

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

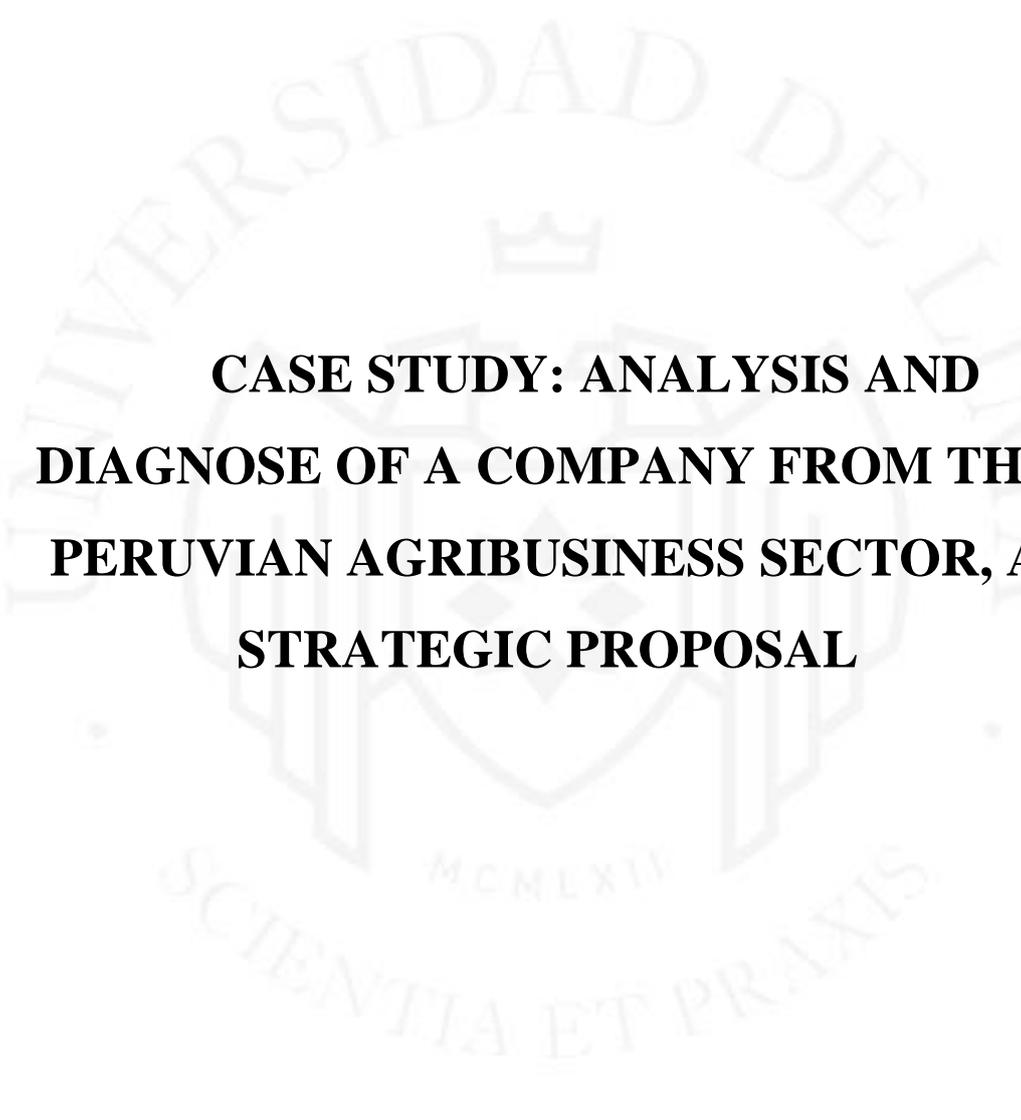
Miguel Angel Ayala Hernandez

Código 20120131

Lima – Perú

Agosto de 2019



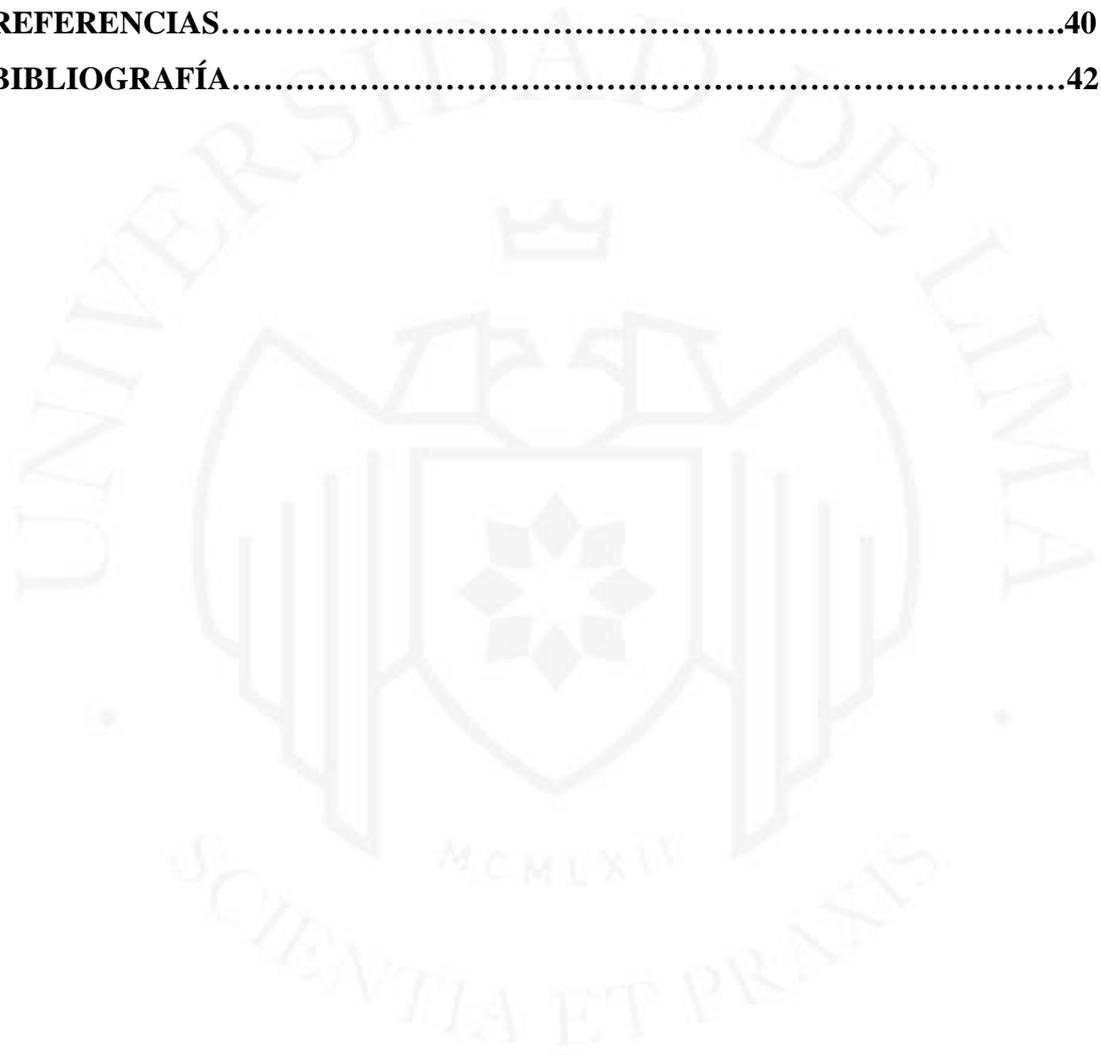


**CASE STUDY: ANALYSIS AND
DIAGNOSE OF A COMPANY FROM THE
PERUVIAN AGRIBUSINESS SECTOR, A
STRATEGIC PROPOSAL**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VIII
ABSTRACT.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	2
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio.....	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor.....	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).....	11
1.2 Diagnóstico Externo.....	12
1.2.1 Análisis PEST.....	12
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector.....	14
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas.....	16
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	17
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	17
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	18
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas.....	19
2.4 Matriz FODA.....	21
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	22
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	24
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN.....	25
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales.....	26
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	30
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa.....	30

3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	31
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		33
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	33
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral.....	36
CONCLUSIONES.....		38
RECOMENDACIONES.....		39
REFERENCIAS.....		40
BIBLIOGRAFÍA.....		42



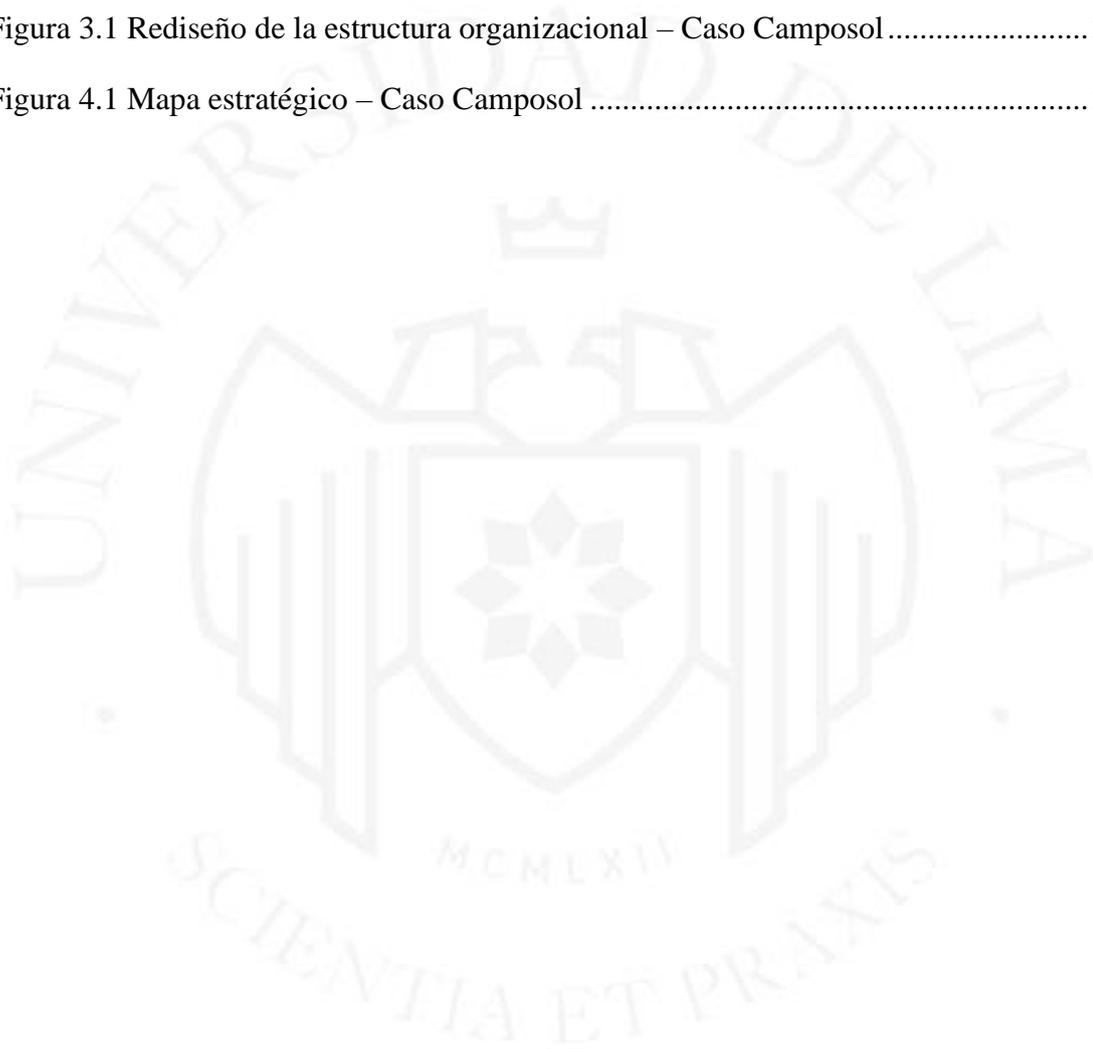
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Resultados de Camposol por categoría, ene-set 2015 y 2016 en miles de dólares	4
Tabla 1.2 Fortalezas y Debilidades de las UEN de Camposol	11
Tabla 1.3 Oportunidades de Amenazas de las UEN de Camposol	16
Tabla 2.1 Matriz EFI - Caso Camposol	17
Tabla 2.2 Matriz EFE – Caso Camposol	18
Tabla 2.3 Matriz FODA – Caso Camposol.....	21
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral – Caso Camposol.....	36



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor – Caso Camposol.....	6
Figura 2.1 Estrategias Genéricas	19
Figura 2.2 Unidades Estratégicas de Negocio – Caso Camposol.....	25
Figura 3.1 Rediseño de la estructura organizacional – Caso Camposol.....	31
Figura 4.1 Mapa estratégico – Caso Camposol	34



RESUMEN

Camposol S.A es una empresa orientada a la venta de productos frescos a nivel internacional. Actualmente tiene centros de operaciones en Perú, Colombia y Uruguay; además de tener oficinas comerciales en Norteamérica, Sudamérica, Europa y Asia, asimismo cuenta con diversos clientes a nivel mundial como Estados Unidos, China, Rusia, Inglaterra, Arabia Saudita entre otros.

