

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

**César Miguel Rodriguez Blanco**

**Código 20131144**

Lima – Perú

Noviembre de 2019





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

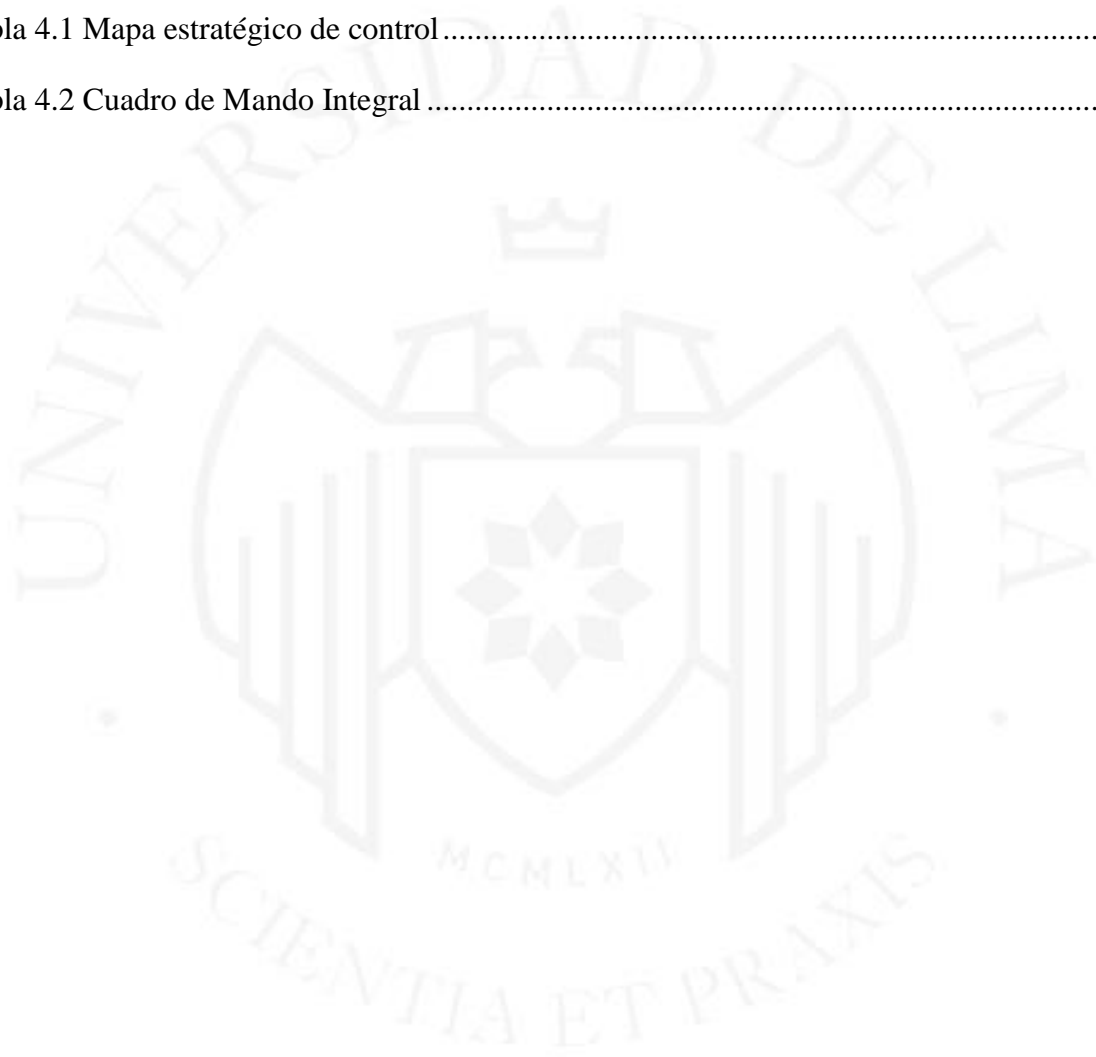
# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>2</b>
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio .....	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor.....	6
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).....	12
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.....	20
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>22</b>
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	22
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	23
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento).....	24
2.4 Matriz FODA (Sustento).....	25
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas .....	26
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	28

2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio(UEN) o creación de nuevas UEN .....	28
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales .....	29
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>		<b>32</b>
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa(Sustento).....	32
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa .....	33
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....</b>		<b>34</b>
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	34
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión .....	35
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>36</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>37</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>38</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>39</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz EFI.....	22
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	23
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	25
Tabla 4.1 Mapa estratégico de control.....	34
Tabla 4.2 Cuadro de Mando Integral.....	35



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Lienzo del modelo de negocio.....	3
Figura 3.1 Estructura Organizacional .....	32



## RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo el análisis estratégico de la empresa Camposol y del sector agroindustrial en el cual participa, veremos que estrategias utiliza la empresa para poder competir en dicho sector y analizaremos si son las más convenientes de acuerdo a las oportunidades y amenazas que presenta la industria.

En la primera parte de este trabajo de investigación haremos un análisis de la situación interna y externa de la empresa, veremos cuáles se consideran que son las actividades claves que generan valor a la empresa a través del análisis del modelo de negocio y la cadena de valor; veremos cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta la empresa y las oportunidades y amenazas que deben aprovechar o combatir.

En la segunda parte del trabajo analizaremos las matrices más importantes para poder formular una estrategia adecuada para la empresa, las matrices EFE y EFI sirven para medir la fortaleza de la posición interna y el éxito que la empresa está teniendo con su entorno; la matriz FODA, para la formulación de las estrategias a seguir y veremos también la misión, visión, políticas y los objetivos estratégicos que tiene la empresa para el futuro.

En la tercera y cuarta parte del trabajo presentaremos los posibles rediseños de organigrama que servirán como ayuda para implementar las estrategias previamente analizadas y los indicadores de medición de objetivos con el fin de evaluar si las implementaciones de las estrategias dan los resultados esperados.

Palabras clave: aguacates, arándanos Biloxi, minoristas, sector agroindustrial, investigación y desarrollo.



## ABSTRACT

This research work aims at the strategic analysis of the company Camposol and the agribusiness sector in which it participates, we will see what strategies the company uses to compete in that sector and we will analyze if they are the most convenient according to the opportunities and threats that presents the industry.

In the first part of this research work we will make an analysis of the internal and external situation of the company, we will see what are considered to be the key activities that generate value to the company through the analysis of the business model and the value chain ; We will see what are the strengths and weaknesses that the company presents and the opportunities and threats that should be seized or fought.

In the second part of the work we will analyze the most important matrices to be able to formulate an appropriate strategy for the company, the EFE and IFE matrices serve to measure the strength of the internal position and the success that the company is having with its environment; the SWOT matrix, for the formulation of the strategies to follow and we will also see the mission, vision, policies and strategic objectives that the company has for the future.

In the third and fourth part of the work we will present the possible redesigns of the organization chart that will help to implement the previously analyzed strategies and the indicators of objective measurement in order to evaluate if the implementations of the strategies give the expected results.

Keywords: avocados, Biloxi blueberries, retailers, agribusiness, research and development.

# INTRODUCCIÓN

Camposol es una empresa que forma parte del sector agroindustrial peruano, fue creada en 1997 y a lo largo de los años tuvo una gran cantidad de cambios debido a los distintos factores que afectaron el mercado; por ejemplo, en un inicio el producto principal de Camposol eran los espárragos, estos pasaron a segundo plano luego de la siembra de aguacates y de los beneficios que este producto les brindaba a nivel de ventas y la gran aceptación en distintos mercados mundiales como lo son Norteamérica, Europa y Asia; de igual forma actualmente los arándanos están tomando mayor importancia en su cartera de productos debido a las nuevas tendencias de alimentación saludable y a los grandes márgenes que este producto aporta a la empresa. En el presente trabajo hablaremos de las estrategias que llevaron a Camposol a posicionarse como una de las empresas más importantes del sector agroindustrial.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1 Diagnóstico interno

La importancia de este diagnóstico se basa en el poder conocer a la empresa, sus fortalezas y debilidades para ver cuáles son aquellas fortalezas que aun requieren un mayor foco para lograr la eficiencia y también para identificar las debilidades de la compañía con el fin de ponerle especial foco en el planteamiento de estrategias y poder reducir al mínimo el impacto de la misma.

Según Villajuana (2013), el fin de realizar este diagnóstico es “saber en qué defenderse” y cuales son aquellas fortalezas en las que podemos “sacar ventajas a sus competidores” (p. 139).

### 1.1.1 Análisis del modelo de negocio

El modelo de negocio nos sirve para poder definir con claridad que es lo que voy a ofrecer al mercado, bajo qué estrategia ofrecerlo, a quienes ofrecerlo y de forma que generemos ingresos. Según Osterwalder y Pigneur (2010) “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.” (p. 14)

Se puede ver como un anteproyecto, un proceso previo que definirá las estrategias que “se aplicarán en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 15).

Existe también una herramienta llamada lienzo del modelo de negocio, el cual usaremos para poder explicar los 9 módulos del modelo de negocio, los cuales son: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

Figura 1.1

Lienzo del modelo de negocio



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010)

1) Segmentos de mercado:

Camposol tiene un mercado segmentado a nivel de clientes, es decir la empresa solo le vende a empresas minoristas (Walmart, Costco, Kroger, Publix, etc.) y mayoristas (distribuidores o importadores).

