algunos clientes piden; por ejemplo, Kroger que puede pedir el pedido de un día para otro.

- **Costo de cambio:** El costo de cambio para los clientes en la industria es bajo, es decir si el minorista no está de acuerdo por ejemplo con el precio y los productos no cumplen con sus expectativas puede cambiar de proveedor sin que esto le resulte costoso, además que los productos que ofrece a empresa no son muy importantes para los servicios de los minoristas.

En el caso de Camposol que es una empresa líder en el sector podría suceder que si bien los clientes pueden cambiar de proveedores estos nos cumplan sus expectativas, ya que la marca se está posicionando con productos de calidad a precio fijo y es una empresa que no va a fallar en pedidos pues posee grandes volúmenes de producción.

Para este punto se puede concluir que la rivalidad de la industria es alta, lo cual es una amenaza.

- **Diferenciación del producto:** Los productos de la industria en la que se encuentra la empresa Camposol son de baja capacidad de diferenciación, esto quiere decir que así la empresa brinde por ejemplo calidad, empaque, tamaño de frutas, es una diferenciación que no es complicada de alcanzar, es por esto que la rivalidad en este punto es alta.
- **Crecimiento de la demanda:** El crecimiento del mercado es alto, debido a que el caso menciona que el mercado objetivo está en crecimiento por ejemplo la venta de productos naturales, premium, los gustos de las personas, la preocupación por la salud y la información sobre productos naturales están en auge.

Por lo tanto la rivalidad de la industria en este punto se considera baja entre los competidores de industria.

- **Barreras de salida:**

Inversión alta: Principalmente en infraestructura, tierras, máquinas de empaquetado y embalaje.

Regulaciones laborales: En la industria en la que compite la empresa Camposol las empresas necesitan gran cantidad de personal para operar.

Por ejemplo, en el caso de la empresa Camposol maneja una gran cantidad de personal y hace que las barreras de salida sean altas, por compromisos laborales.

Compromisos contractuales a largo plazo: Debido a que se comprometen a entregar productos con anticipación, no se puede salir tan repentinamente, pues conllevaría a pagar indemnizaciones altas.

Reconversión de activo: Los activos son más difíciles de vender, por ejemplo, en el caso de la empresa Camposol tendría que vender las máquinas de empaque, sellado, etiquetado a precios menores (Bell y Kindred, 2016).

Por lo tanto, se puede concluir lo siguiente según el análisis de las 5 fuerzas de Porter:

La rivalidad de la industria es alta debido a que existen factores importantes que hacen que sea así, tales como: las barreras de salida que son altas, los productos ofrecidos tienen una diferenciación baja y el costo de cambio de los clientes es bajo.

Sin embargo, es importante evaluar que en esta industria la empresa Camposol es líder en Perú y no tiene amenaza de ingreso de competidores potenciales debido a que las barreras de entrada son altas, es por esto que la rivalidad tendería a reducirse un poco.

Para evaluar a la empresa Camposol con su competencia directa en Perú se realizó la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) la que se puede observar en el **ANEXO 2**, en la que se escogió factores importantes para la industria, que permiten analizar la posición competitiva, en este caso se escogió a las tres principales empresas agroexportadoras según ADEX que son: Camposol, Vitapro S.A. y Viru S.A (¿Cuáles fueron las diez agroexportadoras peruanas y a cuánto ascendieron sus ventas?, 2019).

Cómo dato importante para este análisis, el diario Gestión nos da a conocer a los ganadores del premio “a la excelencia exportadora” otorgados por ADEX, en el cual

premia a Camposol S.A. en la categoría de innovación, a Vitapro S.A. en la categoría de diversificación de productos y a Viru S.A. en la categoría excelencia exportadora (ADEX cumple 45 años y reconoce la labor de siete exportadoras nacionales, 2018).

Analizando los datos, podemos observar que Camposol es líder en la industria, tiene la mayor participación de mercado, un volumen de ventas alto, precios competitivos en relación al mercado; además que trabaja en su ventaja competitiva y los factores que están relacionados a esta; por lo tanto, basándonos en los factores importantes para el éxito en la industria, la empresa tiene una mayor eficacia de la respuesta de la estrategia en relación a sus principales competidores.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

A continuación, se ha identificado las oportunidades y amenazas más importantes extraídas del análisis del entorno externo realizado en puntos anteriores.

Oportunidades:

Se refiere a los factores externos que la empresa puede aprovechar, en el caso se identificó principalmente las siguientes oportunidades:

- **Apertura de mercado chino para los arándanos:** Es una oportunidad para la empresa Camposol debido a que es el mercado más grande para ellos; entonces sus ventas pueden aumentar potencialmente, cabe mencionar que la empresa cuenta con los recursos necesarios para expandir el mercado.
- **Decisión política de construcción de proyectos de infraestructura para llevar agua dulce de las montañas al desierto accidental:** Es una oportunidad para la empresa Camposol pues le permite sembrar en el noroeste del Perú durante todo el año.
- **Acceso a mercados nuevos para las exportaciones peruanas 2015 y 2016:** Es una oportunidad para la empresa Camposol pues se dirige al mercado global y mientras más oportunidades de mercados tenga es mejor pues podrá expandirse y minimizar riesgos no sistemáticos.

- **Leyes de fiscalización, Auditorías:** Los estándares son altos, pero la empresa Camposol los cumple para poder ingresar a mercados internacionales y posicionarse como una empresa confiable.
- **Volatilidad en la oferta y demanda del mercado mexicano:** Es una oportunidad pues a diferencia de la mayoría de productores mexicanos la empresa Camposol es una empresa consolidada que puede ofrecer grandes volúmenes de producto a precios estables durante todo el año.
- **Aumento de exportaciones:** Camposol es una empresa agro exportadora, si las exportaciones aumentan, sus ventas también.
- **Creciente popularidad de la comida mexicana:** Es una oportunidad pues la comida mexicana está compuesta en gran parte de aguate y este es uno de los productos que posee la empresa.
- **El consumo per cápita de aguacates se duplicó, en 2015 era más de 6 libras:** Es una oportunidad para Camposol ya que el gusto de las personas por el aguate está aumentando y la empresa puede aumentar sus ventas.
- **El consumo per cápita de arándanos subió de 0.44 libras a 1.54 entre el 2005 y el 2014:** Al ser uno de los principales productos que ofrece la empresa es una oportunidad, pues las ventas aumentarían.
- **Interés en los consumidores de alimentos frescos y saludables:** Es una oportunidad para la empresa debido a que los productos que ofrecen son frescos, naturales y saludables.
- **Consciencia de la salud:** Es una oportunidad debido a que los productos que la empresa Camposol ofrece tienen gran cantidad de nutrientes y antioxidantes.
- **Gustos en china:** Los consumidores pagan más por productos de buena apariencia, es una oportunidad para Camposol debido a que ellos cuentan con el proceso correcto para sacar esta variedad de fruta y poder venderla a precios más elevados.
- **Las condiciones climatológicas en el Oeste del Perú:** Es una oportunidad para la empresa Camposol ya que aprovecha estas condiciones para producir sus productos durante todo el año.

- **Corriente de Humboldt:** Crea un ecosistema favorable, que tiene como resultado un invernadero, por tal motivo, la empresa puede producir fruta que se encuentra en el Sur o Norte y puede cosechar durante todo el año, lo que le permite apuntar a los mercados cuando la demanda y los precios son altos (Bell y Kindred, 2016).