Camposol cuenta con tres unidades de negocios, Camposol Frutas y Verduras, la cual produce aguacates, arándanos, uvas, mangos y mandarinas; Marinasol, la cual produce camarones y Camposol Internacional, la cual se encarga de comercializar los productos mencionados anteriormente, con oficinas comerciales en los países en los que posee clientes.

A continuación, se procederá a realizar un exhaustivo análisis de la realidad de la empresa y de la industria en la cual se encuentra para posteriormente, poder proponer estrategias tanto estratégicas como funcionales con el objetivo de buscar el crecimiento ordenado de Camposol. Asimismo, se definirán parámetros de control para poder medir el rendimiento de la empresa, así como el nivel de avance con respecto a metas propuestas, en base a la situación actual de la empresa y de la industria.

Palabras clave: Agroindustria, integración vertical, diferenciación de la marca, cadena de suministro, Biloxi y ventaja competitiva

ABSTRACT

Camposol S.A is a company oriented to the sale of fresh products. It currently has operations centers in Peru, Colombia and Uruguay; Moreover, have commercial offices in North America, South America, Europe and Asia, it also has several clients worldwide such as the United States, China, Russia, England, Saudi Arabia among others.

Camposol has three business units, Camposol Fruits and Vegetables, which produces avocados, blueberries, grapes, mangoes and mandarins; Marinasol, which produces shrimp and Camposol International, which is responsible for the sale of the products mentioned above, with commercial offices in the countries where it has customers.

In the next pages, an exhaustive analysis of the reality of the company and of the industry in which it is located will be carried out, to be able to propose both strategic and functional strategies with the objective of seeking the orderly growth of Camposol. Besides, control parameters will be defined to be able to measure the performance of the company, as well as the level of progress with respect to proposed goals, based on the current situation of the company and the industry.

Keywords: Agroindustry, vertical integration, brand differentiation, supply chain, Biloxi and competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

Camposol S.A inicio sus operaciones en La Libertad, Perú en 1977. Al iniciar comenzó con la producción de esparrago y una década después de su apertura, ya contaba con más de 3000 hectáreas de esparrago blanco y era líder en exportación de dicho producto en formato enlatado, el cual vendía a intermediarios en Europa.

Posteriormente, la empresa comenzó a realizar producciones de aguacate, los cuales vendía a nivel local; además comenzó la producción de camarones y otros productos marinos, los cuales vendía a intermediarios principalmente en Estados Unidos.

En el 2007, Camposol paso a ser parte de D&C Holding. En el mismo año, hubo una fuerte crisis financiera que llevo a tener una caída en los precios del esparrago y la demanda de exportación, esto llevo a que el crecimiento de producción de espárragos se redujera y que Camposol comenzara con la plantación de aguacates, la cual con el pasara de los años se fue expandiendo y llevo a ser la más grande del mundo con más de 2000 hectáreas.

En el 2011, los aguacates tuvieron acceso al mercado estadounidense, en un momento en el cual la demanda del producto aumentaba exponencialmente, lo cual beneficio tremendamente a la empresa. Asimismo, se comenzó a cambiar el enfoque de los productos enlatados por los productos frescos, lo cual comenzó a marcar el fin de la era de la producción de los espárragos para Camposol. Posteriormente, Camposol abrió su primera oficina comercial en Rotterdam para poder realizar la venta de sus productos directamente (sin intermediarios) a los minoristas. Esto generó que su cadena de suministros estuviera integrada verticalmente.

Desde el 2009, la demanda del arándano estaba en apogeo; sin embargo, las plantaciones de Camposol, con las distintas variedades que existían de la fruta, no daban resultado; y no es hasta en el 2013, que se descubre la variedad Biloxi, la cual tuvo excelentes rendimientos en Camposol debido a las condiciones climáticas y la calidad del suelo, lo cual llevo a través de los años, a ser una de las exportadoras de arándanos más grandes del mundo.

Finalmente, la cartera de productos actual de Camposol son los aguacates, los arándanos, las mandarinas, las uvas, los mangos y los camarones.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Camposol es una empresa que cuenta con tres divisiones: Camposol Frutas y Vegetales, encargada de la agroindustria; Marinasol, encargada de la producción de mariscos (principalmente camarones) y Camposol Internacional, encargada de realizar el contacto con los minoristas para poder realizar ventas directas (sin intermediarios).

Cabe mencionar que es una empresa integrada verticalmente, lo que significa que tiene la cadena de suministro completa (desde el sembrado del producto hasta la venta del mismo a un supermercado), por ende, le generó una gran ventaja competitiva ya que, al ser el productor, podía disponer de la cantidad demandada que requirieren sus compradores, además de asegurarse de la calidad de su producto desde el inicio al fin de la cadena de venta.

Para poder realizar un adecuado análisis del modelo de negocio, Osterwalder y Pigneur (2012), recomiendan dividir el análisis en nueve módulos de modo que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, además estos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

A continuación, el análisis en base a dichos módulos:

Segmentos de mercado: En el caso de Camposol, al ser una empresa de venta de productos de primera necesidad (aguacate, arándanos, camarones), tiene como cliente final a un mercado de masas (los clientes tienen necesidades y/o problemas similares), lo cual indica que no es un mercado segmentado.

Cabe mencionar, que Camposol realiza exportaciones a diferentes países y que, en algunos casos, los consumidores tienen características diferentes, por tal motivo, las características de su producto ofrecido no serán las mismas, como, por ejemplo, en China prefieren las frutas con colores vistosos y de buen tamaño, dejando atrás el sabor de este.

Propuesta de valor: Camposol ofrece productos de calidad y que, en el caso de sus consumidores finales, se adapta a sus necesidades como es el caso de China, donde los consumidores estaban en proceso de adaptación a los productos peruanos ya que la gastronomía

peruana está siendo reconocida a nivel mundial y que, a diferencia del consumidor americano, el consumidor chino tiene gustos diferentes ya que prefieren las frutas más grandes y de color más vistoso que a los que tienen mejor sabor. Por lo tanto, en dicho mercado se vendían productos que cumplieran las necesidades de los consumidores.

Adicionalmente, también al vender sus productos a los minoristas (sin intermediarios), contaba con la ventaja de estar integrado verticalmente, lo que le permitía trabajar con la cantidad demandada de sus clientes asegurándoles un producto estándar y de calidad, bajo la marca Camposol.

Finalmente, el poseer grandes extensiones de hectáreas para la producción y estar integrados verticalmente, les permitió ofrecer un volumen fijo a un precio fijo durante un año o temporada de un producto que era estándar (a diferencia de otras empresas que para llegar a la demanda deseada se apoyaban de otros productores, lo que generaba un producto que no era homogéneo). Esto significó una ventaja competitiva ya que los intermediarios ya no tenían que buscar más proveedores para cubrir su demanda.

Canales: Para la realización de la venta, Camposol cuenta con la división de Camposol Internacional, la cual cuenta con oficinas comerciales en los países con los que comercializa y esto les permite tener un nexo con los minoristas. Realizar la venta a través de este canal, les permite tener su propia marca.

Sin embargo, también realiza venta de sus productos a través de intermediarios, los cuales, en la mayoría de los casos, les colocan su marca a los productos al momento de venderlos a los minoristas.

Relaciones con clientes: Camposol cuenta con una buena relación con sus clientes ya que ofrece productos que satisfacen los requerimientos de los consumidores finales, llegando al punto de fidelizarlos ya que el producto es estándar y de alta calidad.

Adicionalmente, el poder ofrecer un volumen fijo a un precio fijo durante un año o temporada de su producto, favorece completamente a los minoristas, como lo mencionó Walmart, al decir que el 2015 tuvo su temporada de aguacate más exitosa, fecha donde realizó un pacto de precio y volumen con Camposol

Fuentes de ingresos: Se presenta la Tabla 1.1, en el cual se presenta diferentes productos de Camposol y sus ventas y egresos en el 2015 y 2016:

Tabla 1.1

Resultados de Camposol por categoría, ene-set 2015 y 2016 en miles de dólares

	Aguacate		Arándanos		Pimientos		Mangos	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Venta	51916	52647	37283	11780	3645	13823	20238	20861
Utilidad Bruta	19353	19866	23037	6820	-299	-707	4251	4858
Margen Bruto	37.28%	37.73%	61.79%	57.89%	-8.20%	-5.11%	21.01%	23.29%

	Uvas		Camarones		Espárragos		Alcachofas	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Venta	811	6984	52684	45620	20422	33729	3189	9926
Utilidad Bruta	-446	-1755	4309	-246	-6099	4757	60	41
Margen Bruto	-54.99%	-25.13%	8.18%	-0.54%	-29.86%	14.10%	1.88%	0.41%

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración Propia

Como se puede observar, los productos que generan un buen Margen Bruto son el aguacate (37.28%), los arándanos (61.79%), los mangos (21.01%) y los camarones (8.18%)

El nivel de la venta de los productos depende en gran parte de la demanda mundial del producto y de la oferta de este ya que influye directamente en el precio de venta de los productos.

Recursos claves: Camposol al ser una empresa enfocada en la venta de productos de consumo, sus recursos claves son bienes físicos como lo son sus campos de cultivo en el caso de la Unidad de Frutas y Verduras, en el caso de la Unidad de Marisol, son sus campos de crianza y en la Unidad Camposol Internacional, son sus oficinas comerciales en los diferentes países donde comercializa.

Adicionalmente, se debe de mencionar que un factor que influye en los campos de cultivo, son las buenas condiciones de clima y de suelo que presentan sus plantaciones, lo que favorece en que tengan cosechas de algunos de sus productos por todo el año (este es el caso de los arándanos).

Actividades clave: Las principales actividades de Camposol son:

Producción: Al ser una empresa de productos de consumo, la producción de todos sus productos (frutas, vegetales y mariscos) es clave para poder satisfacer la demanda de sus clientes, además que el producto debe de cumplir diferentes estándares según el país de destino.

Distribución: Al comenzar a comercializar productos frescos, el proceso de distribución hacia los clientes se vuelve complicado ya que el transporte debe de estar acondicionado para poder llevar el producto en buen estado hasta su destino.