A nivel de consumidor final, la empresa tiene un mercado de masas, busca poder llegar a este consumidor a través de sus principales marcas como “Camposol” (utilizada para sus productos de calidad) y “Sol Produce” (utilizada para productos del siguiente nivel) y va dirigido a todas aquellas personas que están en busca de un estilo de vida más saludable.

2) Propuestas de valor:

La propuesta de valor de Camposol se basa en ofrecer productos saludables, de buena calidad, con un tamaño, color y apariencia estándar a través de la constante innovación en sus procesos y productos, un claro ejemplo de esto es la utilización de una variedad de arándanos llamada Biloxi que permite sembrar arándanos durante todo el año.

3) Canales:

Camposol realiza sus ventas a través de los canales de venta directa (para la UEN frutas y vegetales) e indirecta (para la UEN de mariscos y la UEN de frutas y vegetales). La

venta directa se da a través de los minoristas y la venta indirecta a través de los distribuidores o mayoristas.

Son los minoristas quienes dan a conocer principalmente las marcas de la empresa, esto se debe a que Camposol vende los productos sin marca a los distribuidores para que estos puedan venderlos bajo sus propias marcas o bajo la marca de otra empresa, mientras que a los minoristas les vende el producto terminado y con las marcas de la empresa para que puedan ser ofrecidas en los distintos puntos de venta.

#### 4) Relaciones con los clientes:

La empresa busca una relación con los clientes a través de la fidelización de sus marcas, busca que el consumidor final lo prefiera por encima de otras marcas gracias a sus productos de alta calidad, con características de tamaño, sabor y apariencia agradables y mejores que los productos de la competencia y sobre todo que pueden tener un fácil acceso durante todo el año (arándanos Biloxi).

Otro método de relacionarse con sus clientes (minoristas) es a través de las sucursales que tiene en distintos países como Estados Unidos, Holanda y China, por medio de las cuales pueden atender las necesidades de los clientes de una forma rápida y más personalizada.

#### 5) Fuentes de Ingreso:

La principal fuente de ingresos de Camposol es a través de la venta de aguacates, mariscos y arándanos. En el 2016 las principales categorías, por ingresos, fueron mariscos y aguacates; sin embargo, la categoría que tuvo un mejor margen de utilidad bruta fue la de arándanos, Camposol espera que en un futuro esta categoría llegue a superar a las demás en ventas.

#### 6) Recursos Clave:

Según Osterwalder y Pigneur (2010), los recursos clave de Camposol vienen a ser todos aquellos “recursos importantes que permiten a la empresa crear valor” y hacen que funcione un modelo de negocios, estos recursos “pueden ser físicos, humanos, económicos o intelectuales”. No es necesario que estos recursos clave sean propios, pueden ser alquilados o compartidos con algún aliado estratégico (p. 34).

Los recursos claves que posee Camposol son:

- La gran cantidad de hectáreas que posee en donde puede producir grandes cantidades de aguacates, arándanos, mariscos, uvas, mangos, etc.
- La empresa también posee una gran cantidad de trabajadores, son alrededor de 1000 empleados corporativos y 14000 trabajadores de granjas y fábricas.
- La semilla de arándanos llamada Biloxi, la cual le permite a la empresa poder ofrecer a los clientes un producto de tamaño, sabor y apariencia estándar durante todo el año.
- Camposol tiene acuerdos para poder hacer uso de las infraestructuras de maduración de terceros cuando la empresa lo considere necesario.

#### 7) Actividades claves:

Así como existen recursos claves sin los cuales la empresa no podría generar valor, llegar a mercados, tener relaciones con los clientes ni percibir ingresos; también existen actividades claves que, en conjunto con los recursos claves, buscan generar valor a la empresa. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 36)

Las actividades claves de Camposol son las siguientes:

- Desarrollo e innovación continua de nuevos procesos para la cría, de esta forma busca optimizar la producción y reducir costos, y busca desarrollar nuevas formas de control de plagas naturales que no dañen los cultivos.
- La producción es otra de las actividades claves de la empresa ya que si no hubiese este proceso dentro de la cadena de valor de Camposol, no habría producto el cual poder vender ni podrían hacer conocida sus marcas como productos de alta calidad.
- Las ventas y negociaciones que realiza Camposol con los distribuidores y minoristas es otra de las actividades clave de la empresa, por medio de esta se busca llegar a más mercados de manera eficiente y entablando buenas relaciones con los clientes para más adelante poder tenerlos de aliados estratégicos.

#### 8) Asociaciones Claves:

- Camposol posee asociaciones claves con algunos minoristas como Walmart con los que en pueden pactar una venta fija durante todo el año a un precio fijo.

- Otra de las asociaciones claves de Camposol con Walmart son los acuerdos que tienen para la utilización de su infraestructura de maduración cuando sea necesario.

#### 9) Estructura de Costes:

Uno de los costos más importantes del modelo de negocio son los incurridos en la producción, esto se debe a que Camposol gasta aproximadamente \$1 millón al año en buses que transportaban a los trabajadores de forma gratuita desde sus lugares de origen hasta los campos de producción (los trayectos podían llegar a ser de hasta 200 km.), en este mismo proceso clave podemos encontrar el recurso clave de los empleados de granja y fábrica, los cuales tenían un sueldo aproximado de \$400 a \$500 mensuales, esto representaba un costo grande para la empresa.

Entre otros de los costos importantes en los que incurre la empresa está el envío de los contenedores a los países destino, por ejemplo la suma de los costos de transporte, inspecciones y otras tareas relacionadas podían llegar a costar hasta \$10,000 por mar y hasta \$30,000 por vía aérea, este precio promedio es por cada contenedor.

### 1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Para poder entender la ventaja competitiva o la diferenciación de la empresa es necesario determinar las actividades claves de la empresa y de esta forma identificar cuáles son aquellas que agregan valor y permiten el desarrollo de la ya mencionada ventaja competitiva, Sobre la cadena de valor Porter (2002) nos comenta que: “Permite dividir la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costes, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.” (p. 63).

- Investigación y Desarrollo:
  - Usualmente se considera esta actividad como una de soporte en las empresas; sin embargo, al ser un factor de diferenciación en la empresa por su constante inversión en el desarrollo de nuevos métodos de control de plagas naturales, en la cría y en otras áreas, juega un papel muy importante dentro de la empresa y debe ser considerado como una actividad principal.
- Logística de entrada:

- Camposol es su propio proveedor de semillas para la producción de frutas y vegetales, además de, al dedicarse a la cría de camarones, también tiene su propia fuente de materia prima para continuar con el proceso de producción.
- Para el caso de algunos pedidos grandes y con la finalidad de cumplir con los clientes, Camposol realizaba la compra de aguacates a terceros
- Camposol también realizaba la compra de algunos productos en el rubro de mariscos como vieiras y calamares a terceros para venderlos junto con los camarones que ellos mismos crían.
- Operaciones:
  - Se define como el conjunto de actividades para transformar la materia prima en el producto terminado o final, para Camposol esta actividad de la cadena es de vital importancia, este es el momento en que, gracias a todos los recursos claves, pueden producir mariscos, frutas y vegetales de la más alta calidad y con la mayor eficiencia posible.
  - Esta actividad de la cadena se divide en dos etapas:
    - Proceso en campos: acá se habla de la siembra y la cosecha de las frutas, verduras y mariscos.
    - Proceso en planta: se habla del proceso de envasado y empaquetado.
- Logística de salida:
  - Frutas y vegetales: La producción de Camposol por lo general eran enviados vía marítima desde el puerto de Callao o Piura a los distintos destinos o mercados finales. Los trabajadores cargaban los pallets con los productos en los contenedores especiales de envío refrigerados con una capacidad de unos 20,000 kg (en el caso de los arándanos estos debían estar a una temperatura de 32 grados), estos contenedores eran previamente inspeccionados por un funcionario de la agencia fitosanitaria de Perú (Bell y Kindred, 2016, p. 9 - 10).
  - Mariscos: La producción de mariscos era enviada por la misma vía marítima que la producción de frutas y vegetales, con la diferencia de que estos eran congelados en bloques de hielo para el envío y una vez que llegase al destino eran descongelados y procesados por los importadores finales (Bell y Kindred, 2016, p. 32).
- Marketing y ventas:



- Camposol no ha invertido mucho en cuanto a marketing para promocionar la marca entre los consumidores, optaron por dejar que la calidad haga la venta y que el boca a boca pueda ser favorable para la empresa.
- En cuanto a la venta, como ya habíamos mencionado en puntos anteriores, se realiza a través del canal indirecto (distribuidores e importadores) para los mariscos, frutas y vegetales, y del canal directo para las frutas y vegetales (minoristas).
- Servicio Post-venta :
  - Camposol cuenta con 3 sucursales en países como Estados Unidos, Holanda y China para poder atender las necesidades del cliente de forma rápida y segura, procurando que el cliente reciba los productos en buen estado y de la más alta calidad.