Amenazas

Las principales amenazas encontradas en el análisis realizado son las siguientes:

- **La corriente del niño:** Es una amenaza debido a que el clima cambia y puede afectar en la producción, como lo hizo con el rendimiento de los espárragos en el año 2014.
- **Cambio drástico de técnicas productivas:** Es una amenaza para el sector, pero la empresa Camposol tiene los recursos necesarios para responder al cambio más rápido que otras empresas de la industria.
- **Ley peruana que prohíbe contratar mujeres embarazadas en ciertos roles:** Es una amenaza pues la empresa Camposol no supo transmitir lo que decía la ley de manera correcta, pues al hacerlo fue considerado como discriminación bajo protocolos de certificación de un minorista en Reino Unido.
- **Crisis financiera mundial 2009:** Debido a que Camposol tiene clientes en el mercado global afecto el nivel de ventas de espárragos, el caso menciona que la crisis de este año creó un ambiente de incertidumbre financiera, pero la empresa aprovechó de plantar aguacates en las tierras preparadas para los espárragos, fue la plantación más grande del mundo.
- **Disminución del tipo de cambio:** Es una amenaza debido a que la empresa comercializa en muchos países, por lo tanto, producen en soles y cobran en dólares.
- **Disminución del poder adquisitivo:** Es una amenaza pues si las personas no tienen la capacidad de compra, pueden preferir por ejemplo otros productos y en consecuencia bajar las ventas de la empresa (Bell y Kindred, 2016).

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Según David (2013) la matriz EFI permite identificar las fortalezas y debilidades con los que cuenta la empresa y de qué manera puede aprovechar las fortalezas y/o hacerles frente a las amenazas (p. 122).

En este caso considere las fortalezas y debilidades más importantes para la empresa Camposol, se pueden apreciar la definición de cada una de ellas y su importancia en el punto 1.1.4.

Tabla 2.1

Matriz de evaluación de Factores Internos de la empresa Camposol

	Valor	Calificación	V. Pondera
Fortalezas			
▪ Manejar grandes hectáreas de tierra.	0.10	4	0.40
▪ Tener alto control de su cadena de valor.	0.15	4	0.60
▪ Contar con las principales certificaciones que pide el mercado.	0.10	3	0.30
▪ Estar en los mercados en temporadas clave.	0.20	4	0.80
▪ Contar con diversificación relacionada de productos dentro sus UEN.	0.10	3	0.30
Debilidades			
▪ Baja experiencia en el sector comercial	0.05	2	0.10
▪ Gran parte del cultivo ubicado en el noroeste del Perú.	0.05	2	0.10
▪ No ser dueño de la infraestructura para la maduración de aguacates	0.10	1	0.10
▪ Concentración de la mayor participación de mercado en un solo país.	0.10	1	0.10
▪ Escasez y retención de mano de obra.	0.05	2	0.10
Total	1		2.9

Fuente: David (2013) y Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

Se puede concluir que la empresa Camposol cuenta con un valor ponderado de 2.9, valor que se encuentra por encima del promedio de la industria (2.5); es decir es capaz de aprovechar sus fortalezas y hacerle frente a sus debilidades; se puede apreciar que la empresa posee un alto control de su cadena de valor, así como también que se encuentra en los mercados en temporadas clave, las cuales pueden ser consideradas las dos principales fortalezas de la empresa así como también podemos observar que sus

dos principales amenazas son: no ser dueño de la infraestructura de aguacates y concentrar su participación de mercado en un solo país, la matriz proporciona información importante para formular estrategias, por ejemplo en este caso se puede recomendar el desarrollo de mercado para no concentrar las ventas en un solo país.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos nos permite ver si la empresa está preparada para aprovechar las oportunidades y/o mitigar las amenazas del entorno.

Para el análisis del caso se escogió las oportunidades y amenazas que consideró más importantes para la empresa, se puede apreciar la descripción de cada una de ellas en el punto 1.2.3.

Tabla 2.2

Matriz de la Evaluación de Factores Externos de la empresa Camposol

	Valor	Calificación	V. Pondera
Oportunidades			
▪ TLC: Acceso a mercados nuevos para las exportaciones peruanas.	0.15	4	0.60
▪ Leyes de fiscalización, tales como auditorías sociales, ambientales y sanitaria.	0.05	4	0.20
▪ Volatibilidad en la oferta del mercado mexicano.	0.05	3	0.20
▪ Aumento del consumo de arándanos y aguacates.	0.15	4	0.60
▪ Corriente de Humboldt.	0.10	3	0.30
Amenazas			
▪ Crisis financiera mundial.	0.15	3	0.60
▪ Disminución del poder adquisitivo en EEUU.	0.10	3	0.30
▪ Cambio drástico de técnicas productivas.	0.05	3	0.15
▪ La corriente del niño.	0.05	4	0.20
▪ Alto poder de negociación de los minoristas.	0.15	2	0.30
Total	1		3.45

Fuente: David (2013) y Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

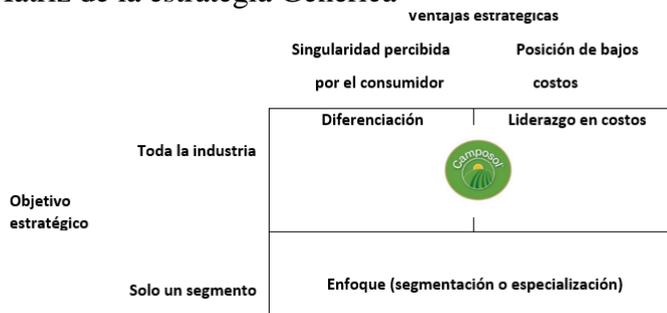
Por lo analizado se puede concluir que la empresa Camposol cuenta con un valor ponderado de 3.45; es decir está por encima del promedio de la industria (2.5), por lo tanto, puede aprovechar de manera eficaz sus oportunidades y posee la capacidad de reaccionar ante amenazas del entorno; cabe mencionar que la matriz EFI es importante para la toma de decisiones y la formulación de estrategias.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

La matriz de la estrategia genérica engloba a todo el negocio, se refiere al modo en que la empresa se posiciona en los mercados, del mismo modo debe estar alineada con las demás estrategias que el negocio va a seguir para ganar una ventaja competitiva.

Figura 2.1

Matriz de la estrategia Genérica



Fuente: Porter (2009)

Elaboración propia

Se ha podido identificar que la estrategia genérica que engloba a todo el negocio de la empresa Camposol es: liderazgo en costos más diferenciación, puesto que los productos que ofrecen poseen mucha competencia a nivel mundial, además que no solo tienen la presión de reducir costos, sino que también a la vez deben lograr la diferenciación para poder posicionarse en el mercado.

La empresa Camposol ha logrado tener las ventajas competitivas de eficiencia superior y calidad superior debido a que se encuentra alineada a su estrategia genérica de liderazgo en costos más diferenciación, en consecuencia se puede observar que la industria en la que compete le permite realizar economías de escala, lo que a su vez le permite tener un alto control en los procesos y reducir sus costos, la empresa ha logrado desarrollar la ventaja competitiva de calidad superior puesto que busca posicionar su marca a través de: un buen servicio, productos de calidad, asimismo se somete a diversas auditorías, además que busca tener productos diferenciados y que los clientes lo aprecien, por ejemplo ofrece diferentes variedades de arándanos en grandes volúmenes, llega a tiempo a su lugar de destino y evita el uso de pesticidas en sus productos, una de las principales fortalezas que posee la empresa es la de poder cosechar durante todo el año frutas del Sur y Norte del Perú lo que le permite estar en los mercados en temporada claves y posicionarse como una marca confiable (Bell y Kindred, 2016).