Comercialización: Al momento de realizar la venta de sus productos, Camposol está buscando poco a poco dar a conocerse poniendo su marca a sus productos para el conocimiento del consumidor final.

Adicionalmente, Camposol tiene diversos acuerdos con sus clientes para la venta, como lo es en el caso de los aguacates, en la cual fija un precio fijo por un volumen establecido por una temporada.

Asociaciones clave: Inicialmente, se estaba realizando asociaciones con intermediarios que poseían la infraestructura para realizar la maduración de la fruta; sin embargo, en la década de 1990 y 2000, los minoristas comenzaron a adquirir dicha infraestructura, lo cual le permitía a Camposol vender mayor cantidad de producto con su marca.

Además, pudo llegar a realizar acuerdos con algunos minoristas con respecto al tener un precio fijo por un volumen establecido por una temporada, lo cual beneficiaba a ambas partes.

Estructura de costes: Con respecto a los costes, Camposol maneja costes variables ya que depende directamente de la producción.

Con respecto a los recursos, los costes más altos son los campos de producción, los criaderos de camarón, el transporte de los productos y aperturar nuevas oficinas comerciales.

Con respecto a las actividades, los costes más altos son los de producción por todo el cuidado que requiere y las materias adicionales que se deben de adquirir para que el producto salga en buen estado; adicionalmente, el coste de distribución también es alto ya que se comercializa productos frescos, por lo cual el transporte debe de ser el adecuado.

Según el caso, el envío de un contenedor le costó a Camposol aproximadamente \$10,000 por mar o \$30,000 por vía aérea.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que busca analizar a las empresas por las actividades que realiza, tratando de buscar el valor de cada una de ellas y clasificándolas según su importancia (Porter, 1999)

Para el caso Camposol, se tendrían las siguientes actividades:

Figura 1.1

Cadena de Valor – Caso Camposol



Fuente: Porter (1999)
Elaboración propia

- **Actividades primarias:**

Logística de entrada: El caso de Camposol es bastante curioso en este punto ya que, al ser una empresa integrada verticalmente (producción, distribución y comercialización), posee las actividades de provisionamiento de sus productos principales (frutas, verduras y productos marinos) debido a que realiza las actividades de siembra y cosecha de las frutas y verduras; y crianza de animales marinos.

Operaciones: Para el proceso de producción de los productos de Camposol, en el caso de las frutas y verduras, estas tienen temporadas de cosecha, por lo cual no están disponibles los 365 días de año,

Un punto importante que cabe mencionar dentro de la producción, es la constante búsqueda de mantener un producto estándar y de calidad para el consumidor final. En el caso de la mayoría de productos, posterior a la cosecha, pasan a una cinta transportadora para poder

realizar el control de calidad respectivo; además, de acuerdo a la presentación del producto (envasado, congelado y producto fresco), se tiene cuidado con la distribución para evitar que el producto llegue en malas condiciones.

Distribución: Camposol guarda extremo cuidado con respecto a la distribución de su producto ya que la mayor parte de este es exportada. Este proceso involucraba llevar el producto desde sus plantas hasta el Callao o hasta Piura (las cuales están a 500 Km de su punto de origen) y para realizar este proceso, los empleados cargan los productos en contenedores de envío refrigerados que son inspeccionados previamente antes de ser sellados.

Durante todo el trayecto, la temperatura era controlada y ajustada para que el producto se mantenga en un punto cerca a la congelación. Por todo este proceso, Camposol invierte por contenedor \$10,000 si la vía de transporte era marítima o \$30,000 si es aérea.

Marketing y Ventas: Camposol desde sus inicios buscó ser reconocido por la calidad de sus productos; sin embargo, no lo conseguía ya que sus clientes eran distribuidores que vendían el producto bajo su marca a los minoristas, lo cual no favorecía a Camposol frente a los consumidores finales.

Sin embargo, al momento de ir abriendo sus propias oficinas comerciales en los países donde comercializaba, le permitió vender con su propia marca e ir ganando reputación (en el 2016, lanzo la marca “Camposol” para los productos de alta calidad y “Sol Produce” para el siguiente nivel) frente a los consumidores finales.

Adicionalmente, cabe mencionar que Camposol aprovecho la popularidad tanto del arándano como la del aguacate ya que, el arándano era considerado un super alimento por sus propiedades y el aguacate estaba en auge ya que la comida peruana estaba comenzando a ser reconocida internacionalmente, lo que generaba que este alimento fuera más solicitado.

Servicio Post-Venta: Camposol al comercializar productos de consumo masivo, no tiene un servicio postventa de cara al consumidor final.

- **Actividades secundarias:**

Infraestructura: En esta actividad, Camposol se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar todos sus planes y operaciones actuales.

Este aspecto ha permitido a la empresa tener diferentes ventajas competitivas, como es el caso de poder llegar a firmar acuerdos con sus clientes para el precio del aguacate por un

volumen determinado por un cierto periodo de tiempo, lo cual, los competidores no podían lograr.

Otra decisión importante que se tomo fue el de aperturar oficinas comerciales lo cual le permitió vender sus productos sin necesidad de intermediarios y con su marca propia.

Adicionalmente, el poder decidir si plantaban frutas o verduras, la cantidad de espacio que emplearían en las plantaciones, la compra de más hectáreas para la producción y la diversificación fuera en el Perú para la producción, repercute bastante entre las actividades relacionadas a la infraestructura de la empresa.

Recursos humanos: Camposol es una de los empleadores más grandes del Perú, contando con alrededor de 1,000 empleados corporativos y 14,000 trabajadores de granjas y fábricas.

Los empleados de granjas y fábricas en Camposol ganaban aproximadamente entre \$400 y \$500 por mes y contaban con todos sus beneficios de ley, adicionalmente contaban con cuidado de niños y transporte hacia sus centros de labores. Adicionalmente, Camposol estaba financiando el desarrollo de unidades de viviendas para poder ofrecerlas al público a precios asequibles, con un descuento especial para sus empleados.

Mientras que en el sector informal (oportunidad de empleo alternativo para trabajadores en el mismo rubro), se ganaba entre \$50 y \$150 por mes.

Tecnología: Camposol siempre debía de vender un producto de calidad de acuerdo a las exigencias de sus consumidores finales y al ser una empresa que exporta productos a diferentes países, las necesidades de cada uno de ellos eran distinta, por lo cual debía de adaptar los productos de acuerdo a las necesidades de estos.

En el caso de China, los consumidores preferían adquirir frutas dejándose llevar por factores como el tamaño, el color y la apariencia más que por el sabor, por lo cual, Camposol comenzó a invertir en tecnología para poder tener equipos que pudieran separar la fruta por tamaño.

Abastecimiento y compras: Una de las principales compras de Camposol ha sido la adquisición de terrenos de sembrío. En el 2012, se recaudó \$125 millones de los inversionistas para para poder adquirir más hectáreas para potenciar el crecimiento del aguacate. También, se

menciona que la compañía poseía unas 14,500 hectáreas sin desarrollar, de las cuales unas 1,000 podrían cultivarse fácilmente con una inversión modesta.

Adicionalmente, se podría considerar como proveedores de Camposol, a las empresas que les brindan los pesticidas necesarios para la cosecha, el alimento de los animales marinos y a las empresas encargadas del transporte.

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

Para realizar el análisis de las ventajas competitivas, se realizará en base a los bloques constructivos definidos de cada uno de ellas (Hill, Jones y Schilling, 2015, pp. 93-97):

Las Unidades de Negocios son las siguientes:

Camposol Frutas y Vegetales:

Eficiencia: Dentro de esta UEN, se encuentra un alto nivel de eficiencia ya que contaban con grandes cantidades de productos para cubrir los requerimientos de sus clientes. Esto se debía a que Camposol poseía toda su cadena de suministro, por lo cual podía estimar su producción y ofrecérsela a los clientes; además, de que las condiciones climáticas les favorecían con el tema de la cosecha de las diferentes frutas y verduras producidas.

Calidad: Los productos de Camposol, posterior a la cosecha, pasaban a una cintra transportadora que se encargaba de revisar la calidad de los productos y desecharlos si estos no cumplían los estándares mínimos.

Adicionalmente, ellos variaban las características de sus productos de acuerdo a los países a los cuales exportaban, ya que los consumidores finales tenían afinidades diferentes, como es el caso de China, por tal motivo Camposol, adquirió un equipo que le permitía seleccionar la fruta para poder separarla y enfocar la fruta adecuada al mercado correcto.

Actitud de respuesta a los clientes: Salazar menciona “nuestra fortaleza es que las pocas cosas que hacemos, lo hacemos bien y hacemos mucho. Entonces, es más fácil para los minoristas hablar con nosotros”.

Como ejemplos está que en los aguacates, la producción mexicana está fragmentada, lo que genera que los minoristas reciban diferentes aguacates de diferentes proveedores ya que estos mismos no logran alcanzar la demanda deseada y esto genera que el producto sea

diferente e irregular; sin embargo, Camposol puede ofrecer un gran volumen de los mismos aguacates cultivados en el mismo campo.

Marinasol:

Eficiencia: Marinasol tiene las herramientas para poder llevar a exportar sus productos sin necesidad de intermediarios, ya que está integrada verticalmente; sin embargo, aún le falta poder desarrollar un mayor volumen de producción para poder tener la confianza de poder satisfacer la demanda de los minoristas.

Actualmente, cuenta con clientes en Chile, Jamaica, Panamá, Guatemala, Estados Unidos, Reino Unido, Rusia, España, Francia, Italia, Portugal, Arabia Saudita, Emiratos Árabes, Korea, China y Japón. Adicionalmente, cuenta con oficinas comerciales en Norte América, Sudamérica, Europa y Asia.

Innovación: Marinasol se encarga de producir y cultivar sus propias larvas de camarones. Adicionalmente, posee equipos de investigación y desarrollo implementan planes de mejora genética a través de una selección individual en la búsqueda de las mejores familias para poder tener camarones con mejores niveles de crecimiento, resistencia y reproducción.

Camposol Internacional:

Eficiencia: Camposol al estar integrada verticalmente y poder cubrir la demanda de los minoristas, le permitió poder crear acuerdos con sus clientes que otras empresas no podrían realizar, como es el caso de Walmart, donde se acordó vender el aguacate a un precio fijo por volumen por una temporada, lo cual fue beneficioso para ambas partes y además Walmart menciono que fue su mejor temporada de venta de aguacates.

Calidad: Al poseer un amplio nivel de producción, Camposol puede tener altas cantidades de sus productos de una misma calidad. Esto les beneficia frente a los minoristas que tienen una alta demanda y que buscan un producto de buena calidad y que sea estándar, dejando de lado a las productoras que generan poca cantidad de producto.

Actitud de respuesta de los clientes: Camposol exportaba sus productos aun faltando para llegar al punto de maduración, por lo cual requería de centros de maduración.

Al ver esta situación Camposol, aprovecho que algunos minoristas estaban comenzando a construir sus propios centros de maduración, y decidió comenzar a venderles directamente a

ellos y no a intermediarios como se hacía antes (antes los intermediarios eran los únicos que poseían dicha infraestructura).

El realizar esto, le conlleva a generar acuerdo de uso de sus plantas de maduración y posteriormente ofrecer el producto a mayor cantidad de minoristas que no poseían estas instalaciones.