Así como existen las actividades claves de la empresa, también hay actividades que cumplen una función de soporte o apoyo en la cadena de valor, a continuación hablaremos de ellas:

- Infraestructura de la empresa:
  - La empresa es dirigida por el director ejecutivo Samuel Dyer Coriat, quien tiene a su cargo al CEO del grupo Jorge Ramirez Rubio, encargado de la dirección de Camposol.
  - Camposol se divide en 3 unidades estratégicas de negocios (UEN) y cada una de estas cuentan con sus áreas de soporte como finanzas, recursos humanos, área comercial, logística, etc.
    - UEN Frutas y vegetales, dirigida por Pedro Javier Morales
    - UEN Mariscos, dirigida por el mismo CEO del grupo Jorge Ramirez Rubio
    - UEN de comercio o trading, dirigida por José Antonio Gómez.
  - Quienes se encargan de ver las áreas de soporte de la corporación son:
    - María Cristina Couturier, CFO.
    - María Melgar de la Puente, Gerente de suministros.
    - Guillermo Defilippi, Gerente de RRHH y desarrollo
    - Alejandro Arrieta, Asuntos Legales.
    - Francesca Carnesella, Marketing.

- **Gestión de RRHH:**
  - El área de RRHH, liderada por Guillermo Defilippi, se encarga de realizar el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del personal de la empresa.
  - De necesitar llenar algún puesto en la empresa bajo ciertos criterios de selección como el perfil deseado para el trabajo, RRHH tiene el deber de buscar a la persona que cumpla con los requisitos solicitados.
- **Finanzas:**
  - En esta actividad podemos ver el apoyo que da el área de finanzas con el buen manejo de los activos de la empresa, procurando siempre poder solventar el gasto en adquisiciones y, en caso sea necesario, poder aplicar formas de financiamiento para nuevos proyectos (Ejemplo: préstamo de \$65 millones para financiar el desarrollo de nuevos campos de espárragos).
- **Compras:**
  - En cuanto a las compras de la empresa tomaremos en cuenta en esta actividad de apoyo las adquisiciones de la empresa que dan valor agregado a la misma, como por ejemplo la compra de plantas de embalaje, las sucursales que abrieron en Miami, Rotterdam y Shanghai, y las plantas de procesamiento de camarón. Todas estas adquisiciones permitieron una mejora a la empresa en términos de ahorro de tiempos, mejor atención a los clientes y un acercamiento a los minoristas de la industria en los distintos mercados, etc.

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

Hill, Jones y Schilling (2015), definen la ventaja competitiva como la ventaja que tiene una empresa frente a sus rivales cuando su rentabilidad es superior a la rentabilidad promedio de las compañías de su industria (p. 6).

Para poder determinar las ventajas competitivas de la empresa y de cada una de sus UEN, necesitamos primero analizar los elementos constitutivos de la misma, a continuación mencionaremos y explicaremos cada uno de estos 4 elementos:

1. Eficiencia superior: se puede definir la eficiencia como el acto de poder producir más con la misma cantidad de recursos o como el acto de producir la misma cantidad con un menor costo
2. Calidad superior: la calidad superior es cuando el cliente percibe que de tus productos o servicios proporcionan una mayor utilidad o atributos que los de la competencia
3. Innovación superior: la innovación se refiere a crear nuevos procesos o productos para el mercado que tienen un atributo superior a los ya existentes.
4. Mayor Respuesta al cliente: se define este elemento como la capacidad de la empresa para poder satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible.

A continuación procederemos a analizar las ventajas competitivas por UEN:

- UEN Frutas y Vegetales:
  - Eficiencia: en el caso de esta UEN podemos ver que se cumple el elemento de la eficiencia debido a que Camposol cuenta con una gran cantidad de hectáreas para la producción de sus frutas y vegetales como aguacates, arándanos, mangos, uvas, etc., esto le permite tener economías a escala y generar una mayor cantidad de productos a un costo menor.
  - Calidad: Camposol tiene la fortaleza de tener una gran cantidad de hectáreas en las que puede sembrar sus productos y al ser tratadas todas las tierras por igual puede tener un producto estándar en cuanto a color, tamaño, sabor, etc., esto se vio beneficiado también por el uso de una variedad de arándanos llamada Biloxi, la cual puede ser cosechada durante todo el año y de una forma estándar.
  - Innovación: Camposol tiene una fuerte inversión en I+D con el fin de encontrar un control de plagas natural.
- UEN Mariscos
  - Eficiencia: La eficiencia en la UEN de mariscos se basa, al igual que en las frutas y verduras, a las vastas hectáreas que posee Camposol para la cría de sus camarones, lo cual representa una economía de escala y por consiguiente el ahorro en costos. Como otro punto a favor, Camposol tuvo la conversión de 50 hectáreas a sistemas agrícolas intensivos en el 2015, y se espera que hayan

más conversiones, estos tanques permitían un mejor control de los factores como oxígeno, temperatura, etc., lo que les permitía soportar rendimientos de hasta 30 TM por hectárea por cosecha, lo cual era mucho más que los estanques normales (3 cosechas al año).

- Calidad: Gracias a los sistemas agrícolas intensivos que implementa Camposol, pueden obtener camarones de mejor calidad, mayor tamaño y de mejor apariencia.
- Innovación: La empresa invierte en la investigación de nuevos procesos para la cría de mariscos.
- UEN Trading
  - Respuesta al cliente: En la UEN Trading podemos ver que tiene una respuesta al cliente superior a otras empresas de la industria, al ser una empresa consolidada y con grandes campos de cultivo, se puede dar el lujo de ofrecer a sus clientes minoristas como Walmart la oportunidad de comprar un volumen fijo a un precio fijo, para una mejor atención a los clientes al momento de la venta y durante la postventa, la empresa cuenta con 3 sucursales en puntos estratégicos (Miami, Rotterdam y Shanghai).

En cuanto a la empresa Camposol en sí, podemos concluir que posee los 4 elementos constitutivos:

- Eficiencia superior: Como ya hemos hablado antes, la empresa cuenta con economías de escala, instalaciones modernas y con procesos que permiten la mayor producción de frutas, vegetales y mariscos al menor costo
- Calidad superior: Gracias a las instalaciones de Camposol, la empresa puede producir una variedad de arándanos que, para el cliente, es superior a la competencia por su tamaño, sabor y apariencia estándar; el mismo efecto se da en los mariscos.
- Innovación superior: La innovación en los procesos de cría y en los nuevos métodos de control de plagas le permite a la empresa tener menor merma en el proceso de producción y fortalece los elementos de eficiencia y calidad.
- Respuesta al cliente: En cuanto a la respuesta al cliente superior por parte de Camposol, la empresa cuenta con 3 sucursales (en Miami, Rotterdam y Shanghai)

para poder realizar una mejor venta y acuerdos con los minoristas de los distintos mercados en los que tiene presencia.

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

Luego de haber realizado el análisis del modelo de negocio, su respectiva cadena de valor y los elementos constitutivos de la ventaja competitiva por UEN, podemos identificar con una mayor facilidad las principales fortalezas y debilidades de cada unidad y de la empresa, este análisis nos servirá para luego poder afianzar las fortalezas que están presentes y poco a poco reducir las debilidades que actualmente tiene la empresa.

- Fortalezas
  - Mayor productor de agropecuario y cultivador de aguacates de Perú (Bell y Kindred, 2016, p. 1).
  - Posee la plantación de aguacate más grande del mundo, con más de 2,000 hectáreas. Esto le permite a Camposol poder ofrecer a los minoristas un volumen fijo de venta a un precio fijo durante todo el año.
  - Gran inversión de investigación y desarrollo, Camposol siempre está en busca de nuevos métodos de control de plagas naturales, mejora en los métodos de cría, etc. Para ellos, el tener cada vez mayor innovación representa una ventaja competitiva frente a las empresas competidoras. (Bell y Kindred, 2016, p. 9)
  - Sucursales en los países importantes (Estados Unidos, Holanda, China) para poder comercializar directamente con los minoristas y satisfacer sus necesidades en el menor tiempo posible, esto genera una ventaja competitiva.
  - Convenio con Walmart para poder hacer uso de sus instalaciones de maduración, esto permitía generar ventar más altas ya que vendían los productos listos para comer.
  - Producción de arándanos Biloxi, lo que le permite a la empresa poder generar productos de similares características como en tamaño, sabor y apariencia durante todo el año.
  - Capacidad de producción alta y pueden ofrecer a los minoristas un volumen fijo a un precio fijo durante todo el año.

- Camposol fue el primer agronegocio peruano en poder integrarse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y publicó varios informes de sostenibilidad (Bell y Kindred, 2016, p. 9).
- Debilidades
  - Baja capacidad para suministrar camarones directamente a los minoristas en el momento oportuno, es por esta razón que Camposol realiza toda su venta de mariscos a través de distribuidores o importadores (Bell y Kindred, 2016, p. 32).
  - Mala comunicación entre las áreas de producción y comercial en medida que se desplazaban hacia la producción orientada al mercado, hubo veces en que se intentaron comprometer con el mercado pero fallaban por la falta de coordinación, se podían quedar sin cajas, bolsas o contenedores en medio del empaque.
  - Costo alto en transporte de empleados por escasez de mano de obra cercana a las plantas, Camposol gasta alrededor de \$1 millón al año en transportar a sus trabajadores desde sus hogares hasta la granja o fábrica, lo cual ocasiona que se eleven los costos.
  - Dependencia de distribuidores para la venta de sus productos, en el caso de los aguacates casi el 50% de su venta es por medio de distribuidores o importadores y para los mariscos, el 100 % de su venta es por medio de los importadores.
  - Poca inversión en publicidad de la marca, Camposol no realiza campañas publicitarias con el fin de que el consumidor final conozca la marca y pueda comprarla, la empresa prefiere que la marca se haga conocida a través del boca a boca, confía en la calidad de sus productos como factor diferenciador (Bell y Kindred, 2016, p. 12).
  - Camposol no posee una infraestructura propia para la maduración de aguacates en los mercados finales, estas instalaciones requieren de una fuerte inversión.