2.4 Matriz FODA (Sustento)

La matriz FODA tiene la finalidad de generar estrategias tomando en cuenta el diagnóstico interno y externo de la empresa Camposol, para este punto se escogió las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que representan mayor relevancia para el entorno de la empresa.

Tabla 2.3

Matriz FODA de la empresa Camposol

Matriz FODA Empresa Camposol	<u>FORTALEZAS</u> F1: Manejar grandes hectáreas de tierra. F2: Tener alto control de su cadena de valor. F3: Contar con las principales certificaciones que pide el mercado. F4: Estar en los mercados en temporadas clave. F5: Contar con diversificación relacionada dentro de cada una de sus UEN.	<u>DEBILIDADES</u> D1: Baja experiencia en el sector comercial D2: Gran parte del cultivo ubicado en el noroeste del Perú. D3: No ser dueño de la infraestructura para la maduración de aguacates D4: Concentración de la mayor participación de mercado en un solo país. D5: Escasez y retención de mano de obra.
<u>OPORTUNIDADES</u> O1: TLC: Acceso a mercados nuevos para las exportaciones peruanas. O2: Leyes de fiscalización, tales como auditorías sociales, ambientales y sanitaria. O3: Volatilidad en la oferta del mercado mexicano. O4: Aumento del consumo de arándanos y aguacates. O5: Corriente de Humboldt.	<u>ESTRATEGIAS FO</u> O1-F1-F2: Desarrollo de mercado: La empresa puede ingresar a nuevos mercados aprovechando sus fortalezas y oportunidades, así podría aumentar su porcentaje de participación en el entorno global O4-F3-F4: Penetración de mercado: La empresa podría incrementar las promociones en los puntos de venta, para mantener el ritmo de crecimiento actual. O4-F1: Alianzas Estratégicas: La empresa Camposol podría realizar acuerdos con nuevas tiendas retails a través del mundo para aumentar sus ventas.	<u>ESTRATEGIAS DO</u> O1-F2: Desarrollo de producto: Por ejemplo, puede lanzar una línea de salsa de aguacates en sachet, así no dependería de la infraestructura de maduración de los supermercados. O4-D5: La empresa podría comenzar a producir en nuevos puntos geográficos, para minimizar los riesgos en caso pase algún imprevisto en el noreste del Perú.

(continua)

(continuación)

<u>AMENAZAS</u>	<u>ESTRATEGIAS FA</u>	<u>ESTRATEGIAS DA</u>
<p>A1: Crisis financiera mundial.</p> <p>A2: Disminución del poder adquisitivo.</p> <p>A3: Cambio drástico de técnicas productivas.</p> <p>A4: La corriente del niño.</p> <p>A5: Alto poder de negociación de los minoristas</p>	<p>Integración horizontal: La empresa Camposol puede adquirir una empresa relacionada a su rubro para ingresar a un nuevo país y así ganar una marca que ya es reconocida en dicho país. (A3, A4, F2, F4, F5)</p> <p>A5-F2-F4: Diversificación no relacionada: Para disminuir el riesgo no sistemático la empresa puede lanzar una nueva línea de negocio que no esté relacionada a la que ya tiene, por ejemplo, línea de belleza.</p>	<p>A5-D1: Desarrollar un aplicativo: Que le permitirá incrementar las ventas a través del canal online en el mercado global.</p> <p>A2-D4: Realizar investigaciones de mercado: Lo que le permitirá conocer los gustos y necesidades de los consumidores finales.</p>

Fuente: Bell y Kindred (2016) y Griffin y Treviño Rosales (2011)

Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Es importante establecer la misión, visión y políticas de la empresa puesto que brindan lineamientos para realizar las actividades y procesos.

Misión:

Según Robbins y Coulter (2014) plasma el propósito de la empresa, debería tener componentes tales como: clientes, mercados, filosofía, productos, tecnología, concepto propio e interés en los empleados, interés en el crecimiento, rentabilidad y supervivencia de la empresa.

A continuación, podemos observar la misión de la empresa Camposol sacada de la página web oficial de la empresa:

“Proporcionar a los consumidores de todo el mundo alimentos saludables a través de la excelencia operativa, la innovación y las prácticas sostenibles, generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; creando valor consistente a largo plazo para nuestros accionistas” (Camposol, 2019, párr. 1).

Al analizar la misión establecida por la empresa Camposol se identificó que le faltan componentes tales como la filosofía y el concepto propio, por tal motivo redefine la misión de la siguiente manera:

“Transformar la tierra, con una mentalidad orientada al campo, las personas, y el bienestar de las comunidades con las que laboramos, al poder ofrecer productos saludables de alta calidad y transmitir excelencia operativa a nuestros clientes ubicados a nivel global ofreciendo precios consistentes y competitivos en el mercado.”

Visión:

Como refiere Chiavenato (2009) la visión es el estado futuro que desea alcanzar la empresa.

A continuación, podemos observar la visión de la empresa Camposol, extraída de la página web oficial de la empresa.

“Ser el proveedor preferido y superior de alimentos saludables y frescos para familias en todo el mundo, convertirnos en un negocio de servicio completo” (Camposol, 2019, párr. 2).

Al analizar la visión de la empresa Camposol se redefinió de la siguiente manera, en la que se especifica con más claridad a dónde desea llegar la empresa en el largo plazo:

“Ser el líder mundial de producción y venta de productos frescos de frutas, verduras y mariscos ofreciendo la más alta calidad y eficiencia a sus clientes a través de la consistencia y confiabilidad.”

Políticas:

Las políticas son normas que rigen para toda la empresa, después de haber realizado el análisis interno se definió las siguientes:

- Honrar y salvaguardar la relación entre las granjas, socios y familias que disfrutan del trabajo de la empresa Camposol.
- Inculcar al equipo el amor de la tierra.
- Garantizar el control interno de la cadena de suministros para brindar frutas, verduras y mariscos de producción sostenible en las que el cliente pueda confiar.
- Satisfacer a los clientes a través de la innovación, la trazabilidad, la consistencia y la integridad.
- Proporcionar productos de alta calidad

- Atraer y mantener talento.
- No contratar miembros de la familia para desempeñar funciones operativas en la empresa
- Hacer las cosas bien y hacer mucho, para dar facilidad a los minoristas de hablar con la empresa (Bell y Kindred, 2016).

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Son los resultados que abarcan a toda la empresa, deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas, así como también deben contar con un tiempo establecido. Según Olve, Roy y Wetter (2002) los objetivos indican de una manera más precisa el momento y el cómo se deben alcanzar los resultados (p. 69).

Los siguientes objetivos se han determinado en base al récord que tiene la empresa Camposol y enfocándose en los principales logros que ha ido alcanzando durante su desarrollo empresarial.

- Incrementar las ventas de arándanos en 7% para el año 2020.
- Desarrollar 3 nuevas categorías de productos orgánicos para el año 2020.
- Aumentar la participación de mercados de arándanos en Asia en un 30% para el 2020.
- Contar con 6 plantas de maduración para el 2024 en Estados Unidos.
- Ingresar a nuevos mercados en Asia para el año 2024.
- Incrementar la publicidad en el punto de venta en un 25% para el año 2020.
- Contratar un 18% de personal capacitado para la producción para el año 2021.
- Realizar 3 nuevos programas ambientales y sociales para el año 2020 en sus plantas de Piura.
- Posicionar la empresa Camposol en la mente de los consumidores como una de las principales empresas de exportación de frutas y verduras para el año 2023.
- Ser el productor agroindustrial más grande de aguacates del Perú para el año 2022.
- Mejorar en posicionamiento de marca para el cliente y consumidor final para el año 2021.