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

Tabla 1.2

Fortalezas y Debilidades de las UEN de Camposol

UEN	Fortalezas	Debilidades
Camposol Frutas y Verduras	<p>Amplias extensiones de terreno, lo cual le permite tener una buena cantidad de producto para ofertar</p> <p>Clima adecuado que favorece a la cosecha, lo que genera que tenga los productos en fechas que otros países no lo tienen.</p> <p>Producto de calidad y estándar, lo que genera que el consumidor final y los minoristas se sientan satisfechos.</p> <p>Procesos que permiten separar los productos, lo cual permite enfocar los productos con características similares a los clientes adecuados.</p> <p>Cartera de productos en la cual la demanda mundial está en crecimiento (arándanos)</p> <p>Mano de obra de bajo costo frente a competidores extranjeros</p>	<p>No se cuenta con una planta de maduración propia, por lo cual depende de los minoristas para la maduración de sus productos</p> <p>Alto coste de la distribución del producto ya que tiene que tener las condiciones necesarias para que no perezca este.</p> <p>El tiempo de fabricación de los productos no es muy rápido ya que se rigen en base a la cosecha de estos, lo cual es por temporadas establecidas</p>
Marinasol	<p>Alto nivel de investigación en la mejora de la producción de sus camarones, lo cual genera que constantemente vayan teniendo mejores producciones</p> <p>Cuenta con una gran variedad de certificaciones de calidad de sus productos (BASC, BRC Food, HACCP, BAP)</p>	<p>Falta de capacidad de producción para satisfacer la necesidad de los minoristas</p>
Camposol Internacional	<p>Contacto directo con los minoristas</p> <p>Ofrecer acuerdos de precio por volumen por temporadas</p> <p>Poder ofrecer sus productos bajo su propia marca</p>	<p>Depende de las otras unidades de negocio para poder ofrecer sus productos, sobre todo de Marinasol.</p>

Elaboración Propia

1.2 Diagnóstico Externo

1.2.1 Análisis PEST

Según Rothaermel (2015), el análisis PEST o PESTEL, es un marco de referencia que busca evaluar y analizar todas las fuerzas externas que impactan a una empresa. Estas fuerzas pueden generar tanto oportunidades como amenazas para la compañía.

En el caso de Camposol, se han identificado las siguientes:

Político:

- El terrorismo estaba en su apogeo cuando inicio Camposol, lo cual generaba incertidumbre y preocupación en la población.
- La ley peruana prohíbe emplear mujeres embarazadas para ciertos roles, lo cual era contradictorio con algunos protocolos de certificaciones de proveedores que consideraban que consultar a sus empleadas si estaban embarazadas, como una acción de discriminatoria.

Económico:

- En la década del 2000, el aumento de los precios de las materias primas generó un fuerte crecimiento económico en el Perú lo cual llevo a que las tasas de desempleo disminuyeran de 49% en 2006 al 25% en el 2014.
- En el 2014, Estados Unidos no pudo con la oferta de aguacate peruano, lo cual conllevó a que se vendiera el producto con grandes descuentos
- Los trabajadores de campo, ganaban en el sector informal entre \$50 y \$150 por mes, mientras que en Camposol ganaban \$400 y \$500 por mes más todos los beneficios de ley y otros beneficios corporativos.
- Se espera que Asia crezca del 6% al 30% de sus ventas en aproximadamente 5 años, con gran parte de este crecimiento en China.
- Del 2000 al 2011, el consumo per cápita de aguacate por parte de los estadounidenses, aumento a 4 libras y en el 2015 ya era de 6.
- Entre el 2005 y el 2015, el consumo per cápita de los arándanos por parte de los estadounidenses aumento de 0.44 libras a 1.54.
- Sobreoferta de aguacate hacia Estados Unidos generó que este producto se ofreciera con grandes descuentos.

Social:

- Los arándanos comenzaron a ser un producto cada vez más popular debido a sus diferentes usos (alimentación e industria cosmética)
- Algunos factores que influyeron en el crecimiento de la demanda de los arándanos fue la mayor disponibilidad durante todo el año, bayas de buena calidad, reputación como aperitivo divertido para los niños y el interés por productos frescos y saludables.
- Al arándano se lo consideraba un “super alimento” debido a sus propiedades y debido a que tenía altas cantidades de antioxidantes.
- Venta del aguacate está creciendo en China sobre todo en los jóvenes y profesionales de clase media conscientes de la salud. Adicionalmente, los chinos están viendo la reputación de la gastronomía peruana, por lo cual también están considerando usar sus productos al momento de preparar sus comidas.
- En China, tienen preferencias por los productos de buen tamaño, color y apariencia que por el sabor del mismo.
- Inicio de la diferenciación en los alimentos, como ejemplo está el caso de la diferencia entre la compra de un kilo de arándanos y un kilo de plátanos ya que el arándano está siendo considerado un producto más de lujo al tener un precio más alto que el del plátano.
- Dificultad para trasladar las marcas con nombres en español al mercado chino.

Tecnológico:

- A inicios del siglo XX, Elizabeth White domestico para la agricultura a los arándanos.
- Durante el siglo XX, se desarrollaron nuevas variedades de arándanos para diversos climas, lo que genero que la producción aumentara tanto en Estados Unidos como en Sudamérica.
- La creación de plantas de maduración de fruta ayudo a los productores con la venta de sus productos en el exterior

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Rivalidad entre los competidores existentes: Alta

- Estructura de la industria: La industria está consolidada ya que existen pocas empresas con la capacidad de poder exportar sus productos; además de contar con las condiciones climáticas y la idoneidad del suelo para poder producir estos de manera constante y grandes volúmenes, lo cual genera que sean competitivos en esta industria.
- Costo de cambio: El costo de cambio es bajo ya que para el consumidor final prácticamente todos los productos son iguales, por lo cual se incrementa la competencia es buscar algún factor diferenciador, en este caso se busca tener la mejor calidad del producto.
- Demanda: La demanda es alta y está en aumento, tal es el caso del aguacate que entre el 2000 al 2011, paso el consumo per cápita por parte de los americanos de 4 a 6 libras; mientras que entre el 2005 y el 2015 el consumo per cápita de arándanos aumento de 0.44 a 1.54, adicionalmente, se espera que Asia crezca del 6% al 30% de sus ventas en aproximadamente 5 años
- Nivel de diferenciación: Los niveles de diferenciación son bajos, ya que los productos entre los competidores son prácticamente los mismos. Sin embargo, lo que los diferencia frente a otros competidores es la calidad y el volumen de producción, ya que los minoristas prefieren recibir toda su cantidad demandada de un mismo proveedor que tener múltiples proveedores para satisfacer esta y que a la vez sea un producto estándar que cumpla sus requerimientos mínimos.
- Barreras de salida: Son altas, debido a la alta inversión que se realiza para poder estar en el sector, como lo son la compra de terrenos para el cultivo, el personal para la cosecha y la fábrica, los terrenos para la crianza de camarones, la fabricas de procesamiento y el transporte.

Amenaza de nuevos entrantes: Baja

- Economías de escala: Es requerido poseer economías de escala al entrar a este sector ya que las empresas actuales producen varias toneladas de sus productos, por lo cual al ingresar produciendo poca cantidad de producto, no sería competitiva.

- **Requisitos de capital:** Es alto el requisito del capital, ya que las inversiones no son asequibles. Las principales inversiones son los terrenos para los sembríos y para la crianza de los camarones, adicionalmente, se debe de tener una planta para poder empaquetarlos y procesarlos según sea el caso; y finalmente, tener la economía necesaria para poder realizar la distribución teniendo en consideración que los productos son perecibles.
- **Lealtad a la marca:** La lealtad a la marca por parte de los consumidores finales aun es baja ya que al ser alimentos lo ofrecido, las opciones de cambiar de marca son bajas.
- **Acceso a canales de distribución:** Es alto, ya que, al ser productos alimenticios frescos, estos pueden malograrse si no se tienen el cuidado correspondiente. Además, según el país a exportar, existen regulaciones con respecto a cómo debe de llegar el producto (temperatura y estado de maduración). Para lograr esto se debe realizar una fuerte inversión en contenedores especiales.
- **Costo de cambio de los clientes:** Es bajo, ya que existen altas similitudes con el precio y calidad para los consumidores finales.

Poder de negociación con los clientes: Intermedio

En el caso de los consumidores finales, es bajo ya que al ser productos de consumo y de características similares, los consumidores no encuentran muchas diferencias entre ellos, por lo cual, les es indiferente un producto del otro.

En el caso de los minoristas, es medio ya que ellos prefieren adquirir los productos de un solo proveedor en lugar de varios, de tal manera que evitan tener productos finales irregulares, esto quiere decir que, si un proveedor tiene una alta capacidad de producción, los minoristas preferirán escogerlos a ellos.

Poder de negociación con los proveedores: Alto

Los principales proveedores para la producción son las empresas que brindan las semillas, abono, empaquetaduras y pesticidas y en el caso de los camarones, de las crías, para poder realizar la producción del producto sin problemas.

Adicionalmente, otro proveedor importante es el que brinda el servicio de transporte ya que la producción se exporta a diferentes países y esta distribución se debe de llevar a cabo teniendo en cuenta ciertos cuidados específicos.

En ambos casos, el poder de negociación es alto, ya que la industria agroindustrial mueve grandes cantidades de producción por lo cual, les conviene a las empresas proveedoras tener relaciones con ellas.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: Alto

La amenaza de productos sustitutos en la agroindustria es alta ya que la variedad de insumos alimenticios es variada por lo cual es fácil, para el consumidor final, cambiar de producto.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.3

Oportunidades y Amenazas de las UEN de Camposol

UEN	Oportunidades	Amenazas
Camposol Frutas y Verduras	<p>Crecimiento de la demanda asiática, del 6% al 30% de sus ventas en aproximadamente 5 años</p> <p>Condiciones climáticas favorables para la siembra, lo cual puede ayudar a la siembra de algún nuevo alimento que Camposol esté dispuesto a lanzar.</p> <p>Bajos costos en la mano de obra a comparación de los productores extranjeros.</p> <p>Incremento del consumo per cápita americano de arándanos y aguacate</p> <p>Boom de la gastronomía peruana. Incremento en la venta de productos peruanos</p>	<p>Sobreproducción</p> <p>Fenómenos naturales o climáticos que afecten las cosechas</p> <p>Regulación local no coherente con los protocolos de las certificadoras y/o regulaciones de otros países</p>
Marinasol	<p>Venta de sus productos a través de venta directa</p> <p>Boom de la gastronomía peruana. Incremento en la venta de productos peruanos</p>	<p>Fenómenos naturales o climáticos que puedan afectar sus estanques.</p> <p>Regulación local no coherente con los protocolos de las certificadoras y/o regulaciones de otros países</p>
Camposol Internacional	<p>Conocimiento de marca Camposol frente a los consumidores finales</p> <p>Firma de acuerdos con minoristas que posean infraestructura para la maduración de la fruta.</p>	<p>Disminución de precios a nivel internacional</p> <p>Dificultad de trasladar las marcas escritas en español a mercados con lenguaje diferente</p> <p>Bajo costo de cambio que tiene el consumidor para elegir los productos</p>

Elaboración Propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz EFI, es una herramienta empleada para la formulación de estrategias, en la cual se evalúa las fortalezas y debilidades más importantes y adicionalmente constituye una base importante para establecer relaciones entre las áreas funcionales (David, 2013, p. 122).