## 1.2 Diagnóstico Externo

Luego de haber analizado el ambiente interno de la compañía, se debe realizar también un análisis para los factores que afectan a la industria en la que se participa; Gamble, Peteraf, Strickland y Thompson (2012) señalan:

Un diagnóstico profundo de los ambientes interno y externo de la compañía es un prerrequisito para que los administradores logren formular una estrategia que se ajuste de manera excelente a la situación de la compañía, lo cual constituye la primera prueba de una estrategia ganadora. (p. 49)

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

Según Fred R. David (2013), existen 5 grandes categorías en las que clasifica las fuerzas externas de la industria, estas son “las fuerzas económicas, las fuerzas sociales, las fuerzas políticas, las fuerzas tecnológicas y las fuerzas competitivas” (p. 63).

En este trabajo nos centraremos en el análisis de 4 de estas 5 fuerzas:

#### a) Fuerzas Políticas:

- Ley peruana prohíbe a las empresas emplear mujeres embarazadas en la aplicación de pesticidas.
- Tratados de libre comercio con países a los que actualmente la empresa exporta sus productos como por ejemplo Estados Unidos, China y la Unión Europea. Oportunidad
- Tratados de libre comercio con países que se presentan como mercados potenciales por la expectativa creciente de la demanda de aguacates y la poca capacidad interna de los países para cubrirla, como por ejemplo Japón y Corea del Sur. Oportunidad
- Incertidumbre política por el cambio de presidente en Estados Unidos y las posibles nuevas políticas que pueda plantear en cuanto a las importaciones, Donald Trump inicia su gobierno en enero 2017. Amenaza
- Cambio de gobierno en Perú, en el 2016 ingresó Pedro Pablo Kuczynski y una de sus políticas de estado fue la política de desarrollo agrario y rural. Oportunidad

b) Fuerzas Económicas:

- Se espera un crecimiento del PBI en el Perú de 3.6% y 4.7% para los años 2016 y 2017 respectivamente.
- Aumento de la importación de aguacate de EE.UU. desde el 2003 al 2013, se espera que la tendencia continúe en los siguientes años (Bell y Kindred, 2016, p. 22).
- Incremento de la demanda de aguacates en China, los analistas informaron que la producción de China no sería suficiente para cubrir la demanda (Bell y Kindred, 2016, p. 14).
- La producción de arándanos en EE.UU. va en aumento (Bell y Kindred, 2016, p. 25).

c) Fuerzas Sociales:

- Cultura de “Superalimento”: en los últimos años se estuvo hablando e incentivando bastante la nueva cultura de “Superalimento”, estos se refieren a aquellos productos naturales que tienen altos niveles de antioxidantes y nutrientes esenciales para el correcto funcionamiento del organismo. Es una oportunidad.
- Popularidad de la comida mexicana en Estados Unidos: desde el 2000 al 2011 se duplicó el consumo per cápita de aguacates en EE.UU., cada vez más los estadounidenses se veían atraídos a la comida del país vecino e impulsaba la importación de la palta, se espera que este crecimiento en las exportaciones continúe en alza por un par de años más. Es una oportunidad.
- Baja costumbre del consumidor chino de incluir aguacates en sus comidas por su sabor y textura que son raros para su paladar. Amenaza.
- Utilización de la marca Perú para aprovechar la imagen del país como un destino de alimentos de clase mundial. Oportunidad
- Preferencia por la estética del producto, en China están acostumbrados a la compra de productos basado en la estética del mismo, les interesa más comprar una fruta que tenga buena apariencia y de gran tamaño que comprar una fruta basada en su sabor. Oportunidad.

d) Fuerzas Tecnológicas:



- Implementación de centros de maduración con la finalidad de vender productos listos para comer. Oportunidad.
- La automatización en los sistemas de riego, con esta automatización busca poder optimizar el uso del agua, este sistema funciona a base de sensores que medirán la humedad, temperatura, etc. con el fin de saber cuándo y dónde es necesario regar los cultivos (Intekel, 2017, párr. 4).
- Uso de vehículos autónomos agrícolas, actualmente se encuentran en desarrollo y se espera que para el 2020 puedan estar en condiciones de operar en los distintos terrenos de las granjas y bajo condiciones adversas (Intekel, 2017, párr. 6).

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

Para detectar las oportunidades y amenazas de la industria, Hill et al. (2015), nos mencionan que debemos analizar las 5 fuerzas competitivas del sector o el famoso modelo de Michael E. Porter (p. 47 y 48).

A continuación veremos cada una de las fuerzas con el fin de ver si la rivalidad en la industria es alta, baja o media:

#### 1) Riesgo de ingreso de competidores potenciales:

Como ya sabemos, los competidores potenciales se definen como posibles empresas que podría ingresar a un mercado en el cual aún no participan pero que podrían hacerlo de quererlo.

- Economías de escala: Las empresas en el sector agroindustrial presentan economías de escala en la producción de mariscos, frutas y vegetales, de esta forma realizan una producción masiva de sus productos y en el proceso se permiten ahorrar en costos.
- Lealtad de marca: En el sector agroindustrial no existe una lealtad de marca establecida, esto debido a que estamos hablando de un sector muy fragmentado en donde la oferta es muy variada y la mayoría de productos no tienen diferenciación.

- Costos de cambio para el cliente: al tratarse de un sector en el cual los productos no tienen una diferenciación, el cliente puede optar por comprar el producto de otra marca en caso no encuentre la que habitualmente consume.

Podemos concluir que el riesgo de ingreso de nuevos competidores es medio debido a las economías de escala que existen en la industria le costaría mucho a un nuevo competidor igual los costos de las empresas actuales, no cuentan con el Know How necesario en la industria y tendrían que solicitar los numerosos certificados de calidad y estándares para poder empezar a producir los alimentos.

## 2) Rivalidad entre las compañías establecidas:

- Estructura competitiva de la industria: tanto en la industria de las frutas y verduras, como en la industria de mariscos, actualmente hay un gran número de participantes que ofrecen sus productos a los distintos clientes, por lo que podemos concluir que ambas industrias son fragmentadas. Esto ocasiona una rivalidad alta.
- Crecimiento de la demanda: La demanda mundial de la agroindustria en los últimos años tuvo un gran crecimiento, del 2008 al 2014 América del Norte tuvo un crecimiento anual promedio de 13%; 32% en Europa; y 49% en Asia-Pacífico en esos mismos años; se espera que esta tendencia continúe en los próximos años por lo que se espera que haya una rivalidad baja.
- Diferenciación: Al ser una industria con productos que no pueden diferenciarse fácilmente, las empresas como Camposol buscan lograr la diferenciación a través del servicio que pueden ofrecer a sus clientes en cuanto al cumplimiento de los pedidos durante todo el año y a un precio fijo. La rivalidad es media-alta.
- Barreras de Salida: Hay distintos aspectos a considerar como barreras de salida para las empresas de la industria, podemos encontrar los siguientes:
  - Costos Fijos: los costos fijos elevados que tendrían que asumir las empresas de querer salir de la industria, al tener miles de trabajadores se tiene que considerar las liquidaciones, prestaciones de salud y pensiones. Rivalidad alta.
  - Inversión en activos fijos: Las empresas que pertenecen al sector agroindustrial tendrían que evaluar la dificultad de vender los activos fijo

que posee como por ejemplo la maquinaria, equipos, etc., así como también las instalaciones que posee, de tener alguna instalación en la que tuvieron que poner una fuerte inversión, como por ejemplo un centro de maduración, tendrían que buscar una empresa interesada que esté dispuesta a pagar una gran cantidad de dinero por dicha instalación. Rivalidad alta.

Luego de evaluar los factores que determinan la rivalidad, podemos concluir que en la industria existe una rivalidad alta, en donde poder diferenciarse a nivel de producto es muy complicado y al ser una industria fragmentada, todos los competidores querrán obtener la mayor participación de mercado posible.

### 3) Poder de negociación de los compradores:

Según la definición de compradores, nos podemos referir a dos clases de compradores, los compradores finales o a las compañías encargadas de distribuir el producto al comprador final, estos últimos son los minoristas y mayoristas (Hill et al., 2015, p. 55)

- Volúmenes altos de compra: Los clientes de las empresas del sector agroindustrial compran volúmenes altos de productos, los principales clientes son los minoristas como Walmart, Costco, Kroger, Publix, etc., estos representan gran porcentaje de las ventas por tratarse de minoristas con gran presencia en los distintos mercados en los que operan. Al comprar en volúmenes altos, los compradores pueden negociar el precio de los productos. Alto poder de negociación.
- Costo de cambio de los compradores: Este costo de cambio es muy bajo al tratarse de productos que no cuentan con una diferenciación, los minoristas y distribuidores pueden fácilmente optar por comprarle a otro proveedor en caso de no estar de acuerdo en el precio. Alto poder de negociación.
- La posibilidad de que los clientes de Camposol puedan realizar una integración vertical hacia atrás e ingresen a la industria es media debido a que, si bien pueden contar con la capacidad económica para hacerlo, no tienen el Know How necesario ni el personal para poder mantener sus costos bajos como lo hacen las empresas que actualmente se encuentran ahí. Bajo poder de negociación.

Podemos concluir que los clientes de Camposol presentan un gran poder de negociación y de no estar conformes con el producto, el precio o con los tiempos de demora de la empresa, podrían fácilmente cambiar de proveedor.

#### 4) Poder de negociación de los proveedores:

Cuando hablamos de los proveedores hacemos mención a todas aquellas organizaciones que brindan los insumos a la industria, estos pueden ser materia prima, servicios, mano de obra, etc., el poder de negociación de los proveedores es la capacidad que estos tienen para poder incrementar los precios de los insumos o los costos de la industria (Hill et al., 2015, p. 56).

- Camposol participa en una industria en donde sus proveedores dan un servicio sin ninguna diferenciación importante, es decir que si no se está conforme con el servicio o precio puede cambiar fácilmente a otro proveedor que si le da lo que la empresa espera, por ejemplo en el caso del proveedor de transporte, si este decidiese incrementar sus precios Camposol puede fácilmente conseguir a otra empresa encargada de la distribución por medio de mar o aire para poder llevar sus productos a los mercados deseados. Bajo poder de negociación.
- Posible ingreso de los proveedores a la industria: Existen barreras de ingreso para la industria como la alta inversión en campos de cultivo que tendrían que hacer, la contratación de un alto número de trabajadores que tengan experiencia en el cultivo y crianza de los distintos productos que ofrece Camposol, la falta del Know How, etc. Poder de negociación bajo.
- Posible ingreso a la industria de los proveedores: Si bien Camposol ya pudo ingresar a la industria de ciertos proveedores (no necesita comprar materia prima como las semillas de las frutas y verduras ni camarones), no puede ingresar a absolutamente todos los sectores en los que participan sus proveedores. Poder de negociación medio.

Luego de haber analizado los distintos factores, podemos ver que el poder de negociación de los proveedores es bajo y no representan una amenaza para Camposol.

#### 5) Productos Sustitutos

Estos productos se definen como productos de distintas empresas o industrias que están en capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes, para la industria en la cual participa Camposol pueden ser:

- Los alimentos enlatados
- Fruta deshidratada
- Frutos secos como el maní, almendras, habas, etc.
- Otros productos de la categoría “superfoods” (semillas de chia, maca andina, quinoa, etc.)

Hay varios productos sustitutos para la industria por lo que se puede considerar una amenaza media-alta.

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

Luego de haber analizado las fuerzas externas de la industria y las fuerzas competitivas del sector, podemos determinar cuáles serían las oportunidades y amenazas más relevantes:

- **Oportunidades**
  - Creciente demanda China de arándanos que no podrá ser cubierta por la producción nacional. Oportunidad (Bell y Kindred, 2016, p. 14).
  - Como ya mencionamos antes, los tratados de libre comercio entre países son una oportunidad para las empresas exportadoras.
  - Aumento de las importaciones de aguacates de EE.UU. debido a la popularidad de la comida mexicana.
  - Aumento mundial de la demanda de arándanos, en promedio 13% en América del Norte y 32% en Europa (Bell y Kindred, 2016, p. 8).
  - Cultura de “Superalimento”, como ya fue mencionado en puntos anteriores, este concepto de “Superalimento” es cada vez más conocido y usado para aquellos alimentos buenos para la salud que son ricos en antioxidantes.
  - Mercado mexicano de aguacates fragmentado, esto es una oportunidad para empresas como Camposol que cuentan con grandes hectáreas de producción y que pueden realizar ventas de volúmenes mucho mayores que sus competidores.

- Mercado chileno de arándanos fragmentado, al igual que en el caso del mercado mexicano de aguacates fragmentado, se presenta como una oportunidad porque la empresa puede producir y vender grandes volúmenes de arándanos a los distribuidores a un precio mejor, mientras que los pequeños productores, no.
- Preferencia estética de los productos por parte de la cultura china, como hemos mencionado antes, en China tienden a comprar sus productos basados en la apariencia y tamaño del mismo.
- **Amenazas**
  - Alto costo de envíos de contenedores por vía aérea, pueden llegar a ser de hasta \$30,000 por contenedor.
  - Demora en el envío a los países asiáticos, por los largos trayectos por los que tiene que pasar la mercadería para llegar al puerto destino se puede demorar hasta 40 días.
  - Sector minorista de china muy fragmentado, esto es una amenaza para las empresas de la industria debido a que no pueden vender grandes volúmenes a un solo cliente como están acostumbrados a realizar (Bell y Kindred, 2016, p. 13).
  - Incertidumbre ante posibles desastres naturales que no se pueden predecir como por ejemplo el fenómeno del niño.
  - Incertidumbre política en EE.UU. por el cambio de gobierno
  - Alta rivalidad entre los competidores de la industria.
  - Alto poder de negociación de los compradores.
  - Recuperación de la oferta mundial de camarones después la enfermedad que devastó muchas de las granjas asiáticas de camarones, esto ocasionó que el precio bajara a la mitad (Bell y Kindred, 2016, p. 32).

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Tabla 2.1

Matriz EFI

	Valor	Calificación	Valor Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Mayor productor de agropecuario y cultivador de aguacates de Perú	0.07	3	0.21
Posee la plantación de aguacate más grande del mundo, con más de 2,000 hectáreas.	0.08	3	0.24
Gran inversión de investigación y desarrollo	0.08	4	0.32
Sucursales en los países importantes (Estados Unidos, Holanda, China)	0.10	4	0.4
Convenio con Walmart para poder hacer uso de sus instalaciones de maduración	0.12	4	0.48
Producción de arándanos Biloxi, productos de tamaño, apariencia y sabor de alta calidad.	0.10	4	0.4
Pueden ofrecer a los minoristas un volumen fijo a un precio fijo durante todo el año	0.08	4	0.32
Camposol fue el primer agronegocio peruano en poder integrarse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas	0.02	3	0.06
<b>DEBILIDADES</b>			
Baja capacidad para suministrar camarones directamente a los minoristas	0.07	1	0.07
Mala comunicación entre las áreas de producción y comercial	0.06	1	0.06
Costo alto en transporte de empleados por escasez de mano de obra cercana a las plantas	0.04	2	0.08
Dependencia de distribuidores para la venta de sus productos	0.07	1	0.07
Poca inversión en publicidad de la marca	0.03	2	0.06
Camposol no posee una infraestructura propia para la maduración de aguacates	0.08	1	0.08
	100%		2.85

Fuente: David F. (2013)

Elaboración propia

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta que nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa a modo de resumen y es “una base para identificar y evaluar relaciones entre áreas” (David F., 2013, p.122).

Luego de realizar el análisis correspondiente de nuestras fortalezas y debilidades, dándole una calificación de 3 o 4 a nuestras fortalezas y de 1 a 2 a nuestras debilidades dependiendo de su importancia, sacamos un ponderado con los pesos previamente puestos a cada una de las variables.

El resultado para la matriz EFI de Camposol es de 2.85, podemos decir que la empresa está en una buena posición debido a que se encuentra por encima de la media (2.50); sin embargo, este resultado también nos dice que hay muchas oportunidades de mejora en las operaciones, estrategias y procesos que actualmente realiza la empresa.

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Tabla 2.2

Matriz EFE

	Valor	Calificación	Valor Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Creciente demanda China de arándanos que no podrá ser cubierta por la producción nacional	0.09	4	0.36
Tratados de libre comercio con EE.UU., China, Unión Europea, Japón, Corea del Sur, etc.	0.10	3	0.3
Popularidad de la comida mexicana en EE.UU.	0.08	4	0.32
Aumento mundial de la demanda de arándanos, en promedio 13% en América del Norte y 32% en Europa.	0.09	3	0.27
Cultura de “Superalimento”	0.08	4	0.32
Preferencia por la estética del producto en China	0.06	3	0.18
Mercado chileno de arándanos y mercado mexicano de aguacates fragmentados	0.05	2	0.1
<b>AMENAZAS</b>			
Alto costo de envíos de contenedores por vía aérea	0.04	3	0.12
Demora en el envío a los países asiáticos de hasta 40 días	0.05	2	0.1
Sector minorista de china muy fragmentado	0.07	3	0.21
Posibles desastres naturales	0.06	1	0.06
Alta rivalidad entre los competidores de la industria	0.08	4	0.32
Recuperación de la oferta mundial de camarones	0.08	2	0.16
Incertidumbre política en EE.UU. por el cambio de gobierno	0.07	2	0.14
	100%		2.96

Fuente: David F. (2013)

Elaboración propia



La matriz de evaluación de factores externos (EFE) es una herramienta que nos permite evaluar la respuesta que tiene la organización ante las oportunidades y amenazas de la industria a modo de resumen (David F., 2013, p.80).

En el sector agroindustrial podemos ver que tenemos un resultado de la matriz EFE de 2.96, por encima de la media de 2.50, lo cual nos dice que la empresa está respondiendo de forma correcta a las oportunidades y amenazas de la industria.

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

Según Williams (2013), luego de ver las “fuerzas de la industria” la empresa se debe proteger de “los efectos negativos de la competencia” del sector en el que participa, es por esto que se debe hacer uso de una estrategia genérica o de posicionamiento (p. 122).