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

El caso menciona que la empresa Camposol posee las siguientes unidades estratégicas de negocio, las que se rigen bajo la misma misión, visión y objetivos:

- Frutas y verduras: Dentro de esta unidad la empresa cuenta con los siguientes productos: mango, arándanos, uvas, mandarinas, aguacates, pimientos, espárragos blancos y verdes.
- Mariscos: En esta unidad se pueden identificar los siguientes productos: camarones en diferentes presentaciones, langostinos y calamares.
- Trading (Bell y Kindred, 2016).

Se ha podido identificar que la empresa no ha logrado diferenciar con claridad cada UEN, es por esto que se propone redefinirlas de la siguiente manera, tomando como base una mejor segmentación por UEN y la propuesta de valor que cada una ofrece.

- Frutas: Mangos, arándanos, uvas, mandarinas, aguacates.
- Verduras: Pimientos, espárragos verdes y blancos
- Productos marinos: Camarones, langostinos y calamares

Se dividieron de esta manera debido a que cada una de las UEN mencionadas satisfacen necesidades diferentes; además que de esta manera los productos podrán ser comercializados con eficiencias y eficacia. Se retiró el trading de las unidades estratégicas de negocio de la empresa dado que, si es cierto que la empresa Camposol realiza un buen comercio de sus productos, no se dedica exactamente a esta actividad como UEN, no obstante, si como una actividad de apoyo que le permite ofrecer sus productos a nivel global.

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

Analizando el caso propuesto, se puede observar que la empresa Camposol durante el transcurso de tiempo ha desarrollado principalmente las siguientes estrategias:

Tabla 2.4

Estrategias utilizadas por la empresa Camposol

ESTRATEGIA	
Estrategia genérica de Liderazgo en costos más diferenciación	La empresa cuenta con un alto control de sus actividades para mantener una estructura de costos bajos y a la vez, busca diferenciarse de sus competidores mediante productos de calidad, consistentes y confiables.
Estrategia intensiva de Desarrollo de mercado	La empresa Camposol al ser una empresa exportadora posee un desarrollo de mercados constante, por ejemplo, desarrollo el mercado estadounidense, donde tiene un gran porcentaje de participación de mercado.
Estrategia de Integración vertical	El caso menciona que la empresa Camposol tiene un alto control de sus actividades, dado que produce, distribuye y vende sus productos.
Estrategia intensiva de Desarrollo de producto	La presentación de algunos productos de la empresa era en conserva, pero decidieron cambiarla y ofrecer dichos productos en versiones frescas.
Diversificación no relacionada	La empresa Camposol implementó una UEN de Mariscos en el 2015 que no está relacionada con su UEN de frutas y verduras.
Estrategia intensiva de Penetración de mercado	La empresa contrató un chef peruano con reconocimiento en el mercado chino que enseñó a preparar recetas con insumos que ofrece la empresa Camposol para aumentar las ventas.
Estrategia Defensiva.	Cuando ocurrió la crisis financiera, Camposol redujo los gastos, el capital de trabajo y refinanció la deuda. Enajenación: De la línea de conservas, debido a que los productos frescos suelen ser más rentables y la estrategia de Camposol es estar en los mercados en temporadas claves; entonces vender conservas no tenía ningún sentido para la empresa.

Fuente: Bell y Kindred (2016) Hill et al.(2011)

Elaboración propia

Hoy en día, analizando el contexto del caso de Harvard, se propone que la empresa podría desarrollar principalmente las siguientes estrategias:

Estrategias en el ambiente global

De acuerdo con Hill et al. (2011) se pueden considerar las siguientes cuatro estrategias mostradas en el **ANEXO 5**, se escogerá la idónea para la empresa según la presión para bajar los costos o para responder a lo local (p. 262).

La empresa Camposol utiliza en todas sus categorías de productos la estrategia de estandarización global, pues la presión por reducir sus costos es alta, además que considerando que las necesidades que cubren sus productos son universales, son difíciles de adaptar según al país donde los venden.

En el caso de China se puede apreciar que la empresa percibió que este mercado valora la apariencia de los productos; es por esto que ofreció los arándanos y las paltas de una manera que llame la atención a los clientes y a los consumidores finales; con buena apariencia y estética, sólo en este caso la empresa Camposol utilizó la estrategia transnacional. Se propone que la empresa siga realizando las dos estrategias

mencionadas, dado que le permiten alinearse con las actividades y estrategias que realiza. Así como investigando si es necesario adaptarse o no a algún mercado en particular.

Estrategias Corporativas: Se propone a la empresa Camposol realizar principalmente las siguientes estrategias corporativas:

Tabla 2.5

Estrategias Corporativas propuestas para la empresa Camposol

Diversificación relacionada	Compota de arándanos, se recomienda realizar esta diversificación relacionada para entrar por ejemplo a nuevos nichos de mercados como son los bebés y reducir el riesgo no sistemático, es una diversificación de la presentación del producto que se ofrece con precio premium en el mercado y que es valorado por sus nutrientes.
	Aguacate en presentación de salsa en sachet, se le recomienda realizar esta presentación debido a que cuenta con el producto base y ganaría participación de mercado en nuevos nichos.
	Producir Fresa, es un producto que se encuentra en pleno apogeo y al igual que los otros productos con los que cuenta Camposol, tiene nutrientes y propiedades que el mercado valora.
Desarrollo de mercado	Ingresar a nuevos mercados asiáticos, se recomienda desarrollar nuevos mercados para reducir el riesgo no sistemático de tener concentrado gran parte de los clientes en un sólo país, debido a que si ocurriera por ejemplo una crisis el impacto no sería tan grande para la empresa
Diversificación no relacionada	Productos de belleza de aguacate y arándanos, ya que la empresa es reconocida por sus productos naturales, podrían lanzar esta línea de belleza con productos naturales con el mismo nombre y seguir ganando participación de mercado.
Alianzas estratégicas	Con retailers asiáticos, se recomienda realizar alianzas con nuevos retailers en diferentes países asiáticos para no depender sólo de algunos clientes que tienen poder de negociación con la empresa.
Penetración de mercado	Es recomendable intensificar la publicidad, promociones, por ejemplo, al entrar más en el canal online para publicitar sus productos a los consumidores finales, también realizar campañas en los puntos de venta.

Elaboración propia

Para tomar la decisión del orden de estrategias corporativas que se recomiendan aplicar en la empresa, se realizó la matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) la cual se puede observar en el ANEXO 3, dio como resultado que la primera estrategia por desarrollar que se recomendaría a la empresa es la diversificación relacionada.

Estrategias de negocio: La estrategia genérica de negocios desarrollada por la empresa Camposol es: liderazgo en costos más diferenciación, se puede apreciar la explicación del desarrollo en el punto 2.3, se recomienda a la empresa conservar la estrategia mencionada, puesto que le permite ser líder en el sector agroindustrial de Perú, asimismo que siga desarrollando su marca con el concepto de calidad, consistencia y

confiabilidad, así como también aumentar el volumen de ventas, lo cual resulta en mayor volumen de producción que permite realizar economías de escala, para esto la empresa puede utilizar las demás estrategias mencionadas en este punto.