Tabla 2.1

Matriz EFI – Caso Camposol

	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Amplias extensiones de terreno para el cultivo y crianza de camarones	0.15	4	0.6
2. Integración vertical	0.25	4	1
3. Negociación con los minoristas de precios por volumen por temporada	0.2	4	0.8
4. Maquinaria que facilita la separación de productos según el cliente.	0.01	3	0.03
5. Alta investigación en la mejora de la producción de los camarones	0.01	3	0.03
Debilidades			
1. Falta de conocimiento de la marca por parte del consumidor final (Marinasol)	0.03	2	0.06
2. Escasez de producción para satisfacer demanda de minoristas (Marinasol)	0.1	2	0.2
3. Producción centralizada en el Perú	0.1	1	0.1
4. Altos costos de distribución	0.05	1	0.05
5. Dependencia con los minoristas para la maduración de la fruta			
Total	1		3.07

Fuente: David (2013)

Elaboración Propia

Como se puede observar en la Tabla 2.1, el peso ponderado es de 3.07, lo cual indica que Camposol se encuentra en una buena posición ya que sus fortalezas tienen un mayor valor

para la industria a comparación de sus debilidades; sin embargo, Camposol aún tiene muchas oportunidades de mejora para mejorar su calificación.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Según F. David (2013), la Matriz EFE, es una herramienta que permite a los estrategas resumir todos los factores externos (Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) y evaluar su impacto en la empresa (p. 80).

Tabla 2.2

Matriz EFE – Caso Camposol

	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Crecimiento de Asia en sus ventas al 30% en aproximadamente 5 años	0.15	3	0.45
2. Incremento del consumo per cápita americano de arándanos y aguacate	0.15	3	0.45
3. Boom de la gastronomía peruana. Incremento en la venta de productos peruanos	0.1	3	0.3
4. Desarrollo por parte de los minoristas de infraestructura para la maduración de la fruta	0.1	4	0.4
5. Diferenciación de los alimentos (alimentos de lujo)	0.1	3	0.3
Amenazas			
1. Plagas y fenómenos naturales que afecten a los sembríos	0.05	2	0.1
2. Regulación local no coherente con los protocolos de las certificadoras y/o regulaciones de otros países	0.05	2	0.1
3. Disminución de precios a nivel internacional	0.2	3	0.6
4. Dificultad de trasladar las marcas escritas en español a mercados con lenguaje diferente	0.05	3	0.15
5. Bajo costo de cambio que tiene el consumidor para elegir los productos	0.05	3	0.15
Total	1		3.00

Fuente: David (2013)

Elaboración Propia

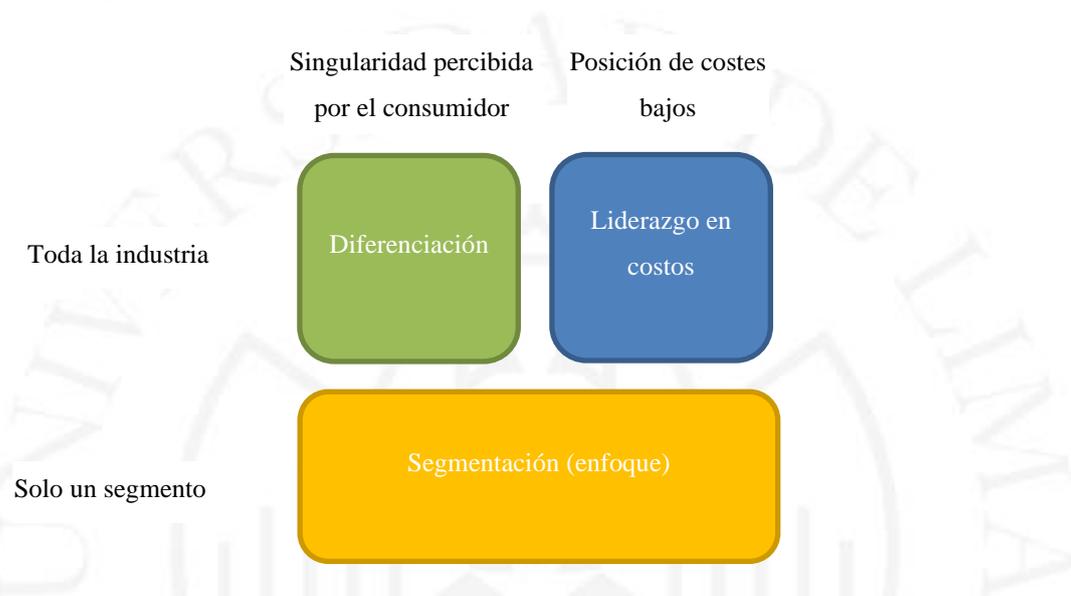
Como se puede observar en la Tabla 2.2, el peso ponderado es de 3.00, lo cual indica que Camposol se encuentra en una buena posición, debido a que ha sido manejar de manera adecuada los factores externos que le afectan; sin embargo, aún tiene varios puntos a mejorar

como es el tema de las regulaciones que no son coherentes con los protocolos de otros países y las plagas o fenómenos naturales que pueden afectar su producción.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

Figura 2.1

Estrategias Genéricas



Fuente: Porter (2009)
Elaboración propia

Según Porter (2009), las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva en base a tres ejes:

- Liderazgo en costos: En este caso, las empresas se encargan de vender un producto estándar a un costo unitario bajo, con la finalidad de atender a consumidores que son sensibles a la variación de precios.
- Diferenciación: La finalidad de esta estrategia es producir bienes y/o servicios únicos en la industria con el objetivo de captar la atención de los clientes. Se debe tener en consideración que los clientes en este sector, no son tan sensibles a los precios, por lo que estarían dispuestos a poder pagar más por algo innovador.
- Enfoque: La empresa se centra a brindar productos y/o servicios que cubren las necesidades de pequeños segmentos. Al ser estos mercados pequeños, también

se pueden realizar las estrategias anteriores (Liderazgo en costos y Diferenciación), solo que en un mercado más reducido.

En el caso de Camposol, la estrategia que está usando actualmente es de **liderazgo en costos**, esto se debe a que, en la agroindustria, un tema esencial es el poder tener altos volúmenes de producción con el fin de que pueda realizar economías de escala y el costo del producto pueda disminuir. Adicionalmente, el precio de los productos está muy influenciado por la oferta y demanda del mercado global, por lo cual los precios pueden variar considerablemente y si una empresa no ha reducido considerablemente sus costos de producción, no será competitiva para esta industria.

Cabe mencionar que Camposol está buscando poco a poco la diferenciación ya que está buscando asociar sus productos con la calidad percibida por parte de los clientes, de tal manera que el costo de cambio por parte de los clientes aumente; sin embargo, el proceso de este cambio aún está comenzando.

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.3

Matriz FODA – Caso Camposol

	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1. Crecimiento de Asia en sus ventas al 30% en aproximadamente 5 años</p> <p>O2. Incremento del consumo per cápita americano de arándanos y aguacate</p> <p>O3. Boom de la gastronomía peruana. Incremento en la venta de productos peruanos</p> <p>O4. Desarrollo por parte de los minoristas de infraestructura para la maduración de la fruta</p> <p>O5. Diferenciación de los alimentos (alimentos de lujo)</p>	<p>A1. Plagas y fenómenos naturales que afecten a los sembríos</p> <p>A2. Regulación local no coherente con los protocolos de las certificadoras y/o regulaciones de otros países</p> <p>A3. Disminución de precios a nivel internacional</p> <p>A4. Dificultad de trasladar las marcas escritas en español a mercados con lenguaje diferente</p> <p>A5. Bajo costo de cambio que tiene el consumidor para elegir los productos</p>
Fortalezas		
<p>F1. Amplias extensiones de terreno para el cultivo y crianza de camarones, adicionalmente, se cuenta con terreno libres para ser explotados</p> <p>F2. Integración vertical</p> <p>F3. Negociación con los minoristas de precios por volumen por temporada</p> <p>F4. Maquinaria que facilita la separación de productos según el cliente</p> <p>F5. Alta investigación en la mejora de la producción de los camarones</p>	<p>F1-O1: Emplear los terrenos que tiene disponibles para aumentar su producción y satisfacer la demanda asiática que está en crecimiento</p> <p>F4-O5: Aprovechar la maquinaria que facilita la separación de sus productos para buscar brindar una mejor calidad a los alimentos de lujo como en este caso sería el arándano.</p>	<p>F3-A3: Realizar mayores acuerdos con los minoristas de precios fijos por volumen de tonelada por temporada, de tal manera que ya no corren con el riesgo de disminuir sus ingresos si existiese una disminución en los precios</p> <p>F2-A3: Mantener su integración vertical ya que eso le permite disminuir sus costos, lo cual amortiza la disminución de los precios</p> <p>F5-A1: Mantener la investigación en la mejora de sus productos, ya que eso le ha permitido tener producciones más resistentes a las plagas y/o enfermedades.</p>
Debilidades	Debilidad - Oportunidades	Debilidades - Amenazas
<p>D1. Falta de conocimiento de la marca por parte del consumidor final</p> <p>D2. Escasez de producción para satisfacer demanda de minoristas (Marinasol)</p> <p>D3. Producción centralizada en el Perú</p>	<p>D5-O4: Aumentar su cartera de clientes que posean infraestructura de maduración con el fin de realizar acuerdos comerciales con ellos y de esa manera, tener una amplia cantidad de opciones para realizar el proceso de maduración y disminuir su dependencia con los proveedores</p>	<p>D1-A5: Camposol debe de aumentar la recordación de su marca de cara a los consumidores finales con el objetivo que estos asocien la calidad de sus productos con su marca y el costo de cambio aumente</p>

(continua)

(continuación)

D4. Altos costos de distribución D5. Dependencia con los minoristas para la maduración de la fruta	D1-O3: Camposol debe continuar aprovechando el boom de la gastronomía peruana ya que los consumidores finales han aumentado el consumo de productos cultivados en el Perú, lo cual genera que su demanda aumente. Camposol debe de aprovechar la calidad de sus productos para buscar la siguiente conexión: Calidad -> Camposol -> Perú	D3-A2: Buscar un nuevo país en el cual pueda también realizar sus procesos de producción. Para poder realizar esto debe de tener en consideración el factor climático, la calidad del suelo, las regulaciones del país y la inversión a realizar. Esto le ayudara a poder descentralizar la producción y evitar el riesgo de perder una gran parte de sus cosechas por fenómenos naturales, además de buscar regulaciones que lo beneficien
---	---	---

Fuente: David (2013)

Elaboración Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Según Grant (2004), la declaración de la misión busca mencionar cual es el propósito de la empresa (lo que la empresa está tratando de alcanzar en el presente) y de manera muy frecuente, se menciona los negocios en los cuales está involucrada la empresa.

Misión: Proveer a los consumidores de todo el mundo con comida saludable a través de la excelencia operativa, innovación, practicas sostenibles, generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; creando valor constante a largo plazo para nuestros accionistas

A continuación, analizaremos la misión de Camposol en base a los componentes de la misión según David (2013):

- Clientes: Los consumidores de todo el mundo
- Productos o servicios: Ofrecen comida saludable producida a través de buenas prácticas.
- Mercados: La empresa compite a nivel global.
- Tecnología: Se menciona la innovación dentro de su misión.
- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: Buscan realizar prácticas sostenibles y adicionalmente el bienestar de las comunidades donde operan

- Filosofía: Se basa en un crecimiento basado en prácticas sostenibles de impacto positivo.
- Autoconcepto: Se consideran una empresa con excelencia operativa
- Preocupación por la imagen pública: Buscan tener una buena imagen ya buscan obtener un impacto positivo en el bienestar de las comunidades donde operan.
- Preocupación por los empleados: No se menciona a los empleados en la misión de la empresa.

La misión está redactada cumpliendo la mayoría de los criterios establecidos por David, solo le hace falta mencionar a sus empleados; sin embargo, la misión que se han autoimpuesto, es bastante retadora y va de acuerdo a los lineamientos de la empresa ya que actualmente solo se encuentran en la venta de productos frescos. Adicionalmente, se encuentran realizando la transición a productos orgánicos.