Para poder definir la estrategia genérica de una empresa, debemos primero analizar 3 ejes fundamentales:

- **Liderazgo en costos:** Camposol es una empresa que tiene una producción eficiente, maximiza la cantidad de productos terminados reduciendo los costos en los que incurre para lograrlo, esto le permite poder ofrecer grandes cantidades de productos a precios bajos, un claro ejemplo de ello son los acuerdos que tiene con minoristas para poder fijar un volumen alto de venta en un año a un precio fijo mucho más bajo que lo que podrían ofrecer otras empresas de la industria.
- **Diferenciación:** Para que un producto se considere diferenciado, debe ser considerado único, en el caso de Camposol, a pesar de tener productos diferenciados como los arándanos Biloxi, no llega a cumplir esta característica puesto que hay otras empresas en la industria que pueden tener acceso a esta semilla (a pesar no producirla en grandes cantidades como Camposol).
- **Enfoque:** Camposol tiene un enfoque de mercado compuesto por clientes minoristas y distribuidores, estos dos grupos son a quienes Camposol realiza las ventas de todas sus unidades de negocio.

Después de haber analizado los 3 ejes fundamentales, podemos llegar a la conclusión de que Camposol tiene una estrategia genérica de liderazgo en costos enfocada en minoristas y distribuidores.

## 2.4 Matriz FODA (Sustento)

Según Johnson, Scholes y Whittington (2006), el objetivo de la matriz FODA es ver el “grado en el que las actuales fortalezas y debilidades” con importantes y capaces de aprovechar oportunidades y superar las amenazas (p. 102).

Tabla 2.3

Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Mayor productor de agropecuario y cultivador de aguacates de Perú	1. Baja capacidad para suministrar camarones directamente a los minoristas
	2. Posee la plantación de aguacate más grande del mundo, con más de 2,000 hectáreas.	2. Mala comunicación entre las áreas de producción y comercial
	3. Gran inversión de investigación y desarrollo	3. Costo alto en transporte de empleados por escasez de mano de obra cercana a las plantas
	4. Sucursales en los países importantes (Estados Unidos, Holanda, China)	4. Dependencia de distribuidores para la venta de sus productos
	5. Convenio con Walmart para poder hacer uso de sus instalaciones de maduración	5. Poca inversión en publicidad de la marca
	6. Producción de arándanos Biloxi, productos de tamaño, apariencia y sabor de alta calidad.	6. Camposol no posee una infraestructura propia para la maduración de aguacates
	7. Pueden ofrecer a los minoristas un volumen fijo a un precio fijo durante todo el año	
	8. Camposol fue el primer agronegocio peruano en poder integrarse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA (DO)</b>
1. Creciente demanda China de arándanos que no podrá ser cubierta por la producción nacional	Aprovechar la sucursal en el país Asiático como puerta para negociaciones con otros países del continente con los que también tenemos TLC como Japón y Corea del Sur. (F4, O2).	Reforzar las relaciones con Walmart para el uso de sus instalaciones de maduración de aguacates y por hacerle frente a la creciente demanda de aguacates en EE.UU. (D6, O2, O3, O4)
2. Tratados de libre comercio con EE.UU., China, Unión Europea, Japón, Corea del Sur, etc.		

(continúa)

(continuación)

3.Popularidad de la comida mexicana en EE.UU.	Renovar acuerdos de venta de un volumen fijo de aguacates a un precio fijo con los minoristas de EE.UU. para poder asegurar un porcentaje de la creciente demanda en el país. (F1, F2, F7, O2, O3, O4)	Utilizar parte de la inversión de marketing en campañas publicitarias en EE.UU. para poder incentivar el consumo de los arándanos como fruta de alto valor nutricional. (D5, O5)
4. Aumento mundial de la demanda de arándanos, en promedio 13% en América del Norte y 32% en Europa.		
5.Cultura de “Superalimento”		
6.Preferencia por la estética del producto en China		
7.Mercado chileno de arándanos y mercado mexicano de aguacates fragmentados		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA (FA)</b>	<b>ESTRATEGIA (DA)</b>
1.Alto costo de envíos de contenedores por vía aérea	Renovar acuerdos de venta de un volumen fijo de aguacates a un precio fijo con los minoristas de EE.UU. para reducir el riesgo de pérdida de clientes por la alta rivalidad de las empresas de la industria (F7, A5). Investigaciones de automatización de procesos en la cría de camarones con el fin de poder reducir los costos y poder evitar el impacto de la recuperación de la oferta mundial y la subida de precios. (F3, A6). Capacitaciones para los empleados de la sucursal en Shanghai encargada de la venta a minoristas en China para que puedan entender mejor el mercado y producir eficiencias en las negociaciones (F4, A3).	Darle mayor foco a la venta de camarones en China. Por el momento la empresa no cuenta con la capacidad suficiente como para vender directamente a los minoristas; sin embargo, China se presenta como un mercado en el cual es más eficiente realizar venta a través de distribuidores debido a que el sector minorista está muy fragmentado. (D1, A3)
2.Demora en el envío a los países asiáticos de hasta 40 días		
3.Sector minorista de china muy fragmentado		
4.Posibles desastres naturales		
5.Alta rivalidad entre los competidores de la industria		
6.Recuperación de la oferta mundial de camarones		
7.Incertidumbre política en EE.UU. por el cambio de gobierno		

Fuente: Johnson, Scholes y Whittington (2006)

Elaboración propia

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

El primer componente del proceso de la administración es realizar “la declaración de la misión de la organización”, esta sirve como un marco para la formulación de las estrategias a utilizar (Hill et al., 2015, p. 12).

- Misión:
  - “Brindar de la mano de nuestros clientes, alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo. Esto lo logramos a través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de nuestra gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos y creando valor sostenible para nuestros accionistas” (Camposol, 2017, p. 9).

Podemos ver que la empresa tiene como objetivo principal darle al consumidor productos de alta calidad y buenos para la salud y resalta la constante innovación en sus procesos y en el producto mismo como método de diferenciación.

- Visión:
  - “Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo.” (Camposol, 2017, p. 9).

La visión de una empresa detalla el estado ideal futuro al que quiere llegar, se presenta como un reto que si bien puede ser difícil, no es inalcanzable.

- Valores clave:
  - Integridad
  - Excelencia
  - Respeto
  - Austeridad
  - Trabajo en equipo

La empresa establece como ideal de conducta para sus trabajadores los valores claves descritos, el cumplimiento de estos valores toma importancia para la ejecución de la misión de la compañía.

- Políticas:
  - Bienestar de los colaboradores
  - Cuidado del medio ambiente
  - Aseguramiento de calidad y trazabilidad del producto
  - Desarrollo de productos y mercados
  - Desarrollo y creación de valor compartido
  - Gestión de Reputación

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

Los objetivos estratégicos de la empresa son todas aquellas metas planteadas que la empresa planea lograr en el corto, mediano y largo plazo. Estos objetivos se logran a través de las distintas estrategias que existen, dependiendo de cuál sea el objetivo las estrategias pueden ser de integración, intensivas, de diversificación, defensivas, etc.

A continuación veremos qué objetivos se plantea la empresa para el futuro, según su estrategia de crecimiento podemos ver que se plantea las siguientes metas a nivel de organización:

- Rentabilizar el mix de clientes.
- Desarrollar nuevos mercados por medio de los distribuidores o de los minoristas
- Ser reconocidos como una marca de alta calidad, servicio y socialmente responsable

Y las siguientes metas a nivel de productos:

- Para arándanos:
  - Sostener márgenes absolutos en los próximos 5 años con diferenciación.
- Para aguacates:
  - Incrementar volúmenes de palta contra estación a Chao.
- Para mandarinas y otros:
  - Consolidar expansión operativa y comercial.
- Para mariscos:
  - Convertir el modelo de producción a pozas intensivas con eficiencia y rentabilidad.
- Para Trading:
  - Iniciar operaciones en China e incorporar nuevos servicios.

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

La empresa Camposol cuenta con 3 UEN:

- UEN frutas y vegetales
- UEN mariscos

- UEN Trading

Como propuesta de implementación de una nueva unidad estratégica de negocio sugiero poder abrir una UEN de tubérculos, según la Asociación de Exportadores (ADEX), la exportación de papa creció en 19.4% en los primeros meses del año 2017 y destaca a Bolivia como principal importador del producto, a la lista se suman países de Europa como Francia, España, Italia, Holanda, etc. y otros países de Latinoamérica como Chile.

En este contexto de crecimiento de las exportaciones de papa, Camposol puede aprovechar las oportunidades del mercado y, en conjunto con sus fortalezas, poder realizar una diversificación relacionada con los tubérculos y con la papa como producto bandera.

Camposol tiene varias hectáreas de tierra que no utiliza en la actualidad y pueden ser utilizadas para sembrar papas, camotes y otros tubérculos, esto sumado a que ya cuenta con red de distribución y canales ya desarrollados, será de gran facilidad poder empujar la venta de este nuevo producto a sus actuales clientes e incursionar en nuevos mercados en los que hay una alta demanda de papa y poca oferta.

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

- Estrategias en el ambiente global:
  - Camposol emplea una estrategia de estandarización global, esta se define como una estrategia internacional mediante la cual la casa matriz establece las estrategias que cada unidad de negocio deberá emplear en el país en el que participe, esta estrategia es característica de las empresas que tienen presencia en varios mercados sin la necesidad de adaptar su producto a cada uno de estos mercados (Hitt, Hoskisson e Ireland, 2015, p.237).
  - Camposol al estar presente en varios mercados como EE.UU., China, Holanda, etc. cumple con la variable de integración global y debido a que participa en el sector agroindustrial tiene poca necesidad de adaptar su producto de acuerdo al país al que ingresa, esto se debe a que en el sector no existe una clara diferenciación entre productos, la mayoría son estándar.
- Estrategias corporativas de negocios:

- Desarrollo de Mercado: Una de las estrategias que la empresa puede implementar es el desarrollo de nuevos mercados, explorar territorios geográficos con el fin de poder introducir sus productos y generar una mayor venta a la actual. Alguno de los países que la empresa puede explorar la posibilidad de ingresar con sus productos pueden ser Canadá, Chile o Colombia, países con los que actualmente tenemos acuerdos comerciales.
- Penetración de Mercado: La idea de una penetración de Mercado en China se ve muy favorable por las características del mercado chino y la creciente cultura de comida saludable, la palta y los arándanos pueden son los productos estrella de Camposol y pueden cumplir las necesidades del consumidor chino como lo son la alta exigencia por frutas y vegetales de buena apariencia. Estos mercados son relativamente nuevos por lo que se espera que el crecimiento en los siguientes años siga en aumento y es en este contexto en que Camposol debe aprovechar para poder ganar participación del mercado.
- Diversificación relacionada: Como ya hemos mencionado antes en este trabajo de investigación, la idea de que Camposol pueda incursionar en el rubro de tubérculos se plantea como una buena idea debido a su experiencia y Know How en la agroindustria y a la gran cantidad de hectáreas que posee en el norte que actualmente no están en uso.
- Integración vertical hacia Adelante: Como bien sabemos, Camposol no tiene una venta directa en su UEN de mariscos, el 100% de la venta es a través de distribuidores, lo cual le genera una dependencia y un margen de ganancia menor, en este contexto Camposol debe buscar la forma de poder negociar directamente con los minoristas la venta de sus mariscos para minimizar el poder de negociación de los distribuidores.
- Alianzas estratégicas: Al tener el mercado chino un sector minorista muy fragmentado, la empresa puede buscar realizar una alianza estratégica con minoristas que no solo se encuentren en China, sino también en otros países de Asia, de esta forma se puede plantear la idea de realizar una venta masiva de un volumen fijo a un precio fijo, esta alianza beneficiaría tanto a Camposol como al minorista ya que podrá obtener los productos a un precio mucho menor que los de la competencia.
- Estrategias Funcionales:

- Compras y producción:
  - Automatizar actividades del proceso de producción como por ejemplo el riego, empaquetado, etc.
  - Consolidar las compras de las sucursales en un solo pedido para poder aprovechar los descuentos por volumen
- Marketing y Ventas:
  - Desarrollo de una estrategia de marketing agresiva enfocada en el “Superalimento” y sus beneficios, de esta forma se puede crear mayor conciencia de la cultura de productos saludables e impulsar la venta.
  - Realizar un mayor foco en la venta a los minoristas.
  - Realizar una venta sana con un buen mix de los productos de la empresa.
- Recursos Humanos:
  - Capacitaciones a la fuerza de ventas para mejorar las habilidades blandas
  - Realizar integraciones entre áreas con el fin de mejorar la comunicación entre las mismas
  - Establecer líneas de carrera transparentes en donde los trabajadores sepan que metas deben alcanzar para ser considerados para una promoción.
- Finanzas:
  - Tener un flujo de caja sano con el cual puedan soportar épocas de crisis, de llegarse a dar.
  - Realizar seguimiento a la cartera de productos procurando tener un margen sano.
  - Mantener la disciplina en el seguimiento de las cobranzas
  - Evaluar el ROI de las inversiones antes de realizarlas, considerando siempre escenarios pesimistas, probables y optimistas para considerar planes de contingencia.
- Investigación y desarrollo:
  - Desarrollo de tecnologías y procesos que permitan la automatización en la empresa.
  - Investigación continua del comportamiento de los consumidores en los mercados actuales y en los potenciales mercados a los que podría ingresar la empresa.



# CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

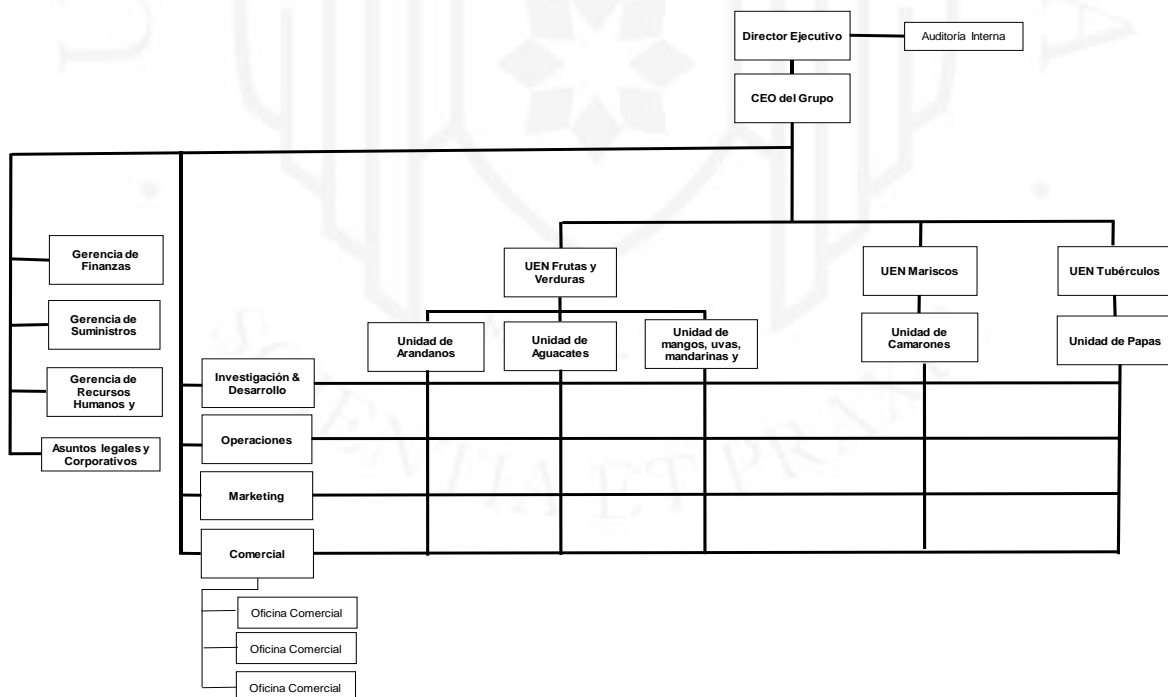
Como propuesta de rediseño organizacional veo conveniente poder agregar la UEN de tubérculos propuesta en el punto 2.7 del presente trabajo de investigación.

Para esta nueva estructura se puede utilizar un enfoque matricial, este enfoque es definido por Daft y Marcic (2010) como: “Estructura organizacional que combina los aspectos de las estructuras funcionales y divisionales en la misma parte de la organización.” (p. 260).

De esta forma la empresa se puede centrar en las actividades principales de la cadena de valor en cada una de sus UEN, a continuación plantearemos el esquema propuesto:

Figura 3.1

Estructura Organizacional



Fuente: Daft y Marcic (2010)

Elaboración propia

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

Una estrategia planteada no tiene valor para la empresa si no es implementada, el poder implementar las estrategias significa que dejan de ser solo una idea y se convierten en actividades que buscan agregar valor a la compañía.

Al momento de implementar una estrategia las cosas no siempre saldrán como lo planteado originalmente debido a que siempre es más difícil hacer algo que solo decirlo. (David F. y David F., 2017, p. 206). Con el fin de poder facilitar las implementaciones es necesario tener en claro los objetivos, saber qué se quiere lograr, en cuánto tiempo y bajo qué políticas, esto permitirá una coordinación entre las personas o áreas que estén involucradas en el proceso, una vez que todos los implicados en la implementación de la estrategia estén alineados, se debe evaluar la capacidad y habilidades del personal con el fin de reforzar los conocimientos o practicas necesarias.

Una propuesta de cambio que favorecerá la implementación de las estrategias es el nuevo esquema organizacional propuesto en el punto 3.1 del presente trabajo de investigación, que permite que una comunicación más fluida entre áreas y las distintas divisiones de UEN que existen, al tener todos relación con las estructuras funcionales es más sencillo que puedan estar alineados y con miras en un mismo objetivo que beneficie a todos.

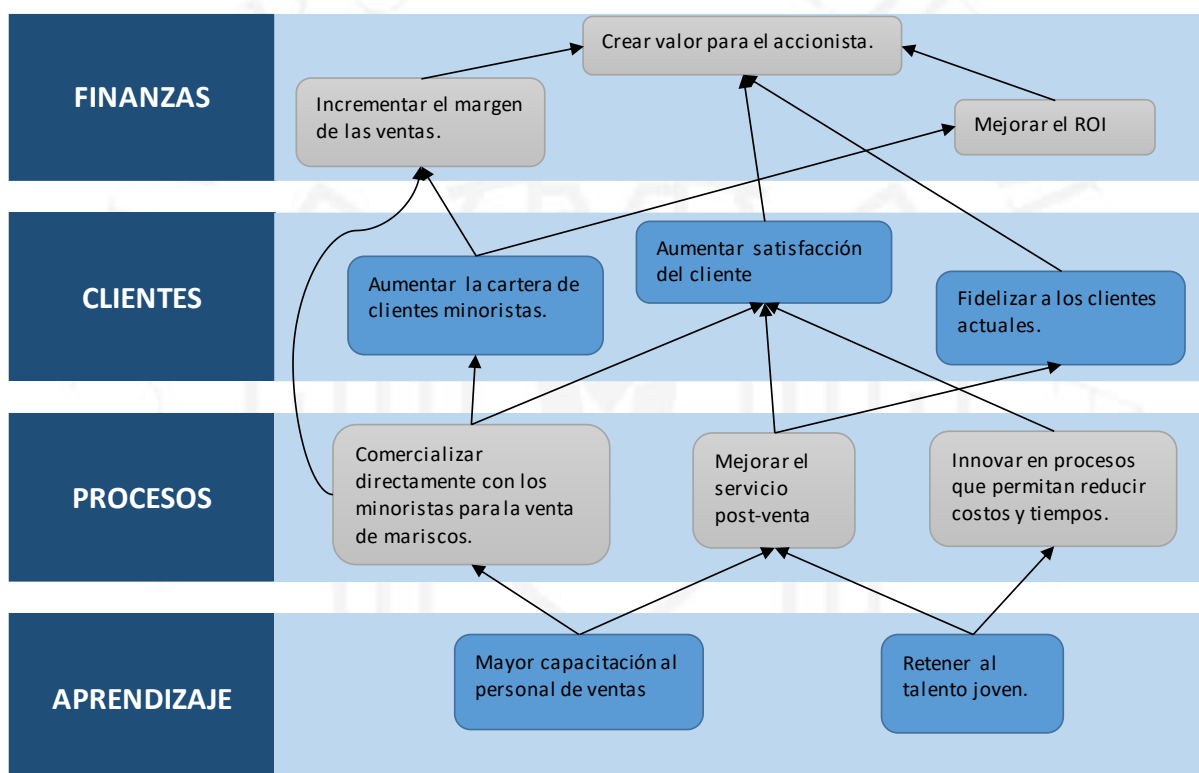
## CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

“El cuadro de mando integral proporcionaba un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes” (Kaplan R. y Norton D., 2001, p. 31).

Tabla 4.1

Mapa estratégico de control



Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2001)

Elaboración Propia

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

Tabla 4.2

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta
Finanzas	Incrementar el margen de las ventas.	$(Ventas - Costo) / Ventas$	65% Margen Neto
	Crear valor para el accionista.	Rentabilidad/Patrimonio	25%
	Mejorar el ROI	$((Beneficio - Costo) / Costo) * 100$	Lograr un mínimo de 55% de ROI
Clientes	Aumentar la cartera de clientes minoristas.	$((\#Minoristas\ actual - \#Minoristas\ año\ anterior) / \#Minoristas\ año\ anterior) * 100$	Incrementar 20%
	Aumentar satisfacción del cliente	$(\#Clientes\ satisfechos / \#Total\ de\ clientes) * 100$	Llegar a un mínimo de 90%
	Fidelizar a los clientes actuales.	$(\#Recompras / \#Total\ de\ cliente) * 100$	Lograr 80%
Procesos	Comercializar directamente con los minoristas para la venta de mariscos.	$(Venta\ de\ mariscos\ a\ minoristas / Venta\ de\ mariscos) * 100$	Lograr 60%
	Mejorar el servicio post-venta	$(\#Reclamos\ atendidos / \#Reclamos) * 100$	Lograr un mínimo de 85%
	Innovar en procesos que permitan reducir costos y tiempos.	$((Costo\ total\ del\ proceso\ con\ innovación - costo\ total\ del\ proceso\ sin\ innovación) / costo\ total\ del\ proceso\ sin\ innovación) * 100$	-15%
Aprendizaje	Mayor capacitación al personal de ventas	#Capacitaciones al personal de ventas anuales	7 Capacitaciones al año
	Retener al talento joven	$(Personal\ joven\ mayor\ a\ un\ año\ de\ antigüedad / Total\ personal\ joven) * 100$	85%

Fuente: Kaplan R. y Norton D. (2001)

Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Luego de haber investigado y analizado las distintas estrategias que la empresa siguió de acuerdo a sus fortalezas y debilidades, así como considerando las oportunidades y amenazas de la industria, podemos concluir que:

- Los principales productos en cuanto a ventas para Camposol son los aguacates, arándanos, camarones, espárragos y mangos; sin embargo, el producto con el que la empresa obtiene mejor margen es con los arándanos y se espera que la venta de estos sea mayor a la de aguacates y camarones para los próximos años.
- Según el resultado de las matrices EFE y EFI (ambos por encima de la media), podemos decir que la empresa sabe aprovechar las oportunidades del sector y puede reducir el impacto de las amenazas mediante sus fortalezas y con alianzas estratégicas.
- La empresa sigue una estrategia de liderazgo en costos mediando el uso de economías de escala, esto le permite poder obtener un mayor margen de ganancia y darle un precio menor a sus clientes para poder ganar participación del mercado, los competidores no pueden igualar sus precios.
- Camposol siempre tuvo en sus planes el poder diferenciarse de sus competidores y ofrecer el mejor producto o servicio para beneficio del cliente. Como lo hemos mencionado a lo largo de este trabajo de investigación, siempre procuró cumplir con las necesidades de sus clientes a través de la investigación y desarrollo, buscando poder reducir sus costos y ofrecerles un precio mejor a los minoristas, procurando que el tamaño, color, sabor y apariencia de los productos sean aptos para los distintos mercados.
- Los objetivos de la empresa están completamente enfocados en el crecimiento de las áreas y de las ventas, busca la expansión en nuevos mercados como el chino, esto se presenta como un gran reto para Camposol, en donde debe investigar los gustos y necesidades del nuevo mercado para poder ofrecerles el mejor producto de acuerdo a las tendencias del país.

## RECOMENDACIONES

- La principal recomendación para Camposol es el que puedan realizar una estrategia de diversificación relacionada y crear la UEN de tubérculos propuesta en el presente trabajo de investigación, la cual se presenta como una gran oportunidad para la empresa por ya tener la mano de obra e infraestructura necesaria para poder producir tubérculos como la papa o el camote.
- Aumentar la inversión en marketing, con proyectos de difusión de los beneficios de los productos de su cartera y aprovechando el posicionamiento mundial de la marca Perú con la reconocida calidad de los productos peruanos las publicidades pueden tener un gran alcance y se complementaría con la estrategia actual de boca a boca.
- Crear una alianza estratégica con algún chef peruano reconocido a nivel mundial para promover los productos de la empresa.
- Incursionar en nuevos mercados mediante la estrategia de desarrollo de mercado, hay varios países con los que se tienen tratados comerciales que se presentan como una buena oportunidad de llegar a nuevos territorios e incrementar las ventas de la empresa.
- Seguir invirtiendo en investigación y desarrollo para crear procesos automatizados que reduzcan los costos y puedan aumentar el margen de la empresa.

## REFERENCIAS

- Bell, D. y Kindred, N. (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://hbsp.harvard.edu>
- Camposol. (2017). *Reporte de Sostenibilidad del 2016*. Recuperado de [http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol\\_sustainability\\_report\\_2017.pdf](http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf)
- Daft, R. L., y Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración* (Sexta ed.). México: Cengage Learning.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.a ed.). México D.F.: Pearson.
- David, F. y David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.a ed.). México D.F.: Pearson.
- Gamble, J., Peteraf, M., Strickland, A.J. y Thompson, A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos* (18.<sup>a</sup> ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos un enfoque integral* (11.<sup>a</sup> ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M., Hoskisson, R. y Ireland, R. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos* (11.<sup>a</sup> ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Inketel. (18 de 2 de 2017). Recuperado de <https://www.intekel.com/blog/oportunidades-de-la-automatizacion-en-la-agroindustria/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Septima ed.). Madrid: Pearson.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Villajuana, C. (2013). *Estrategiando: Plan estratégico y balance scorecard* (Primera ed.). Lima: esan.
- Williams, C. (2013). *Admon: administración* (6.<sup>a</sup> ed.). México D.F.: Cengage Learning.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bell, D. y Kindred, N. (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://hbsp.harvard.edu>
- Camposol. (2017). *Reporte de Sostenibilidad del 2016*. Recuperado de [http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol\\_sustainability\\_report\\_2017.pdf](http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf)
- Daft, R. L., y Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración* (Sexta ed.). México: Cengage Learning.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.a ed.). México D.F.: Pearson.
- David, F. y David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.a ed.). México D.F.: Pearson.
- Gamble, J., Peteraf, M., Strickland, A.J. y Thompson, A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos* (18.<sup>a</sup> ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos un enfoque integral* (11.<sup>a</sup> ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Hitt, M., Hoskisson, R. y Ireland, R. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos* (11.<sup>a</sup> ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Inketel. (18 de 2 de 2017). Recuperado de <https://www.intekel.com/blog/oportunidades-de-la-automatizacion-en-la-agroindustria/>
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Septima ed.). Madrid: Pearson.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Villajuana, C. (2013). *Estrategiando: Plan estratégico y balance scorecard* (Primera ed.). Lima: esan.
- Williams, C. (2013). *Admon: administración* (6.<sup>a</sup> ed.). México D.F.: Cengage Learning.