Estrategias Funcionales: Las principales estrategias funcionales que se propone que realice la empresa son las siguientes:

Tabla 2.6

Estrategias Funcionales propuestas para la empresa Camposol

Operaciones	
Aumentar la producción de productos orgánicos.	Contar con esta variedad de productos le conviene a la empresa debido a que es un gancho para poder insertar otro tipo de productos.
Mantener un control de calidad cada vez más estricto.	Camposol debe seguir con un control de calidad cada vez más estricto, ya que la calidad es una de sus ventajas competitivas que le da reconocimiento en los mercados en los que opera.
Examinar nuevos territorios de producción.	Para no concentrar la producción sólo en Perú, ya que el caso menciona la dificultad de atraer y retener personal en las áreas en las que opera.
Implementar plantas de maduración de aguacates.	Es un punto importante que se recomienda realizar a la empresa, debido a que es uno de los motivos de que los clientes tengan un poder de negociación alto con Camposol.
Reducir la merma y/o redundancia de productos.	Si la empresa cuenta con un buen control de sus procesos podría reducir sus mermas y/o redundancia.
Marketing, Venta y Post venta	
Aumentar las promociones, descuentos en puntos de venta.	La empresa tiene la capacidad de inversión, por lo tanto, puede invertir en llegar al consumidor final, promocionando sus productos en los supermercados en los que se encuentra.
Realizar estudios de mercado.	Analizar las preferencias de mercados a los que la empresa aún no ha llegado, para así poder desarrollar nuevos mercados.
Lanzar publicidad vía online	Hoy en día es el modo más rápido y eficaz de llegar al segmento de mercado a nivel mundial
Realizar encuestas que sirvan como retroalimentación para la empresa.	Así se puede analizar el concepto que los consumidores finales tienen del producto, por ejemplo, el gusto, que presentación les gustaría que tenga, el tamaño.
Co-branding	La empresa podría asociarse con una empresa de galletas y lanzar una línea de galletas hechas de frutas, en la que el empaque cuente con el nombre de ambas empresas.
Recursos humanos	
Capacitar y motivar al personal	Las estrategias propuestas son importantes para la empresa debido a que cuenta con un gran número de trabajadores y es importante crear un buen clima laboral, que la empresa cuente con sucesión de puestos para así poder retener el talento y obtener un producto de manera eficaz.
Retener al personal	
Contar con plan de sucesión	
Evaluar el desempeño de los trabajadores, evaluación 360	
Finanzas	
Mejorar las tasas de interés para inversiones futuras	Mientras más baja sea la tasa de interés mejor para las próximas inversiones de la empresa.
Minimizar el tiempo de cobro a los minoristas.	De estas maneras la empresa tendrá retorno de efectivo en menor tiempo y podrá invertir en nuevos o los mismos proyectos.

Elaboración propia

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

El diseño organizacional se refiere a la forma en que una empresa debe crear, emplear y combinar la cultura organizacional, los sistemas de control y la estructura de la empresa para que su modelo de negocios sea empleado con éxito.

Según Hill et al. (2011): “El diseño, el control y la cultura organizacionales modelan las conductas, los valores y las actitudes de las personas y determinan cómo implementarán el modelo de negocios y las estrategias de la compañía” (p. 398).

Se ha identificado que la empresa Camposol tiene una estructura organizacional con tendencia a ser vertical; es decir las decisiones son centralizadas en los mandos altos, se encuentra organizada por UEN, por lo expuesto en el punto 2.7, se recomienda a la empresa rediseñar su estructura organizacional, de tal manera que delegue mayor número de funciones a mandos medios, asimismo para que sus estrategias estén alineadas y logren reducir por ejemplo costos burocráticos, del tal forma se utilizo de base la propuesta de las nuevas unidades estratégicas de negocio: frutas, verduras y productos marinos, en este sentido la empresa asignara de mejor manera las tareas y funciones a los colaboradores de modo que creen valor, además que también se le recomienda implementar sistemas de control es decir; proporcionar a los gerentes incentivos para motivar a los trabajadores y a la vez proporcionarles retroalimentación sobre su desempeño laboral en sus respectivos puestos de trabajo , de esta manera la empresa podrá fortalecer la eficiencia, la calidad, así mismo podrá alcanzar la innovación y capacidad de respuesta a los clientes.

En consecuencia, de proporcionar un soporte a la estructura organizacional se realizó el rediseño del organigrama propuesto para la empresa Camposol se puede apreciar en el **Anexo 3**.

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

Para mejorar la implementación de algunas de las estrategias propuestas en el punto 2.8 se recomiendan las siguientes propuestas de cambio:

PROPUESTA 1: Para mejorar la implementación de las estrategias de diversificación relacionada como no relacionada, así como también la estrategia de desarrollo de mercado, se propone realizar estudios de mercado, focus groups y encuestas, de esta manera la empresa podrá conocer los gustos y necesidades de los clientes, con la finalidad de saber si los productos que se proponen lanzar: la compota de arándanos, salsa de palta y productos de belleza, generarán un impacto positivo para empresa, así como también se podrá analizar si obtendrán una buena acogida entre los clientes, este estudio a la vez servirá para analizar nuevos nichos de mercado a los que la empresa puede ingresar.

PROPUESTA 2: Una vez que la empresa haya identificado que los productos y el mercado propuesto son los adecuados para incrementar el valor, se recomienda invertir en tecnología para desarrollar los productos de manera masiva, por ejemplo, maquinas nuevas de empaque, y en realizar alianzas estratégicas con retails en el mercado dónde se recomienda ingresar, así como también capacitar a los colaboradores de producción y ventas.

PROPUESTA 3: Considerando que se hayan introducido los productos propuestos en el mercado se recomienda hacer publicidad en los puntos de venta, tales como degustaciones, además lanzar publicidad masiva a través de la web, para que los productos logren ganar una buena participación en el mercado.

PROPUESTA 4: Por último, una vez las estrategias propuestas estén puestas en marcha se recomienda a la empresa analizar la frecuencia de compra de los consumidores, además de realizar las mejoras que se requieran para seguir brindando productos de calidad, en consecuencia, seguir siendo eficientes en el nuevo mercado y en toda la actividad de la empresa.

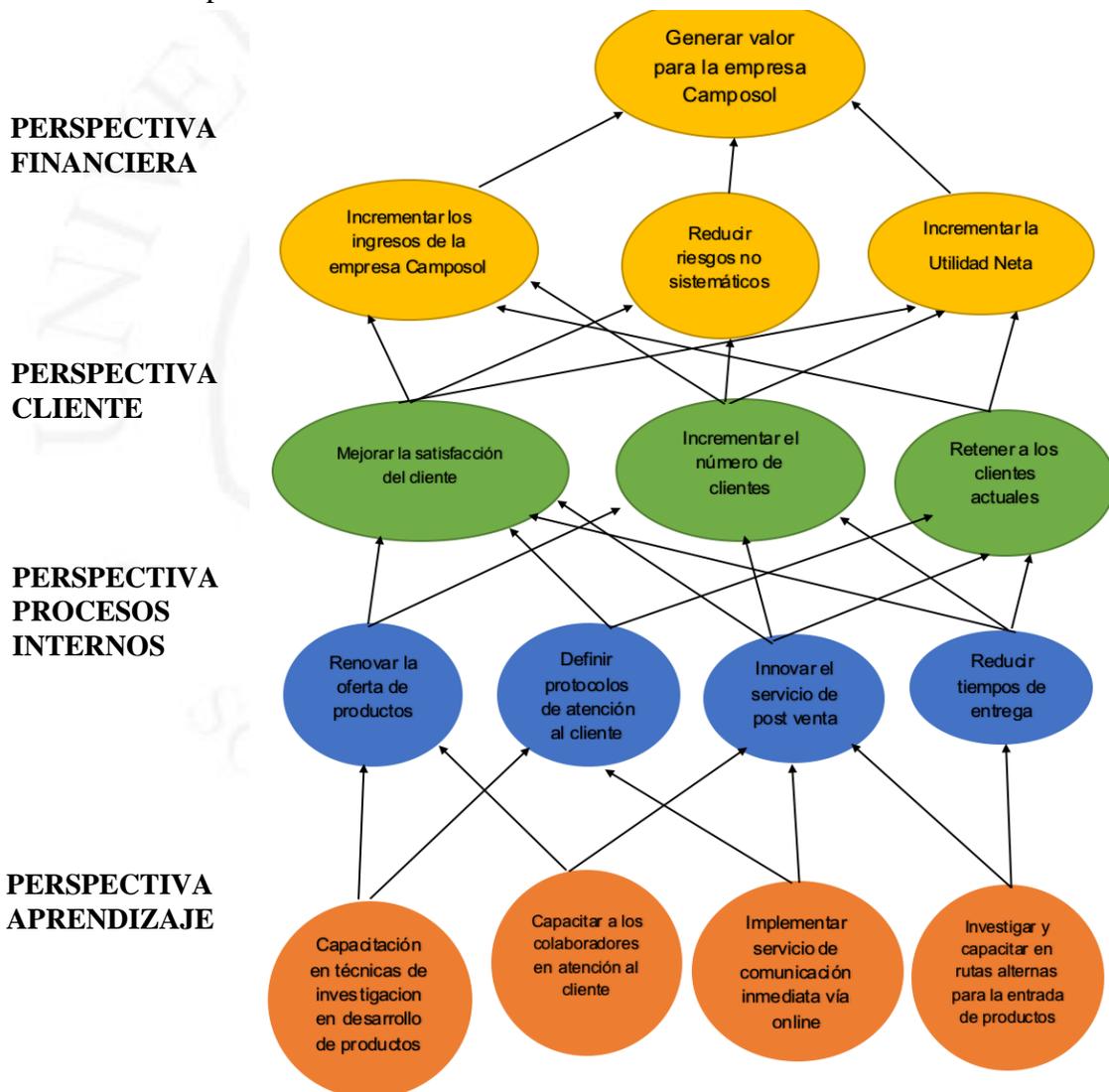
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El Mapa Estratégico de Control sirve para dar una dimensión estratégica al control de la gestión de la empresa (Olive et al., 2002, p. 7).

Figura 4.1

Diseño de Mapa de Control



Fuente: Kaplan y Norton (1996) y Pérez Uribe (2018)
Elaboración propia

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

El Cuadro de Mando Integral sirve para medir de forma sistemática los factores más importantes del éxito (Olve et al., 2002).

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES
Financiera	Incrementar los ingresos de la empresa en 12% para el cuarto bimestre del año 2020.	▲: % $(\frac{\text{Ingresos 2020} - \text{Ingresos 2019}}{\text{Ingresos 2019}})$
	Reducir los riesgos no sistemáticos a través de la diversificación para el año 2021	N° de UEN 2021 – N° de UEN 2020
	Incrementar la utilidad neta en 10% para el año 2020.	▲: % $(\frac{\text{U. neta 2020} - \text{U. neta 2019}}{\text{U. neta 2019}})$
Clientes	Obtener 65% de clientes satisfechos para el año 2021.	▲: % $(\frac{\text{N° de cts. Satisfechos por diversificación de productos}}{\text{Total de clientes 2021}})$
	Incrementar el número de clientes en 25% para el año 2021.	$\frac{\text{N° de cts. 2021} - \text{N° de cts. 2020}}{\text{N° de cts. 2020}}$
	Retener al 90% el número de clientes del año 2020.	$\frac{\text{N° de clientes 2020}}{\text{N° Clientes totales}}$
Procesos Internos	Incrementar el número de productos por UEN en el año 2020.	N° de productos por UEN 2020 - N° de productos por UEN 2019
	Definir 3 nuevos protocolos de atención al cliente en el segundo bimestre del 2021.	$\frac{\text{N° de protocolos implementados 2021}}{\text{N° de protocolos propuestos}}$
	Incrementar 1 nuevo servicio post venta innovador para el año 2020.	N° de proyectos innovadores 2020 - N° de proyectos innovadores 2019
	Reducir tiempos de entrega en 10% para el año 2020.	$(\frac{\text{Tiempo de entrega 2020} - \text{Tiempo de entrega 2019}}{\text{Tiempo de entrega 2019}})$
Aprendizaje	Realizar tres capacitaciones semestrales en técnicas de desarrollo de productos el año 2020.	N° de capacitaciones semestrales realizadas en el año 2020
	Incrementar el número de capacitaciones para el año 2021.	N° de capacitaciones 2020 – N° de capacitaciones 2019
	Implementar 1 servicio de conversación directa vía online para el primer trimestre del año 2020.	N° de Servicios vía online 2020 – N° de servicios vía online 2019

	Incrementar el número de investigaciones de rutas alternas para la entrega de productos para inicios del 2020.	N° de investigaciones de rutas alternas2020- N° de investigaciones de rutas alternas2019
--	--	--

Fuente: R. S. Kaplan y Norton (2001) y Kovacevic y Reynoso (2015)

Elaboración propia



CONCLUSIONES

Por lo expuesto a través del caso se puede concluir lo siguiente:

- La empresa Camposol, líder en el sector agroindustrial peruano, realiza principalmente estrategias tales como: desarrollo de mercado, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, penetración de mercado; las que se encuentran alineadas con el propósito y los objetivos de la organización, es por esto que a través del tiempo ha logrado desarrollar las ventajas competitivas de calidad superior y eficiencia superior.
- Así también se puede concluir que la empresa está alineada con su estrategia genérica de liderazgo en costos más diferenciación, dado que a través del tiempo ha buscado desarrollar y mantener su marca con el concepto de confiabilidad y consistencia, así como también busca mantener una estructura de costos bajos, cabe mencionar que la industria le permite realizar economías de escala.
- Por otra parte, después de haber realizado el análisis del entorno externo de la empresa se puede concluir que posee la capacidad de aprovechar las oportunidades y que tiene la capacidad de reaccionar ante las amenazas del entorno.
- Del mismo modo al analizar el entorno interno de la empresa se concluye que la empresa aprovecha sus fortalezas e intenta mitigar sus debilidades, por ejemplo, a través de la mejora e innovación de procesos.
- Con respecto a lo observado en la cadena de valor se puede concluir que la empresa cuenta con alto control de sus actividades, debido a que busca mantener productos de calidad e innovar en sus procesos.
- Por último, se puede concluir que la empresa cuenta con una estructura organizacional que tiende a ser vertical; es decir centra la toma de decisiones en los mandos altos.

RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis de la empresa Camposol, se puede recomendar lo siguiente:

- Para comenzar la empresa puede seguir a modo de recomendación la reestructuración de su estructura organizacional; es decir que puede comenzar a delegar mayor de funciones a los mandos medios, así la estructura tendra a ser más horizontal.
- Por lo visto en el caso, la empresa podría dar mayor claridad a sus UEN, ya que consideran al trading como tal, por lo que se recomienda reestructurar ese punto, de tal manera que queden las siguientes UEN: futas, verduras y productos marinos, así como también se recomienda retirar el trading de las UEN puesto que si bien la empresa realiza un buen marketing de sus productos, este no es un servicio que ofrezcan a los clientes.
- Por lo expuesto anteriormente será recomendable que la empresa reestructure su organigrama (ver **ANEXO 4**), dado que así podrá delegar de manera más eficiente las funciones de los colaboradores, evitando incurrir en altos costos burocráticos.
- Con el objetivo de incrementar la participación de mercado se recomienda implementar las estrategias propuestas en el trascurso del trabajo, tales como las estrategias corporativas, funcionales y globales. Así también se recomienda incrementar el número de capacitaciones a los colaboradores, seguir invirtiendo en investigación y desarrollo e innovar en proceso post venta, por ejemplo, a través de una aplicación que permita la comunicación directa con los clientes las 24 horas del día
- Para concluir, es recomendable tomar en cuenta la matriz MPEC que se realizó anteriormente (ver **ANEXO3**), pues brinda información sobre el orden de implementación de las estrategias corporativas propuestas.

REFERENCIAS

- ADEX cumple 45 años y reconoce la labor de siete exportadoras nacionales. (20 de Julio de 2018). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/publiirreportaje/adex-reconoce-labor-siete-exportadoras-nacionales-238971-noticia/?fbclid=IwAR2_VTGt3pisT9HbtpvV7VGwWVJccqejKSNMoIv_BFtcWFCDZW8Ac1kiXnA
- Bell, D. E. 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. (2019). Visión y Misión. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/vision-mission/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cuáles fueron las diez agroexportadoras peruanas y a cuánto ascendieron sus ventas? (20 de Febredo de 2019). *Agraria.Pe*. Recuperado de https://agraria.pe/noticias/cuales-fueron-las-10-principales-agroexportadora-18480?fbclid=IwAR34jJ8jKVsitEqN6AL2ZTnZpV57hjAuWlQ_Ktxb59p9EPz7JqwM9QIF4i8
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica* (14a ed.). México: PEARSON.
- Fernández, Z., Lorenzo Gómez, J. D. y Ruiz Navarro, J. (2004). *Dirección estratégica Conceptos, técnicas y aplicaciones* (4a ed.). Madrid: Civitas Ediciones.
- Griffin, R. W. y Treviño Rosales, M. E. (2011). *Administración* (10a ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2011). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un enfoque integral* (11a ed.). México: CENGAGE Learning.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos un enfoque integral* (11a ed.). México: CENGAGE Learning.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *El cuadro de Mando Integral*. Recuperado de Harvard Bussiness Press
- Kaplan, R. S. y Norton, P. D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral* (1a

- ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kovacevic, A. y Reynoso, Á. (2015). *El diamante de la excelencia organizacional* (2a ed.). México: CENGAGE Learning.
- Olve, N.-G., Roy, J. y Wetter, M. (2002). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones 2000.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio* (10a ed.). Barcelona: DEUSTO.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2018). *Diseñando la propuesta de valor* (4a ed.). Colombia: Editora Geminis S.A.S.
- Pérez Uribe, R. I. (2018). *Gerencia Estratégica Corporativa* (1a ed.). Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores* (4a ed.). España: Pirámide.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12a ed.). México: PEARSON.

BIBLIOGRAFÍA

- Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2009). *Administración Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Choque Larrauri, R. (2012). *Planeamiento Estratégico y cuadro de mando integral (Balance Scorecard)* (2a ed.). Lima, Perú: Derrama Magisterial.
- Daft, R. L. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración* (6a ed.). México: CENGAGE Learning.
- David, F. R. y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15a ed.). Ciudad de México: PEARSON.
- Evans, J. R. y Lindsay, W. M. (2015). *Administración y control de la calidad* (9a ed.). Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Fernández, Z., Lorenzo Gómez, J. D. y Ruiz Navarro, J. (2004). *Dirección estratégica Conceptos, técnicas y aplicaciones* (4a ed.). Madrid: Civitas Ediciones.
- Hernández Dauder, M. A., Estrade Nieto, J. M. y Jordán Soro, D. (2017). *Marketing Digital mobile marketing, SEO y analítica web* (1a ed.). Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* (12a ed.). España: DEUSTO.
- Peng, M. W. (2014). *Estrategia Global* (3a ed.). Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva*. España: Ediciones Pirámide.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Dtrickland, A. J. (2012). *Administración estratégica* (18a ed.). Mexico: McGraw/Interamericana Editores.



ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Negocios de la empresa Camposol

Modelo Canvas aplicado a la empresa Camposol

<p><u>Socios clave</u> -Supermercados: cuentan con instalaciones de maduración de aguacate.</p>	<p><u>Actividades clave</u> -Atraer, capacitar y retener mano de obra calificada. -Proceso de producción. -Distribución con niveles adecuados de congelamiento -Auditorías de calidad</p>	<p><u>Propuesta de Valor</u> Trabajar de manera eficiente, con un alto control de cadena la de valor para ofrecer un producto de calidad, consistente y confiable, con el que se pueda generar relaciones a largo plazo con los clientes.</p>	<p><u>Relación con clientes</u> Crear relaciones a largo plazo a través de un buen servicio, productos de calidad, consistencia y confiabilidad.</p>	<p><u>Segmentación de mercado</u> Empresas minoristas a nivel mundial, tales como Costco, Kroger, Publix, Walmart, Tesco y Marks & Spencer.</p>
<p><u>Recursos clave</u> -Mano de obra calificada. -Hectáreas de cultivo de gran tamaño. -Tecnología de riego. -Marca. -Infraestructura -Oficinas en el extranjero</p>		<p><u>Canales de comunicación</u> -WEB -Correo -Teléfono -Oficinas Comerciales</p>		
<p><u>Estructura de costos</u> Tiene una estructura de costos basada en economías de escala, ya que realiza producción por volúmenes. Los costos de la empresa se incrementan en el proceso de diferenciación pues invierten en tecnología e investigación y desarrollo, pero esto a la vez hace que a largo plazo los costos bajen ya que la merma de productos disminuye.</p>		<p><u>Egresos</u> El ingreso principal de Camposol proviene de las ventas de productos a negocios minoristas en los EEUU, así como en continentes como Asia y Europa.</p>		

Fuente: Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2018)

Elaboración propia

Anexo 2: Matriz de Perfil Competitivo

Factores importantes para el éxito	Valor	Camposol		Vitapro S.A.		Virus S.A.	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Participación en el mercado	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Calidad	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Posicionamiento de la marca	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Intensidad del marketing	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Volumen de producción	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Expansión global	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Diversificación de productos	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Competitividad de precios	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Total	1		3.60		3.25		3.35

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

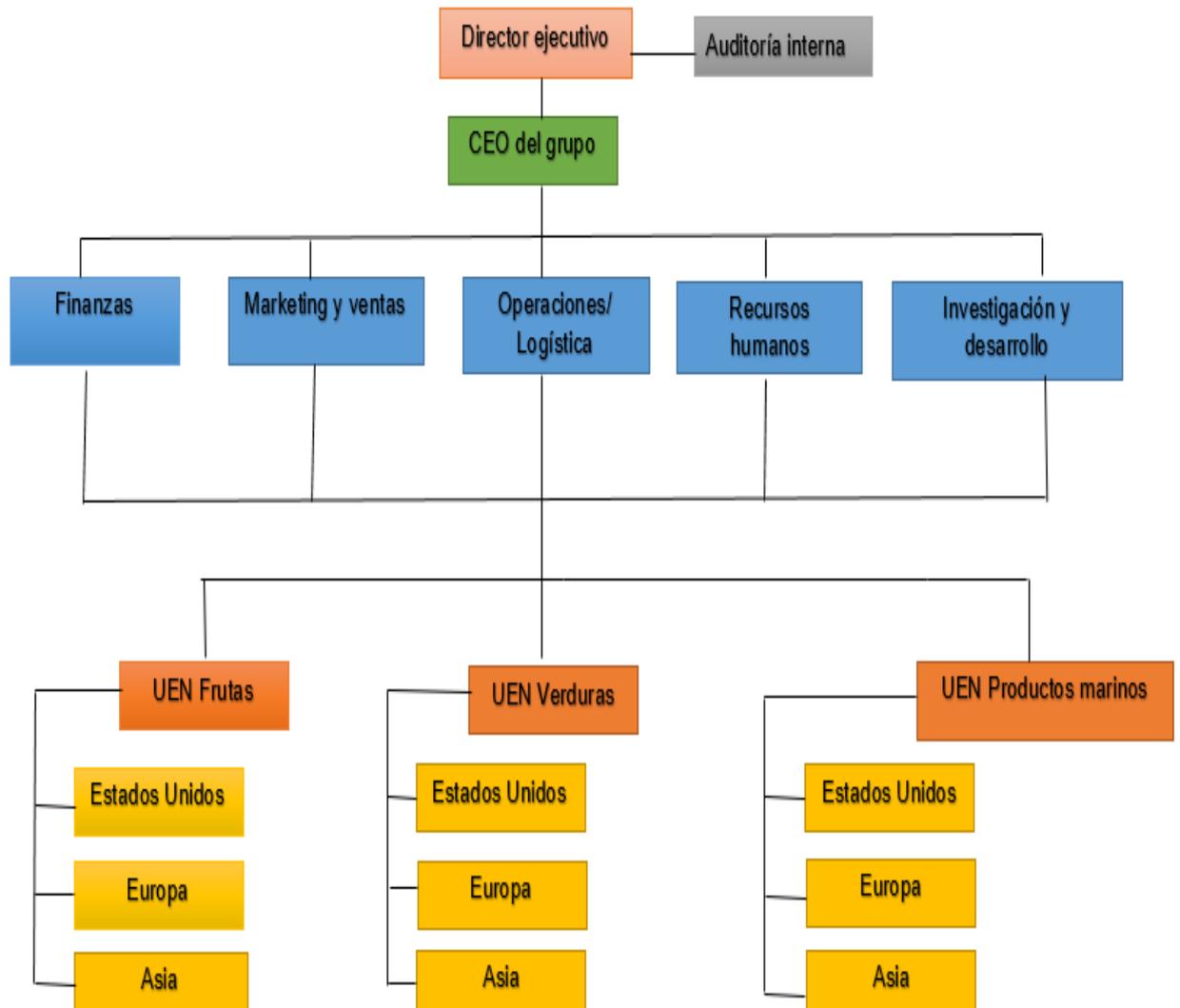
Anexo 3: Matriz de la planeación estratégica cuantitativa

MATRIZ MPEC	Valor	DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA DE PRODUCTOS		DESARROLLO DE MERCADO		DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA	
		Calificac.	V. Pondera	Calificac.	V. Pondera	Calificac.	V. Pondera
<u>Oportunidades</u>							
1.- TLC: Acceso a mercados nuevos para las exportaciones peruanas.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2.-Leyes de fiscalización, Auditorías.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
3.- Volatilidad en la oferta del mercado mexicano.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
4.- Aumento del consumo de arándanos y aguacates.	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15
5.- Corriente de Humboldt.	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10
<u>Amenazas</u>							
1.- Crisis financiera mundial.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2.- Disminución del poder adquisitivo.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3.- Cambio drástico de técnicas productivas.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10
4.- Corriente del niño.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.10
5.- Alto poder de negociación de los minoristas.	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
<u>Fortalezas</u>							
1.- Manejar grandes hectáreas de tierra.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
2.- Tener alto control de su cadena de valor	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
3.- Contar con las principales certificaciones que pide el mercado.	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10
4.- Estar en los mercados en temporadas clave.	0.20	4	0.60	4	0.60	4	0.60
5.- Diversificación relacionada de productos en sus diferentes UEN.	0.10	3	0.10	3	0.15	1	0.05
<u>Debilidades</u>							
1.- Baja experiencia en el sector comercial.	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
2.- Gran parte del cultivo ubicado en el noroeste del Perú.	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
3.- No ser dueño de la infraestructura para la maduración de aguacates	0.10	1	0.10	3	0.15	1	0.10
4.- Concentración de la mayor participación de mercado en un solo país.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
5.- Escasez y retención de mano de obra.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Total	2		6.30		6.10		4.80

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

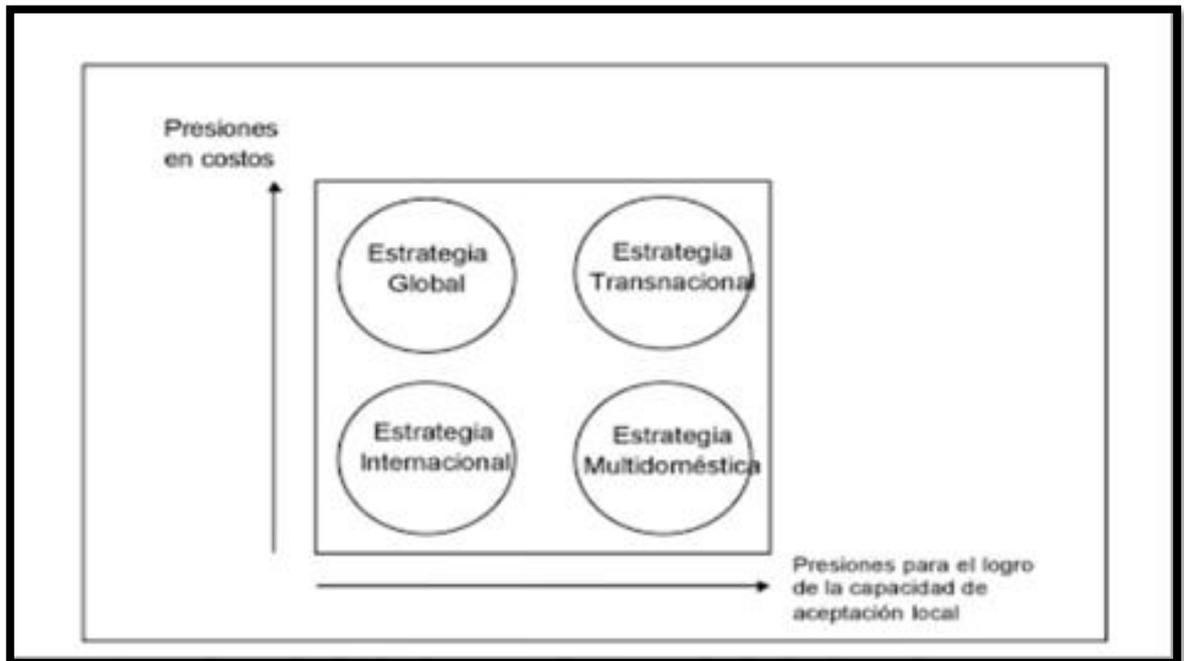
Anexo 4: Organigrama propuesto para la empresa



Fuente: Hill et al. (2011)

Elaboración propia

Anexo 5: Cuadro de estrategias en el ambiente global



Fuente: Hill et al. (2011)