Cabe resaltar que se consideran una empresa global ya que ve a todos los consumidores del mundo como los potenciales consumidores de sus productos. También se ha mención de las practicas responsables, por lo cual demuestra que Camposol no solo busca lucrar, sino que también busca realizar buenas prácticas en los lugares donde se encuentra.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), la visión es todo lo que quiere llegar a ser y lograr una empresa. Adicionalmente, busca retar y motivar a toda la empresa, en la búsqueda de despertar sus sueños y ambiciones con el objetivo de lograr la visión

Visión: Ser el proveedor preferido y superior de alimentos saludables y frescos para familias de todo el mundo.

Con respecto a la visión podemos mencionar que va de acuerdo a los objetivos de Camposol ya que ellos buscan no solo diferenciarse frente a los minoristas, sino que también los consumidores finales puedan identificar sus productos, objetivo por el cual viene trabajando.

Adicionalmente, se puede observar que va a seguir trabajando por una línea de alimentos frescos y saludables, quiere decir que ya da por asegurado no retomar su línea pasada de envasados.

Sin embargo, el único punto que queda pendiente definir en la visión es el plazo de tiempo en el cual se está planteando este objetivo, para posteriormente poder evaluar su nivel de avance.

Políticas:

Las principales políticas que se pudo identificar son las siguientes:

- No emplear en puestos de operación a ningún familiar de la familia Dyer
- Cumplir con la normativa correspondiente para pertenecer al Pacto Mundial de Naciones Unidas
- Los gerentes de categoría de producción son también responsables de las pérdidas y ganancias de la empresa
- Ser ambientalmente amigables y socialmente responsables
- Buscar la eficiencia operativa y de producción
- Brindar un producto de calidad y de acuerdo a los estándares de los clientes.
- Promover la marca Camposol en los diferentes mercados

Todas políticas están relacionadas con la misión de la empresa y buscan alcanzar los objetivos de la empresa (visión).

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Según Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012), el propósito de establecer objetivos es que la misión y visión se vuelvan objetivos de desempeño específicos. Adicionalmente, un objetivo bien definido es específico, cuantificable y contiene una fecha límite para su realización.

Para el caso de Camposol, se proponen los siguientes objetivos:

- Ser el exportador más grande de mandarinas seedless en Sudamérica para el 2021 (“Utilidades de camposol crecen 10,4% al tercer trimestre”, 2018).
- Ofrecer al mercado mundial, aguacates frescos durante todo el año desde el 2021 (Camposol, s.f).
- Incrementar sus ventas de arándanos en China en un 60% para el 2023 (Euromonitor, 2019).
- Aumentar sus plantaciones en Colombia, 1000 hectáreas por año hasta cumplir su plan de inversión (Camposol, s.f)

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

Figura 2.2

Unidades Estratégicas de Negocio – Caso Camposol



Elaboración propia

Las UEN buscan facilitar los procesos de planeación estratégica y darle a la empresa mayor autonomía, además de agilidad y reacción frente a los cambios o situaciones imprevistas. Se debe tener en consideración que cada UEN debe tener un responsable, el cual será el encargado de reportar directamente con el CEO de la compañía.

Como se puede observar en la Figura 2.2, Camposol cuenta con las siguientes UEN:

- Camposol Frutas y Vegetales: Es la encargada de agroindustria. Sus productos son los aguacates, los arándanos, las uvas, los mangos y las mandarinas.
- Marinasol: Encargada de la producción de camarones
- Camposol Internacional: Es el equipo comercial encargado de la venta de los productos de Camposol directamente con los minoristas.

El modelo de trabajo consiste en que tanto Camposol Frutas y Vegetales, como Marinasol, se encargan de la producción, mientras que Camposol Internacional se encarga de la venta de estos productos en los diferentes países en los cuales se encuentra.

En este caso, no se recomienda una redefinición de las UEN o creación de alguna nueva ya que, con las actuales, se logra y se está logrando un desarrollo eficiente en la producción, distribución y venta de sus productos. Además de que le permite tener cierta independencia y responsabilidad en la toma de sus decisiones (tal es el caso en el cual se hizo responsables a

todos los gerentes de UEN de las pérdidas y/o ganancias, forzándolos a incorporar información de mercado en sus planes de producción).

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

Estrategia global: Estrategia Transnacional

Según Peng (2015), existen cuatro opciones para una estrategia global, las cuales son: Estrategia de estandarización global, estrategia transnacional, estrategia de réplica del país de origen y estrategia de localización. Estas opciones son en base a las presiones por reducir los costos y la capacidad de respuesta local.

Se propone usar una estrategia transnacional para Camposol ya que este tipo de estrategias se trabajan en modelos de negocio en los cuales se presenta costos bajos y al mismo tiempo diferencia de los productos ofrecidos.

En el caso de Camposol, al ser una empresa que produce en grandes volúmenes, estar integrada verticalmente y estar regida en base a los precios internacionales; debe de buscar reducir sus costos para poder ser competitiva sin dejar de lado la calidad de sus productos.

Adicionalmente, uno de los objetivos de Camposol es poder lograr que el consumidor final logre diferenciar sus productos de los de la competencia a través de características como la calidad de sus productos. Esto poco a poco lo está consiguiendo con sus oficinas comerciales, con las cuales vende sus productos directamente a los minoristas sin necesidad de intermediarios, un beneficio de esto es que pueden vender su producto con su marca

Modo de ingreso: Subsidiarias en propiedad local y exportaciones

Se propone seguir manteniendo el modo de ingreso de “subsidiarias en propiedad local”, que son básicamente la apertura de oficinas comerciales en los países en los cuales tiene clientes.

Sin embargo, al ser esta una propuesta un poco arriesgada debido a la inversión que conlleva aperturar una oficina en el exterior, se recomienda continuar empleando la exportación en mercados potenciales, ver su reacción al producto y posterior a ello aperturar una oficina comercial.

Finalmente, cabe mencionar que Camposol actualmente cuenta con terrenos en dos países (Colombia y Uruguay), donde también se encuentra realizando el proceso de producción de mandarinas y paltas; y al ser fechas diferentes de cosecha que, en el Perú, le generara la ventaja de poder tener stock de estos productos durante todo el año (Camposol, s.f)

Estrategias corporativas: Crecimiento vertical y Crecimiento horizontal

Según Wheelen y Hunger (2013), las dos estrategias corporativas de crecimiento básicas son las de concentración y diversificación.

En el caso de concentración, se basa en concentrar los recursos en las líneas de producto de la empresa si es que estas están en crecimiento. Las estrategias de concentración son: crecimiento vertical y crecimiento horizontal.

En el caso de diversificación, se tiende a escoger este tipo de estrategias, cuando el crecimiento en las líneas de producto de la empresa se estanca. Las estrategias de diversificación son: Diversificación relacionada y diversificación sin relación.

Se propone emplear las estrategias corporativas de crecimiento vertical y crecimiento horizontal.

Se recomienda mantener su integración vertical que actualmente posee ya que le permite realizar economías de escala, además de poder controlar toda su cadena de suministro, lo cual genera una ventaja frente a sus competidores. Adicionalmente, permite a sus vendedores poder conocer el total de la producción para según eso poder ofrecer a los minoristas. También cabe mencionar que el poder contar con el proceso de cosecha, le ha permitido seleccionar sus productos para poder enfocarlos según las necesidades y preferencias de sus consumidores finales.

Asimismo, se recomienda también el emplear el crecimiento horizontal para poder ampliar sus operaciones, como es el caso que realizo adquiriendo terrenos en suelo uruguayo (“Utilidades de camposol crecen 10,4% al tercer trimestre”, 2018).

Estrategia de negocios: Bajar los costos y Diferenciación

Camposol debe de centrarse en disminuir los costos unitarios de sus productos de tal manera que, si hubiera una caída en los precios de sus productos, no le impacte en gran medida. Esta reducción de costos debe de buscarla sin disminuir la calidad de sus productos.

De igual manera, debe de poco a poco ir buscando la diferenciación para lograr que sus consumidores finales, puedan preferir su marca, los costos de cambio aumenten y poco a poco pueda ir dejando la estrategia de reducción de costos a una de diferenciación.

Estrategias funcionales:

- **Operaciones:**
Se debe de mantener una estrategia en búsqueda de economías de escala con el fin de poder reducir los costos de los productos.
- **Recursos Humanos**
Camposol debe de buscar mantener a sus equipos de trabajos capacitados y actualizados con el objetivo de buscar que el trabajo que ellos realicen sea optimo y permita que los procesos se realicen de manera correcta, además de permitir que se adapten fácilmente a las nuevas tecnologías
Adicionalmente, se debe de preocupar por desarrollar ambientes de trabajo adecuados para que el personal se encuentre motivado y dispuesto a realizar sus actividades laborales.
- **Marketing**
Se propone una estrategia de marketing basado en propósitos, el cual consiste en mostrar a los clientes en cómo pueden mejorar sus vidas y para este hecho Camposol debe de buscar vender salud y calidad a un buen precio, a través de sus productos.
- **Logística**
Se debe de buscar trabajar con el método JIT (Just In Time), de tal manera que el cliente pueda obtener los productos que necesita en el momento adecuado. Al no contar con sus centros de producción cerca a la ubicación de sus clientes, es un reto en el cual Camposol debe de trabajar.
- **Investigación y desarrollo**
Camposol debe de buscar seguir mejorando su producción realizando investigaciones sobre nuevos tipos de sepas que permitan a sus cultivos y camarones ser más resistentes frente a los desastres naturales y cambios climáticos, adicionalmente de buscar que sus producciones puedan aumentar.
- **Comercial:**

Camposol debe de seguir aumentando el número de clientes que posean la infraestructura necesaria para poder madurar la fruta, de tal manera que no necesitara solicitársela a un intermediario.

Adicionalmente, debe de buscar seguir realizando acuerdos de precios fijos por volumen por temporada con los clientes, ya que eso permitirá que tenga preferencia con los clientes frente a sus competidores.

- Finanzas:

Camposol debe de buscar mayor inversión para poder continuar con su expansión. Por tal motivo se recomienda que comience a cotizar en otras bolsas de valores fuera de Perú.



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Según Louffat (2008), los organigramas se clasifican en base a la información proporcionada (tipo de contenido que se presenta en cada unidad orgánica), forma de diseño (forma o disposición gráfica en que se distribuyen las diversas unidades) y ámbito de análisis (donde las empresas deciden como representarse).

Adicionalmente, en base a lo mencionado por Griffin y Ebert (2005), existen dos actividades claves a realizar para definir la estructura organizacional de una empresa, las cuales son: la especialización, donde se deben de definir las funciones específicas que se deben de llevar a cabo para cada puesto y la departamentalización, donde se agrupan los puestos definidos previamente, en unidades lógicas

Según lo mencionado anteriormente, en base a la especialización, las actividades de Camposol actualmente ya están definidas de manera óptima; sin embargo, la departamentalización debe de cambiar, ya que no refleja la realidad actual, en la cual ya cuenta con terrenos en Uruguay y Colombia. En este caso se plantea una departamentalización mixta, en la cual se combine el producto, la geografía y las funciones, tal y como se muestra en la Figura 3.1.

Esto se sustenta en base a que, según el país de producción, las fechas de siembra y cosecha son diferentes, se manejan regulaciones e impuestos distintos y la mecánica de trabajo es autónoma en cada país (actualmente Camposol, comenzó la construcción de una planta procesadora de aguacate en Colombia) (Camposol, s.f.).

Con este modelo se busca que haya un responsable por división y que cada uno de ellos tengan a su cargo, sus propias áreas funcionales como Operaciones, Logística, Comercio fresco y congelado, IMS – R&D, Finanzas y RRHH; y pueda reportar directamente al gerente de Camposol Frutas y Verduras, sobre el estatus integral de la producción del país en el cual produce.

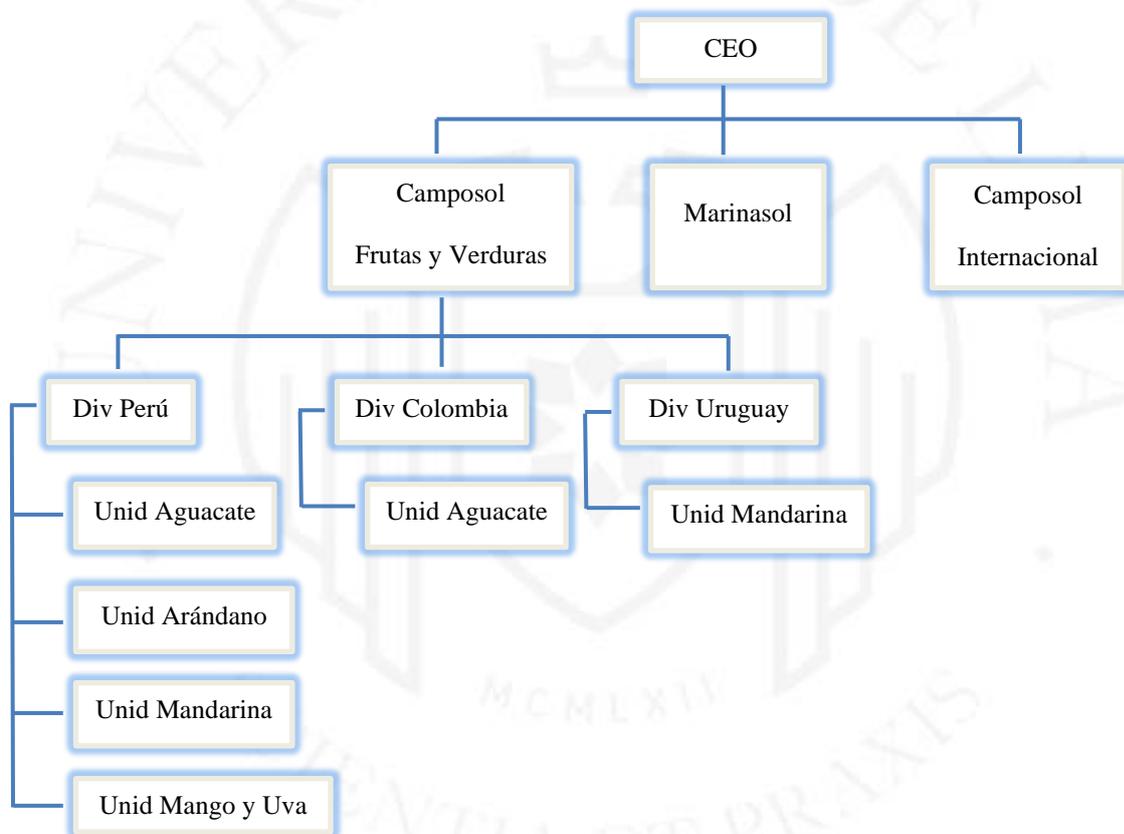
El objetivo de este modelo es que Camposol pueda usar este modelo provisional hasta que estandarice sus procesos en todos los países, ya que tiene poco tiempo en Colombia y

Uruguay, para finalmente poder adaptar una estructura organizacional matricial en la cual se pueda trabajar en base al catálogo de productos de Camposol, de tal manera su organigrama estaría más enfocado al trabajo interfuncional, en busca de lograr los objetivos (ejemplo: Producción, empaçado, distribución, etcétera).

Finalmente, en base a lo mencionado por Louffat (2018), se recomienda graficar el organigrama de manera nominal, vertical y general, lo cual permitirá que las funciones se vean de manera clara y que la presentación sea ordenada.

Figura 3.1

Rediseño de la estructura organizacional – Caso Camposol



Fuente: Bell y Kindred (2016)
Elaboración propia

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

Inicialmente, se propone la adquisición de infraestructura para la maduración de fruta en los países en los cuales cuenta con oficinas comerciales, con el objetivo de no depender de los minoristas para el uso de estas y adicionalmente poder tener la oportunidad de vender sus

productos (una vez ya maduros) a otros minoristas que no cuentan con la infraestructura y que requieran productos listos para su consumo. Adicionalmente, esto les permitirá conseguir una integración vertical adicional (Siembra – Cosecha – Empaque – Maduración – Comercialización).

También se propone realizar una estrategia de Penetración de mercado en mercados en los que el consumo de fruta este aumentando, tal es el caso de la India, en la cual se estima que para el 2023, el consumo de mandarina aumente en un 28% (4152 miles de toneladas) y el de uvas en un 7%, lo cual implica aproximadamente 2646 miles de toneladas (Euromonitor ,2019).

Asimismo, para poder promover la diferenciación de sus productos frente a la competencia, Camposol debe de seleccionar su mercado objetivo referente a los consumidores finales que desea obtener. En este caso, los niveles socio económicos más altos tienden a valorar más la calidad de los productos mientras los niveles medios y bajos, buscan precios bajos. Por tal motivo se debe de buscar enfocarse en llegar a los minoristas que atiendan a los niveles socio económicos altos y promocionar sus productos, realizando degustaciones, colocando sus productos en stands visibles

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico es una herramienta que permite observar las relaciones causa – efecto de los objetivos de la organización. Según Kaplan y Norton (2002), se basa en cuatro perspectivas provenientes del Balance Score Card, las cuales son:

- **Financiera:** Es el vínculo final de los objetivos de la empresa, es decir es el objetivo final de una empresa, el cual es generar utilidades.
Por lo general, en este punto se incluyen objetivos como el aumento de ingresos, reducción de gastos, inversiones y aumento de utilidades.
La importancia de esta perspectiva es brindar información a los accionistas sobre el desempeño y resultados financieros de la empresa.
- **Clientes:** Este punto se deben de definir los objetivos estratégicos en base a la búsqueda de satisfacer las necesidades de los clientes de la compañía. Se debe de considerar en lo que la empresa debe de realizar para lograr la retención y generación de nuevos clientes.
- **Procesos Internos:** En este punto se deben de definir los objetivos estratégicos relacionados con los procesos más importantes de la organización. La generación de estos objetivos se debe realizar posterior a la definición de los objetivos financieros y de clientes respectivamente.
- **Aprendizaje y crecimiento:** En este se punto se deben de definir los objetivos estratégicos en búsqueda de aprendizaje y crecimiento por parte de la empresa, en base a los objetivos planteados en el frente de procesos internos.

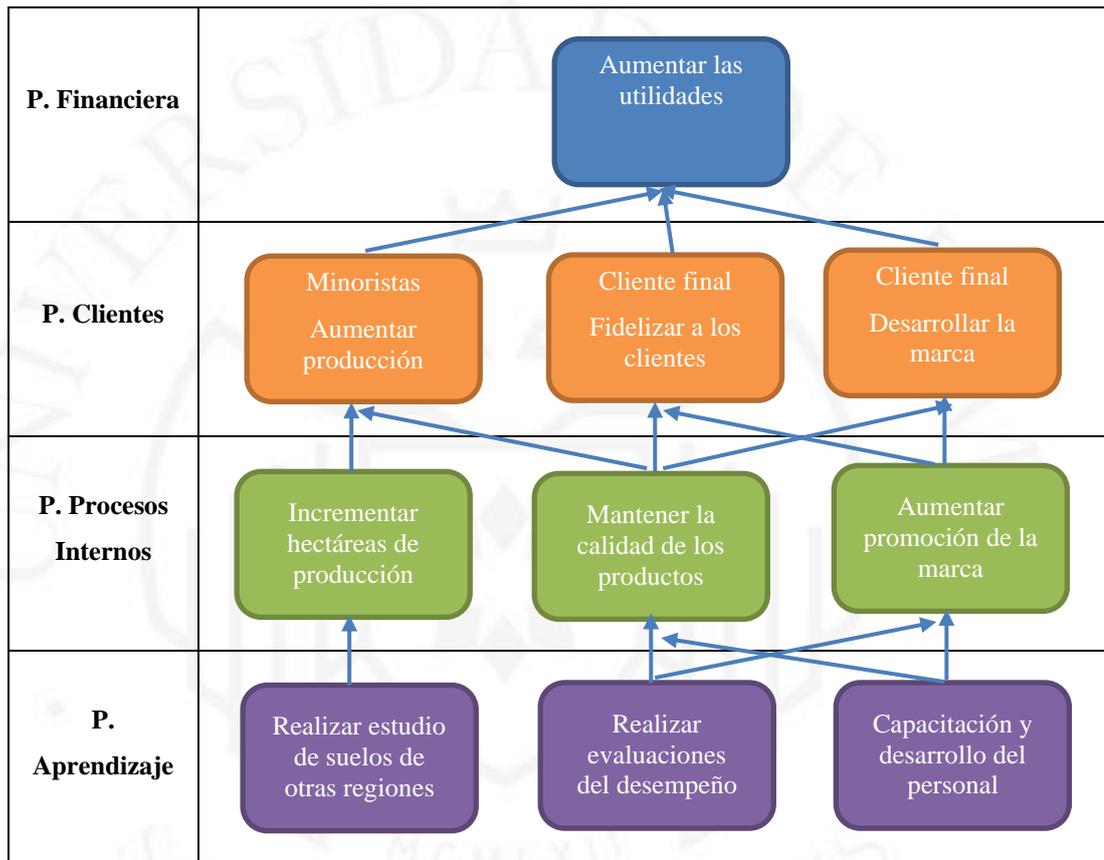
Adicionalmente, el mapa estratégico tiene los objetivos de comunicar la estrategia, lo que permite que toda la empresa pueda entender lo que se quiere lograr y como se logrará; alinear esfuerzos, genera un entendimiento sobre la dirección hacia a donde apunta la empresa y probar hipótesis, ya que es un modelo de relaciones causa

– efecto y el armar estas relaciones son hipótesis, las cuales se mostrara su veracidad con el desarrollo de los indicadores (Kovacevic y Reynoso, 2014)

A partir de la información presentada, se presenta el mapa estratégico propuesto para el caso de Camposol:

Figura 4.1

Mapa estratégico – Caso Camposol



Fuente: Kaplan y Norton (2002)
Elaboración propia

Como se muestra en la Figura 4.1, se han definido los siguientes objetivos:

- Desde la perspectiva financiera, se ha definido como único objetivo el de aumentar las utilidades de la empresa.
- Desde la perspectiva Clientes, se ha definido aumentar la producción de los productos de Camposol, esto se debe a que constantemente los minoristas se encuentran solicitando a proveedores que puedan manejar sus altos volúmenes de requerimientos, por lo cual, al buscar incrementar sus clientes, van a tener

que aumentar sus volúmenes de producción. Asimismo, se definió como objetivo aumentar la fidelización con los clientes y desarrollar la marca “Camposol”, lo cual generara la futura diferenciación en sus productos que es lo que la compañía está buscando.

- Desde la perspectiva Procesos Internos, se ha definido aumentar las hectáreas de producción debido a que ayudara a aumentar la producción de Camposol, mantener la calidad de los productos con el objetivo de que se genere una fidelización si el producto de Camposol supera las expectativas del consumidor final frente a los de la competencia. Finalmente, el último objetivo es de aumentar la promoción de la marca con el fin de poder desarrollar la marca “Camposol” y poder hacerla más conocida frente a los consumidores finales.
- Desde la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, se ha definido como objetivos, el realizar estudio de suelos ya que esto permitirá identificar los mejores terrenos para cultivar los productos, realizar evaluaciones de desempeño y capacitación y desarrollo del personal con el objetivo de que el personal pueda ir mejorando constantemente y este en óptimas condiciones de poder apoyar en el logro de los objetivos trazados.

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Según Villajuana (2013), el objetivo del Balance Scorecard, no es formular estrategias, es el “tejido de indicadores”, ya que se manejan indicadores en todo su proceso de construcción y desde cuatro perspectivas diferentes, que les permite enriquecer las metas y estrategias.

En base a lo definido en el punto 4.1, se procede de realizar el Cuadro de Mando Integral de la empresa Camposol:

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral – Caso Camposol

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Formula	Meta
Financiera	Aumentar las utilidades	% de Crecimiento de Utilidad Neta	$(\text{Utilidad Neta del año actual} - \text{Utilidad Neta del año pasado}) / \text{Utilidad del año pasado}$	10%
		% Crecimiento de ingresos	$(\text{Ingresos del año actual} - \text{Ingresos del año pasado}) / \text{Ingresos del año pasado}$	10%
Clientes	Aumentar producción	% Crecimiento de producción de aguacate	$(\text{TM producidas de aguacate del año actual} - \text{TM producidas de aguacate del año pasado}) / \text{TM producidas de aguacate del año pasado}$	10%
		% Crecimiento de producción de arándano	$(\text{TM producidas de aguacate del año actual} - \text{TM producidas de aguacate del año pasado}) / \text{TM producidas de aguacate del año pasado}$	10%
	Fidelizar a los clientes	Índice de Satisfacción del cliente	% de aprobación del cliente	> 90%
		% Crecimiento de ventas por minorista	$(\text{Ventas del año actual} - \text{Ventas del año pasado}) / \text{Ventas del año pasado}$	> 5%
	Desarrollar la marca	Índice de recordación de la marca	% de recordación de la marca	> 50%

(continua)

(continuación)

Procesos Internos	Incrementar hectáreas de producción	% Crecimiento de áreas de producción (Camposol Frutas y Verduras)	(Áreas de producción del año actual – Áreas de producción del año pasado)/ Áreas de producción del año pasado	> 5%
		% Crecimiento de áreas de producción (Marinasol)	(Áreas de producción del año actual – Áreas de producción del año pasado)/ Áreas de producción del año pasado	> 5%
	Mantener la calidad de los productos	% TM que llegan en buenas condiciones después del transporte	TM en buenas condiciones después del transporte / Total de TM transportados	> 99%
		Cumplimiento de políticas de calidad	% Cumplimiento	100%
	Aumentar promoción de la marca	Participación en ferias	Cantidad de ferias asistidas	> 5
		Aumento del contacto con el consumidor final	(# degustaciones realizadas el año actual - ## degustaciones realizadas el año pasado)/ # degustaciones realizadas el año pasado	> 15%
Aprendizaje y Crecimiento	Realizar estudio de suelos de otras regiones	Identificación de suelos compatibles con los productos actuales	# Cantidad de opciones identificadas	5
	Realizar evaluaciones del desempeño	Rendimiento del personal	% Rendimiento según el puesto por área	> 80%
	Capacitación y desarrollo del personal	Capacitaciones realizadas	# Capacitaciones realizadas	> 10

Fuente: Kaplan y Norton (2002)

Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- A partir del 2015, Camposol busco seguir creciendo y diferenciarse de sus competidores, lo cual lo llevo a tomar la medida de internacionalizarse, comprando terrenos en Colombia y Uruguay para la producción de aguacate y mandarinas, respectivamente. Todo esto lo realizo con el fin de lograr la descentralización con el Perú que estaba buscando, además de obtener las ventajas que les proveía tener territorios en otros países (producción constante durante todo el año)
- Adicionalmente realizar la venta a través de sus oficinas comerciales, ha Camposol está entrando al e-commerce a través de una alianza con Alibaba para la realización de ventas en el mercado chino, lo cual nos demuestra que la intención de Camposol de poder llegar a causar un impacto en el consumidor final, es uno de sus principales objetivos por el cual sigue luchando conseguir.
- A lo largo de su historia, Camposol ha sido una empresa que ha sabido y sabe adaptarse a los cambios y nuevas tendencias (como fue el caso del cambio de productos envasados a productos frescos), lo cual le ha permitido tener el crecimiento que está teniendo actualmente y tener una oferta de productos de acuerdo a las necesidades del mercado.
- La integración vertical de Camposol le ha permitido tener una gran ventaja competitiva frente a otras empresas agroindustriales debido al total control sobre su cadena de suministro y la relación que esta tiene con el área comercial para poder realizar acuerdos con los clientes que la competencia no podía realizar.

RECOMENDACIONES

- Camposol debe de considerar adquirir infraestructura para la maduración de fruta en los países donde cuenta con oficinas comerciales, con el objetivo de expandir su integración vertical y poder obtener más clientes.
- Camposol debe de buscar nuevas tendencias de productos que esten aumentando su demanda, ya que al igual que el esparrago, puede que la tendencia de consumo de su actual cartera de productos disminuya y sería recomendable tener un producto que pueda sustituirlo en estos casos.
- Antes de seguir adquiriendo nuevas propiedades en diferentes países, se debe de comenzar a realizar una estandarización de los procesos actuales, de tal manera que Camposol pueda seguir creciendo, pero de una manera ordenada y uniforme.
- En el caso de Marinasol, con la realización de la compra la Fragata, ha aumentado el volumen de producción de la empresa, por lo cual debería de arriesgarse a realizar la venta de sus productos con su marca propia y buscar realizar compromisos más grandes con futuros clientes.

REFERENCIAS

- Bell, D. y Kindred, N. (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad de Harvard, Escuela de Negocios: <https://hbsp.harvard.edu>
- Camposol (s.f). *Camposol: project for responsible, year round avocado production well on track* [nota de prensa]. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed). México D. F.: Pearson
- Euromonitor. (2019). *Market Sizes*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com>
- Grant, R. (2004). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones* (4.^a ed.). Cambridge: Civitas Ediciones
- Griffin, R. y Ebert, R. (2005). *Negocios* (7.^a ed). Naucalpan de Juárez: Pearson
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (11.^a ed). México D. F.: Cengage Learning
- Hitt, M., Ireland, R. y Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos* (7.^a ed). México D. F.: Cengage Learning
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral: the balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000
- Kovacevic, A. y Reynoso, A. (2014). *El diamante de la excelencia organizacional. Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia* (2.^a ed). México D. F.: Cengage Learning
- Louffat, E. (2008). *Organigramas y manuales organizacionales: fundamentos para su elaboración* (3.^a ed). Lima: Universidad ESAN
- Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2012) *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (6.^a ed). Barcelona: Deusto
- Peng, M. (2015). *Estrategia global* (3.^a ed). México D. F.: Cengage Learning
- Porter. M. (1999). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide

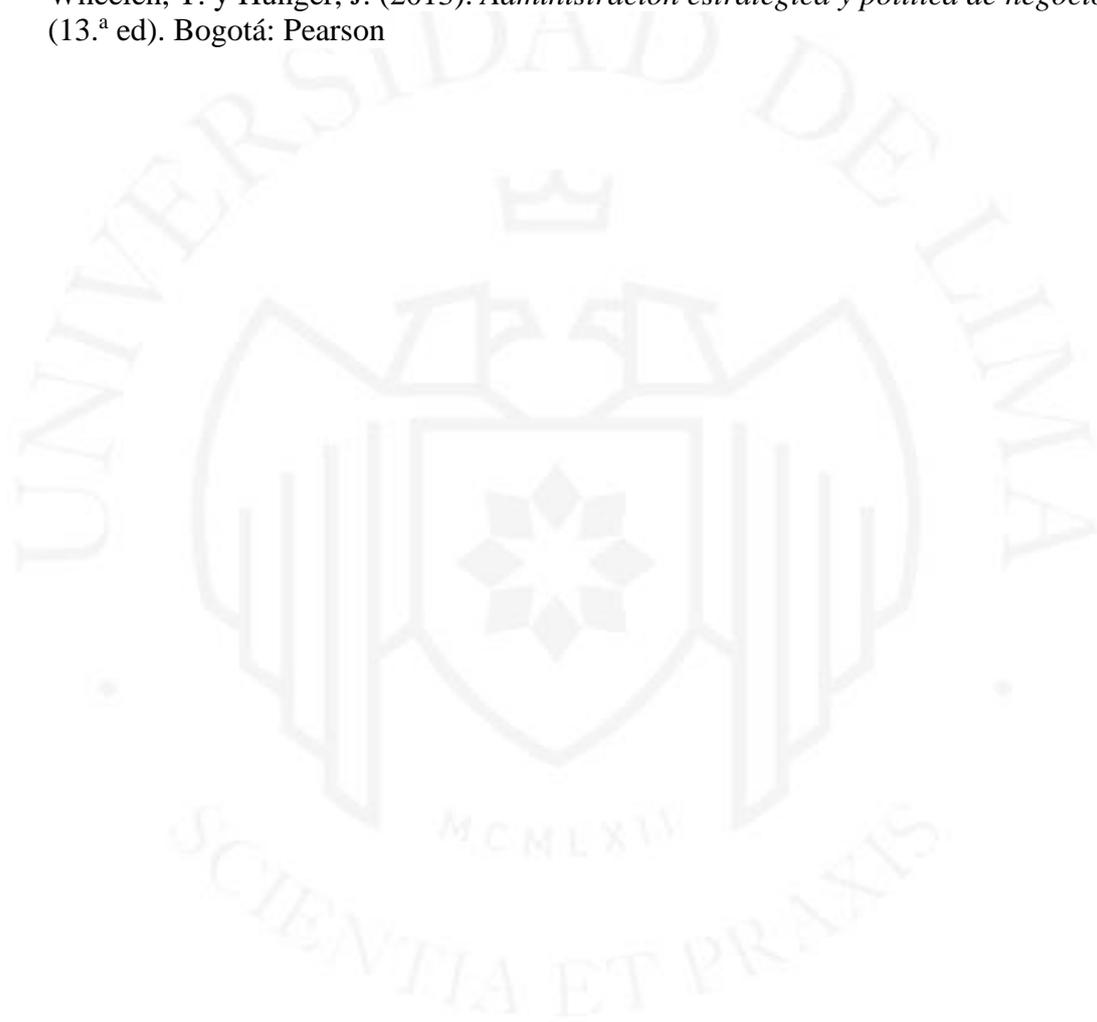
Rothaermel, F. (2015). *Strategic Management* (2.^a ed). New York: McGraw-Hill

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (18.^a ed). México D. F.: McGraw-Hill

Utilidades de camposol crecen 10,4% al tercer trimestre. (05 de noviembre de 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe>

Villajuana, C. (2013). *Estratejiendo: plan estratégico y balanced scorecard*. Lima: Universidad ESAN

Wheelen, T. y Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. (13.^a ed). Bogotá: Pearson



BIBLIOGRAFÍA

Agencia Bloomberg (21 de agosto de 2018). Turbulencias llevan a gigante de las paltas Camposol a aplazar su salida a bolsa. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>

Universidad Agraria. (25 de setiembre de 2018). Camposol instalará planta procesadora de paltas en Colombia. Recuperado de <https://agraria.pe>

Bambarén, R. (02 de abril de 2019). Camposol realiza pruebas para vender langostinos en Asia a través de alibaba. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>

Camposol. (s.f). *Our story*. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe>

Marketing, P. (1997). *La ventaja competitiva* [versión PDF]. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Arándanos: las 10 principales empresas exportadoras de este producto estrella. (13 de junio de 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>

La Rosa, L. (13 de marzo de 2018). Camposol se expande a Colombia: más hectáreas para la producción de paltas. *Semana económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com>

Zurita, M. (13 de abril de 2018). Camposol: ¿por qué mandarina en Uruguay? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe>