

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

Ricardo Alejandro Puquio Cruzado

Código 20131066

Lima – Perú

Noviembre de 2019





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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	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	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
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	22
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.....	27
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

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA..... 33

3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento)33

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa35

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO..... 37

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa37

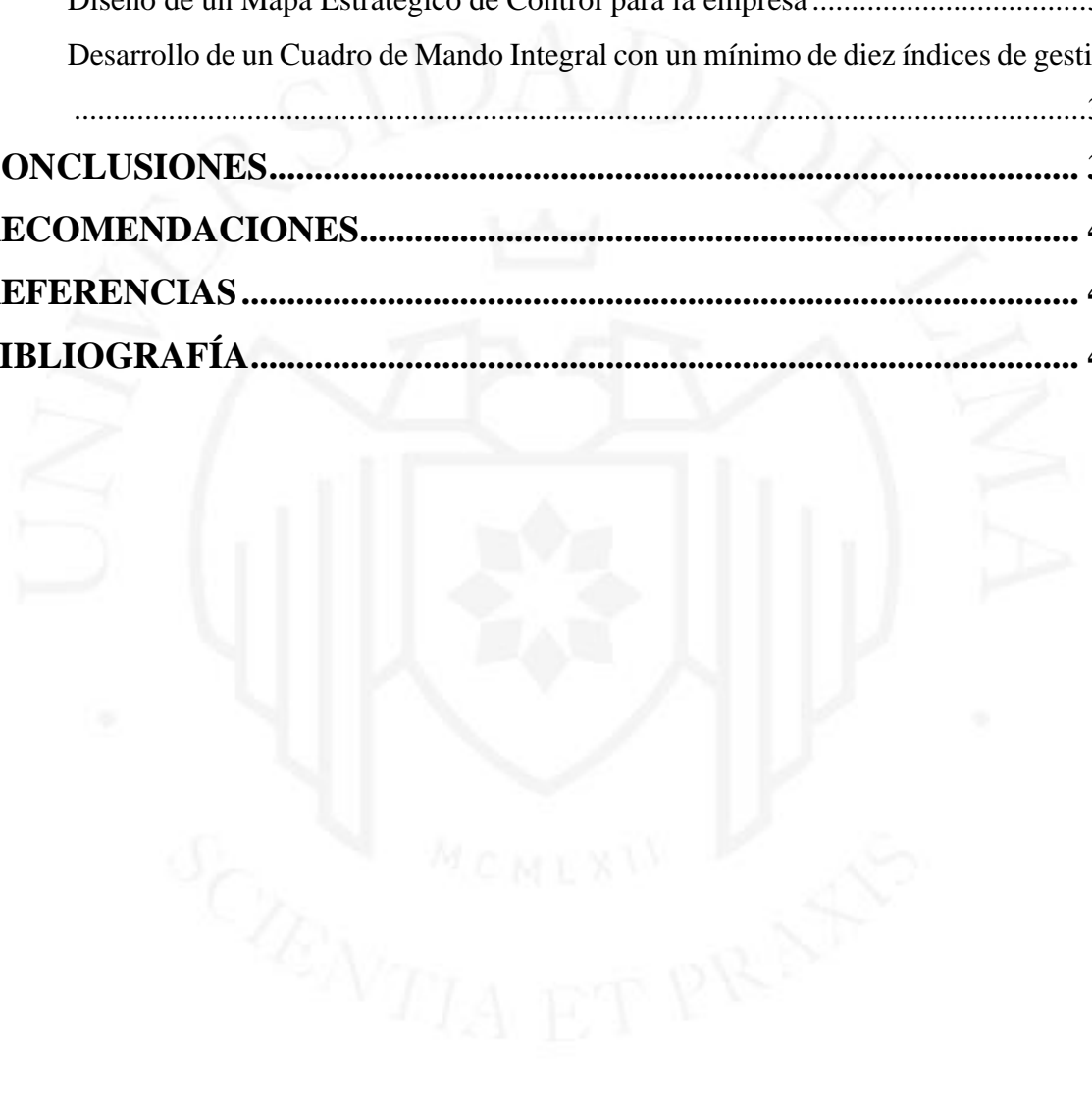
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión38

CONCLUSIONES..... 39

RECOMENDACIONES..... 40

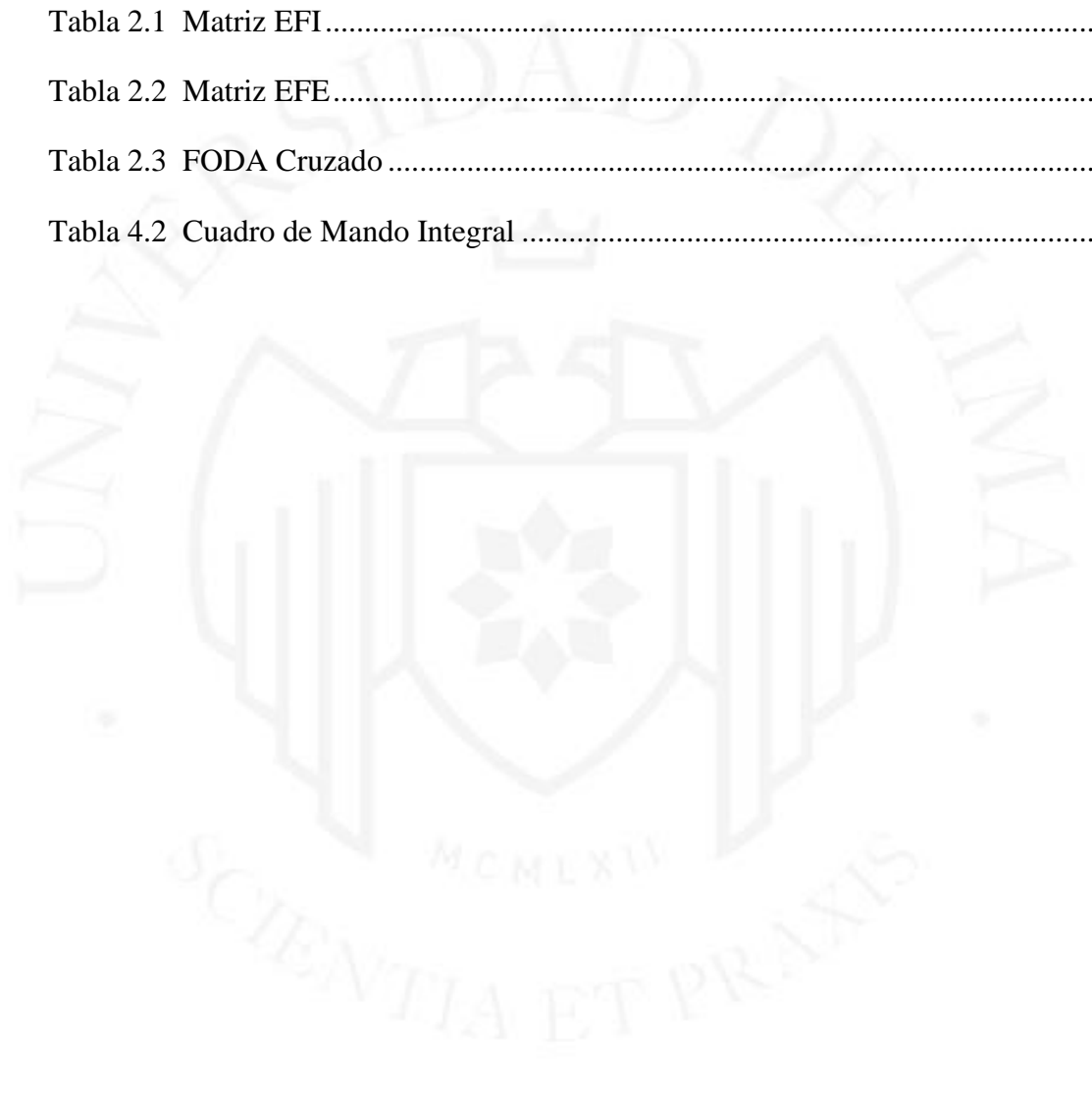
REFERENCIAS 41

BIBLIOGRAFÍA..... 42



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades	11
Tabla 1.2 PEST a Futuro.....	16
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	22
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	23
Tabla 2.3 FODA Cruzado	25
Tabla 4.2 Cuadro de Mando Integral	38



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor	6
Figura 2.1 Matriz Estrategias Genéricas	24
Figura 3.1 Estructura Organizacional	34
Figura 4.1 Mapa Estratégico	37



RESUMEN

El presente trabajo académico analizará a la empresa Camposol S.A y se describirá la coyuntura en la que se encuentra la organización dentro del sector agroindustrial en el año 2016. Este informe se encuentra dividido en cuatro capítulos, donde en cada uno de ellos se realizará el correcto análisis de la empresa agrícola en el sector peruano y en el mercado global proponiendo las estrategias más ideales para su correcta gestión en posicionamiento y funcionamiento, de acuerdo a la situación micro y macroeconómica que se encuentra con el objetivo de ser una de las empresas altamente competitivas en el mercado.

Finalmente se presentará una propuesta en las que se incluyen algunos cambios organizacionales reflejados en diagramas como organigrama, mapa estratégico de control y cuadro de mando integral; además de las conclusiones y recomendación que hemos podido rescatar de este completo análisis.

Palabras clave: Producción, procesos, investigación y desarrollo, calidad, estrategias, arándanos, aguacate, mariscos, clientes, sector agrícola, exportaciones, importaciones, tecnologías.

ABSTRACT

This academic work will analyze the company Camposol S.A and describe the situation, where the company works within the agribusiness sector in 2016. This report is divided into four chapters, where in each of them we will develop the correct analysis of the agricultural company in the Peruvian sector and at global market proposing the most ideal strategies for the correct management in share and operation, according to the micro and macroeconomic situation in which it meets with the objective of being one of the highly competitive companies in the international market.

Finally. a proposal will be presented that includes some organizational changes reflected in diagrams such as organizational chart, strategic control map and comprehensive scorecard; in addition to the conclusions and recommendations that we have found and able to rescue from the complete analysis.

Keywords: Production, processes, research and development, quality, strategies, blueberries, avocado, seafood, customers, agricultural sector, exports, imports, technologies.

INTRODUCCIÓN

El sector agroindustrial está teniendo un gran avance considerable tanto a nivel económico como tecnológico reflejados en diversos indicadores como el PBI nacional e inversión en maquinaria que puedan facilitar y optimizar los procesos dentro de este rubro. Cabe mencionar, que el sector en mención demanda de números altos de mano de obra por lo que las empresas deberán de gestionar prácticas laborales correctamente para su correcto funcionamiento a nivel de gestión de recursos humanos. Camposol, actualmente, es considerada una de las empresas mejores posicionadas a nivel nacional con objetivos de serlo a nivel internacional. Gracias a los activos biológicos como zona de cultivos, estanques de agua y procesadoras, la empresa ha logrado ser una de las empresas agroindustriales con mayores exportaciones a los mercados internacionales a los que se dirige como EE. UU., Europa y recientemente a Asia.

El informe tiene como objetivo hacer el respectivo análisis tanto internos como externos en la que se encuentra la empresa Camposol S.A. De esa manera detallará las estrategias que ha venido desarrollado, las cuales les está permitiendo tener éxito.

Finalmente se propondrá diversos cambios, entre objetivos estratégicos acompañados con cambios organizacionales y diseño de nuevas estrategias con el objetivo de continuar el éxito de la empresa, Así mismo, esta propuesta estará apoyada de diversos gráficos en los que se podrá visualizar de manera detallada los diversos cambios organizacionales.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Para generar un análisis consistente del modelo de negocio de la empresa Camposol haremos uso del Lienzo de Alexander Osterwalder (Canvas), el cual nos ayudara a describir las bases, estructura y sistemas de la empresa. Así como el planteamiento de nuevas propuestas estratégicas alternativas. Este análisis estará enfocado y direccionado en los 9 pilares fundamentales de esta herramienta con el objetivo de analizar las cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.15).

Segmentos de mercado

Camposol, como empresa, dentro de su estrategia de segmentación tiene un enfoque dirigido especialmente en los clientes minoristas y de servicios de alimento, y de esta manera poder comprometerse con la marca.

Propuestas de valor

Camposol da a conocer su propuesta de valor sólida y fuerte mediante la entrega a nivel mundial de sus alimentos deliciosos y saludables, haciendo énfasis en la alta calidad de sus productos, buscando siempre el pleno bienestar de los clientes y el medio ambiente mediante la producción sostenible y cumpliendo los parámetros ambientales y sociales. Trayendo como resultado la difusión de alimentos frescos y el desarrollo de nuevos productos alineados a su objetivo estratégico.

Los productos que ofrece Camposol S.A son 14 entre frescos, conservas y congelados. Algunos de ellos dentro de la unidad estratégica de negocio de Frutos y Vegetales se tiene variedad de mangos, uvas, espárragos, mandarinas, aguacate y arándanos. Por otro lado, dentro de la unidad estratégica de negocio de Mariscos ofrecen los camarones. Algunos de estos productos mencionados estarían en un trance estratégico ya que la empresa está buscando la manera de rediseñar el enfoque de productos enlatados a productos frescos para poder hacer frente a la inercia económica y competencia de las empresas importadoras de China y estar

alineado a su estrategia de estar presente en el mercado durante las temporadas claves. (Bell y Kindred, 2016, p.4).

Canales

La empresa Camposol S.A mantiene diversos canales mediante los cuales mantiene un contacto directo con sus clientes. Estos canales son su página web y oficinas administrativas donde cualquier cliente potencial en la empresa podrá encontrar toda información necesaria de la cartera de productos que se ofrece, así como todos los datos referentes de contacto con el objetivo de poder comunicarse y de esta manera pedir cotizaciones y generar los pedidos correspondientes. Por otro lado, podemos mencionar que los distribuidores e importadoras tienen una labor importante dentro de la cadena de valor ya que ellos funcionan como canal indirecto para llevar los productos a ciertos minoristas del mundo.

Relaciones con clientes

Camposol, dentro de sus objetivos estratégicos, desea mantener una comunicación plena con sus clientes, es por ellos que la empresa creó 3 oficinas administrativas en el mundo para ofrecer un mejor servicio en cuanto a las ventas de sus productos. Estas están ubicadas en EE. UU., Holanda (Europa) y China (Asia). Las oficinas están diseñadas para poder resolver cualquier problema que tengan en el mínimo periodo de tiempo. (E. Bell y Kindred, 2016 p.14)

Fuentes de ingresos

La empresa Camposol S.A percibe ingresos únicamente mediante los pagos realizados a través de depósitos bancarios que surgen de las ventas directas de sus productos a través de los pedidos realizados por medio de su página web y oficinas administrativas de EEUU, Europa o China.

Recursos clave

La empresa Camposol S.A cuenta con una serie de factores determinantes que fueron pilares esenciales para el éxito y el desarrollo de la organización. Esto se debe al factor humano con el que cuenta la empresa. Por un lado, los altos directivos, dirigido por Samuel Dyer Coriat, quienes precisan que el objetivo estratégico de la empresa debe estar encaminada hacia la responsabilidad con el consumidor, con el equipo humano de Camposol y con el medio ambiente (Camposol S.A, 2016, p.4). Por otro lado, tenemos a los agricultores quienes son los pilares de extracción de los productos ya que trabajan directamente con la tierra de cultivo. El agricultor de Camposol está alineado por su cultura organizacional, entendiendo por el trabajo

en equipo direccionado a la transformación de la tierra y con el objetivo de construir plantas de cultivos muy importantes para la empresa. Esta visión organizacional dio como foco estratégico al agricultor para tener una mentalidad orientada al campo y al éxito. (E. Bell y Kindred, 2016, p.6).

Otro recurso importante es la tierra de cultivo a disposición de la empresa. Los productos son cultivados en tierras con ubicación estratégica ya que estas poseen condiciones climáticas y suelos ideales para el trabajo agrícola, permitiendo la extracción de volúmenes de productos con un calidad superior. Estas tierras estan ubicadas en Piura, Chao y Virú, al noroeste del país y al sur por Arequipa.(Camposol S.A, 2016, p.12).

Por último, tenemos a los avances tecnológicos incorporados dentro de los procesos de la agrícolas. Este factor de éxito permite a la organización mantenerse a la vanguardia ante los diversos cambios que pueda surgir en el mundo competitivo agrícola o los anticipos a raíz de los cambios medioambientales, y así, poder mejorar la productividad, asegurar la sostenibilidad de los procesos y brindar a los clientes nuevos productos y empaques. Este enfoque se debe gracias a la iniciativa de la gerencia y altos directivos quienes incentivan a la ruptura de sistemas estandarizados y buscan la creatividad para generar valor agregado en sus procesos. Esto se puede visualizar en la implementación de la metodología Stage Gate, el cual se refiere al proceso que permite a los colaboradores de investigación transformar sus ideas en oportunidades rentables y exitosas. (Camposol S.A, 2016, p.14).

Actividades clave

Dentro de las acciones más importantes que debe emprender Camposol S.A para generar valor en el mercado y de esa manera ser una empresa de índole competitivo son:

- Producción: Actividad principal e importante para la empresa ya que se refiere al procedimiento desde el cultivo hasta la extracción del producto.
- Investigación y desarrollo: Es una actividad que genera mucho valor a los procesos de producción de la empresa ya que estas conllevan a desarrollar nuevas mejoras en cuanto al control de plagas, enfermedades, desarrollo de nuevos cultivos y tecnologías post cosecha.
- Logística: El proceso logístico es, también, una actividad de suma importancia para la empresa, ya que significa el procedimiento para trasladar la producción final en

empaques hacia los mercados finales. Esto supone considerar en que plataforma, condiciones y temperatura deberán ser enviados cada tipo de producto.

- Exportación: La estrategia de entrar a nuevos mercados potenciales como EEUU, Europa y Asia fue una actividad crucial para el despegue y desarrollo de Camposol. Ya que de esta manera pudieran generar alianzas con cadenas minoristas y empresas de servicios de alimentos.
- Servicio post venta: Camposol tiene 3 oficinas administrativas ubicadas en Estados Unidos, Holanda y China. El objetivo de estas oficinas es mantener cercanía y plena comunicación con los clientes. Aquí podrán generar sus reclamos, seguimientos de pedidos e informes.

Asociaciones clave

Camposol ha estado manteniendo relaciones duraderas con varias empresas proveedoras, oficinas en el extranjero y entidades de investigación.

Entre las empresas proveedoras encontramos a las empresas de transporte de contenedores por camión hacia el puerto para el envío de los productos a los destinos mapeados. Además de empresas como Mission Produce quienes se encargaban de adoptar el papel de distribuidor hacia los mercados internacionales y de esa manera aumentar el abastecimiento de terceros. Por otro lado, también existían las empresas proveedoras de proceso de maduración, quienes cumplían un papel importante antes de que el producto llegue al consumidor final.

Las oficinas en el extranjero también cumplían un rol interesante y clave en el modelo de negocio de la empresa. Estas se encargaban de mejorar el servicio hacia los supermercados, en cuanto a disponibilidad del producto, empaque, tiempos, seguimiento de pedidos, servicio al cliente, etc. (E. Bell y Kindred, 2016)

Otra asociación importante es en la que Camposol, en conjunto con su centro de investigación, tienen alianzas estratégicas con universidades nacionales e internacionales. Estas alianzas permiten a la empresa generar mayor esfuerzo para la tener mayor investigación científica y así poder generar valor en sus procesos agrícolas. (Camposol S.A, 2016, p.14).

Estructura de costos

Los principales costos del grupo son los relacionados a la producción y logística debido a que Camposol tiene que generar la producción correspondiente de cada uno de sus productos en grandes volúmenes para abastecer la demanda de sus clientes y el mercado, especialmente en

los periodos en las que sus clientes minoristas y servicios de alimentos se encuentran desabastecidos de los productos. Además, los costos que conllevan el traslado de la producción ya empaquetada o en proceso de maduración hacia el puerto y al exterior.

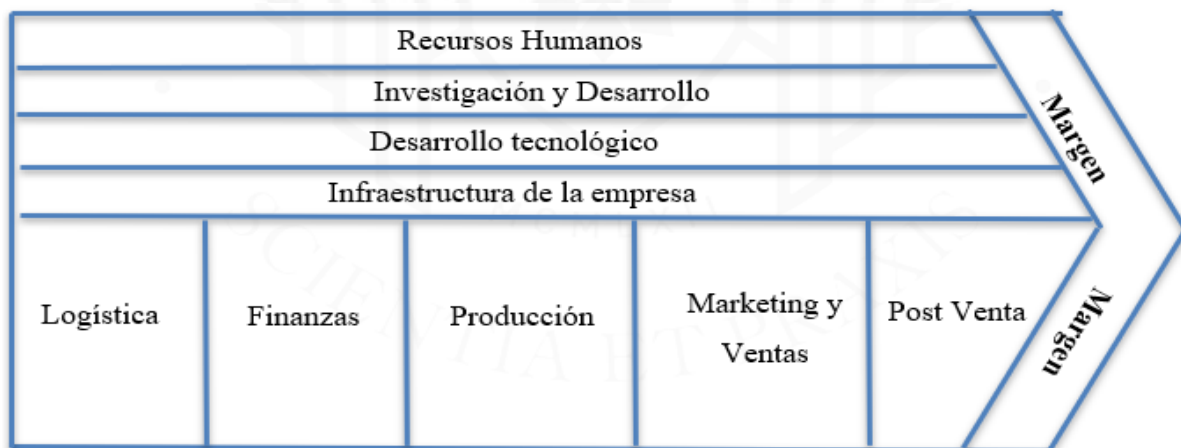
Camposol S.A es una empresa que invierte mucho en investigación, desarrollo e innovación con el objetivo de desarrollar tecnología que optimice los recursos que son utilizados en los procesos de cultivo, en el control de plagas, en el desarrollo de nuevos cultivos y tecnologías post cosecha para poder limitar productos químicos que puedan afectar la originalidad del producto en destino al mercado. Así también la maquinaria de planta que se encuentra en constante innovación es una fuente de egresos para la empresa. (Camposol S.A, 2016).

Así mismo, el recurso humano que posee la empresa ya sea personal administrativo o de cultivo, son parte de los egresos monetarios de la empresa. Esta debe ser vista como fuente de inversión ya que ellos son los pilares para generar nuevos desarrollos de productos e investigación que pueda generar un impacto positivo en los estados financieros de la compañía.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Figura 1.1

Cadena de Valor



Fuente: Porter, M. (2015).
Fuente: Elaboración propia

Investigación y Desarrollo: Camposol, dentro de sus procesos de investigación y desarrollo agroindustriales, implementó la metodología Stage Gate con el objetivo de poder transformar

con mayor eficiencia todo el procedimiento que conllevaba hasta la entrega del producto final hacia los destinos mapeados. (Camposol S.A, 2016).

Estas investigaciones trajeron resultados positivos en los procesos. Estos tuvieron impacto en el mejoramiento de la producción, por ejemplo, en el uso de termoterapia en las plantas de arándanos, lo cual permitió obtener un producto de buena calidad y libre de patógenos; en el control de plagas y enfermedades haciendo uso de un dispositivo el cual permite usar a insectos para controlar las plagas de los cultivos. Así mismo, el desarrollo de nuevos cultivos y las tecnologías post cosecha fueron resultados del centro de investigación ya que permiten reconocer que nuevos productos de cultivo podrían ser nuevas oportunidades de negocio y, por otro lado, solucionar problemas con respecto a situaciones que puedan surgir luego de la producción como la oxidación de cultivos. (Camposol S.A, 2016, p.16).

Logística: Cuando nos referimos al proceso logístico de la empresa Camposol tenemos que enfocarnos en 2 ámbitos, la logística de entrada y de salida. Entiendo como entrada al suministro de materia prima y su correcta preservación para el uso dentro de la producción agrícola y, por otro lado, la logística de salida entendida por la exportación de los productos extraídos de los campos agrícolas hacia los distribuidores, minoristas y empresas de servicio alimenticio.

Producción: En Camposol cuenta con más de 20 años de experiencia en la producción de alimentos saludables gracias al equipo de más de 14,600 personas donde aproximadamente el 95% son de la categoría obrero. Cabe mencionar que sus áreas de producción se encuentran en las ciudades de Piura, Virú, Chao, y Arequipa. Esta fase ha sido crucial para el éxito de la empresa ya que han manejado sus propias zonas de cultivo orientadas a un objetivo estratégico agrícola basado en calidad superior y siendo sostenibles con el medio ambiente. (Camposol S.A, 2016, p.20).

Marketing y Ventas:

El área de marketing cumple con funciones fundamentales para la empresa Camposol S.A. Dentro de estas funciones se encuentran poner los esfuerzos en las diversas categorías para generar una diferenciación y creación de una marca de prestigio, también realizar las tareas de promoción de marca entre los consumidores. Sin embargo, la empresa busca centrarse en la gestión de productos de calidad para poder utilizar el boca a boca como estrategia de marketing, permitiendo que su mayor ventaja competitiva haga la venta. Además, el área de marketing

busca incrementar sus ventas instruyendo al consumidor extranjero en los diferentes usos que le podrían dar a sus productos, un claro ejemplo es el mercado chino. Por otro lado, el área de ventas es el nexo entre la empresa y el cliente. Gracias a sus oficinas administrativas en el extranjero busca generar mayor contacto con el cliente y poder solucionar sus necesidades en el mínimo tiempo posible. Estas, a su vez, se encargan de cotizar y realizar los pedidos correspondientes para así derivarlos a sus casas productoras y empezar a preparar los volúmenes de venta. (E. Bell y Kindred, 2016)

Post venta: Camposol hacia uso de sus oficinas administrativas ubicadas en Estados Unidos, Europa y China no solo como intermediario para la gestión de pedidos, cotizaciones o información sobre disponibilidad de los productos. Por el contrario, también se concentraban en poder generar el mayor servicio de post venta, haciendo conocer a sus clientes toda la información referente a seguimiento de pedidos y ser escuchados en cuanto a los reclamos que puedan existir. (E. Bell y Kindred, 2016)

Recursos Humanos: El área de RRHH en Camposol cumple un rol muy importante debido a la responsabilidad de gestionar a más de 14000 colaboradores. Dentro de las prácticas que realiza el área tenemos a la implementación de un programa que incentiva a insertar a la mujer peruana al sector agro como parte de sus prácticas laborales igualitarias. Capacitaciones a su personal obrero en cuanto al uso de nuevas tecnologías y mejora de habilidades profesionales. Proyectos de responsabilidad social orientados a generar valor a la marca empleadora Camposol, entre otras. (Camposol S.A, 2016, p.30)

Finanzas: Esta área es la encargada de poder gestionar la parte contable y financiera de la empresa, la cual es indispensable para el control y seguimientos de los egresos, ingreso y proyecciones que debe tener en cuenta la empresa dentro de su modelo de negocio. Además de tener un papel estratégico dentro de las posibles inversiones o nuevos negocios a la que se quiera incursionar la organización.

Desarrollo tecnológico: La empresa viene teniendo resultados de éxito donde se buscan optimizar y ser eficientes en todos sus procesos gracias a la fuerte inversión que tiene la empresa en el desarrollo de nuevas tecnologías no solo a nivel de maquinarias sino a nivel de investigación e innovación. El desarrollo tecnológico permite al colaborador de la empresa tener herramientas de trabajo que puedan otorgarles respuestas a nuevas innovaciones y a las soluciones de problemas. (Red Agrícola, 2018).

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

El caso Camposol de Harvard Business School nos muestra que la empresa Camposol S.A tiene un solo modelo de negocio para las tres unidades estratégicas de negocio que tiene. Por un lado, tenemos la UEN de frutos y vegetales ofreciendo mangos, uvas, espárragos, mandarinas, aguacates y arándanos; por el otro lado, a la UEN de Mariscos ofreciendo camarones; y finalmente la UEN del comercio. Siendo los mariscos y aguacates las principales categorías por los ingresos, pero teniendo en cuenta que los arándanos tenían grandes márgenes de utilidad donde se espera que este gran producto reconocido a nivel mundial aumente su consumo por los beneficios saludables genere aún mayores ingresos para la empresa. (E. Bell y Kindred, 2016)

UEN de Frutas y vegetales

- Calidad superior: Las frutas y vegetales de Camposol ofrecen una calidad premium gracias a la constante investigación en innovación de nuevos procedimientos y herramientas que puedan maximizar la calidad de los productos y que estos lleguen al mercado internacional en el estado apropiado para su consumo. Además, su modelo integrador vertical facilita desarrollar una calidad superior debido a que la misma empresa reúne bajo su control las tareas de campo y planta. Gracias a estas prácticas la empresa crea una ventaja competitiva orientada a construir una marca fuerte de consumo

Eficiencia superior: En cuanto a la eficiencia podemos medirla por el gran margen que brinda la producción y la optimización de sus recursos. Estas son cultivadas y cosechadas por los mismos agricultores de Camposol bajo la estrategia de economías a escala debido a los grandes volúmenes de producción permitiendo que los precios sean relativamente bajos.

Gracias a la inversión en desarrollo tecnológico, Camposol cuenta con una infraestructura y control de riego automatizada a través de sensores de humedad; este hecho permite optimizar el consumo de agua que las tierras de cultivo puedan necesitar.

Innovación superior: Camposol direcciona sus objetivos estratégicos siempre basándose en generar una ruptura de lo estándar, es por ellos que invierten

fuertemente en investigación, desarrollo e innovación, con el objetivo de optimizar, mejorar y controlar todos los procesos que involucran la extracción del producto final a consumir.

UEN de Mariscos

- **Calidad superior:** Otro producto de excelente procedencia de calidad son los camarones. Estos productos se caracterizan por ser muy proteicos y muestran tener un mayor crecimiento en su consumo a nivel mundial. Un indicador de la calidad de su producto marino es la estrategia de reducción de sus volúmenes de producción marina para centrarse en el desarrollo de los camarones en lugar de almacenar otros productos del mismo origen.
- **Eficiencia superior:** La empresa Camposol S.A tiene espacios de cultivo de productos marinos en especial camarones, en los cuales hace uso de estanques intensivos para la producción masiva de estos. Parte del proceso productivo es la gestión y tratamiento de las granjas de camarones, estas consisten en hacer seguimiento a los ciclos de cosechas, preparación y mantenimiento.

UEN de Trading

- **Innovación superior:** Partiendo de la premisa que los clientes son muy importantes para la gestión empresarial. Camposol buscar estar presente en los territorios en los que sus productos son comercializados con el objetivo de solventar toda necesidad e inquietud que pueda tener, ya sea el cliente directo o consumidor final. Estas oficinas se ubican en puntos estratégicos como USA, Europa y Asia.
- **Respuesta al cliente:** Siendo el cliente final uno de los pilares más importantes para la organización, Camposol creo oficinas administrativas en lugares estratégicos para resolver en el menor tiempo posible las necesidades que los clientes pudieran tener, esto es en cuanto a seguimiento de pedidos, cotizaciones, información y reclamos.

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

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	Frutas y Verduras	Mariscos	Trading
Empresa agroexportadora reconocida	X	X	X
Niveles altos de producción de arándanos, aguacates y camarones	X	X	
Condiciones propicias de zonas de cultivo	X		
Certificaciones de control de calidad y ambientales	X	X	
Productos reconocidos por ser saludables y proteicos	X	X	
Excelente calidad de los productos	X	X	
Procesos eficientemente estandarizados	X	X	
Inversión en tecnología, desarrollo e innovación	X	X	X
Gestión de sistemas de comunicación directa con sus clientes			X
Responsabilidad Social	X	X	X
DEBILIDADES			
Inversión alta para la producción de cultivos	X		
Depender de intermediarios para las ventas	X	X	
Carecer de plantas de maduración	X		
Falta de alineamiento de negocio con la casa matriz			X
Productos dependen de post procesos para su conservación	X	X	
Productos estacionarios	X	X	
Escasez de mano de obra	X	X	

Fuente: E. Bell y Kindred (2016), Camposol (2016)

Fortalezas:

- Camposol es reconocida por ser una empresa exportadora a nivel mundial. Ha estado posicionada fuertemente liderando el ranking peruano como un de las empresas top en el sector agroexportador.
- La empresa se enfoca en buscar productos que les genere mayores márgenes de utilidad. Por ello que Camposol enfoca sus esfuerzos en la producción de volúmenes de arándanos, aguacates y mariscos aprovechando las oportunidades que se tiene dentro y fuera del país gracias a las hectáreas de campos de cultivo y estanques de agua que poseen como activos destinadas para la producción.

- La empresa contaba con campos de cultivos ubicadas estratégicamente para el proceso productivo. Estas tierras poseían sistemas adecuados de irrigación, clima y condiciones de tierra que permitía generar productos de alta calidad. Además, algunas tierras se podían reutilizar en los periodos de recuperación para poder cultivar otros productos.
- Parte de cuidar sus procesos productivos y obtener productos de calidad, la empresa se preocupa en poder asegurar el cumplimiento de toda norma legal vigente y certificaciones nacionales e internaciones. Algunos de estos ejemplos son las certificaciones IFS (Norma Internacional para los Alimentos), HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control), BRC Global Standard (Norma Mundial de Seguridad Alimentaria), entre otras. (Camposol S.A, 2016)
- Camposol mantiene el pleno compromiso de brinda a sus clientes alimentos ricos, saludables y nutritivos. Así mismo buscan informar mediante el etiquetado de los productos los beneficios nutricionales, los ingredientes y aditivos usados para su elaboración.
- La calidad es la principal fortaleza de la empresa Camposol. Todos sus procesos productivos incluyendo la de investigación y desarrollo están orientados a siempre crear nuevos procesos en los que pueda brindar la mayor calidad posible a sus productos. Esto, a su vez, fue respaldada por los beneficios nutricionales que se encuentran en los productos que ofrece la empresa.
- Uno de los pilares cruciales dentro de cada etapa agrícola o marina, los cuales engloba la cadena de valor, es el cumplimiento de normas y estándares. La empresa genera esfuerzos tecnológicos para poder incrementar los estándares de gestión en la industria y, por ende, tener un producto de calidad estándar.
- Sólida área de tecnología, innovación y desarrollo.
- La gestión de sistemas de comunicación directa es parte de una estrategia de Camposol que tiene como objetivo estar más al alcance de los clientes. Con esta medida la empresa busca posicionarse dentro de países de exportación para poder brindar información de la cartera de productos, cotizaciones, y resolución de posibles reclamos.

- Tanto Samuel Dyer como toda la corporación muestran estar dispuestos a trabajar de manera sostenible, pues actualmente sus procesos trabajan bajo tres ejes fundamentales, responsabilidad con el consumidor, el equipo y el medio ambiente. Claro ejemplo es la adhesión al Pacto Mundial, la Global Reporting Initiative y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Debilidades:

- La empresa, para incursionarse en nuevos modelos de negocios, ha tenido que invertir modestamente en campos de cultivos que no habían sido desarrollados con el fin de poder utilizar dichas tierras para expandir sus áreas agrícolas. Claro ejemplo es la inversión de millones de dólares para la incursión de los arándanos como nuevo producto dentro de su cartera de negocio.
- La empresa dependía de ciertas entidades externas para la venta de sus productos. Estos podrían ser empresas importadoras que funcionaban como intermediarios. Es así que no podían desarrollar una estrategia de marca propia por la incertidumbre que se podía sentir al saber que sus productos son manejados por otras empresas y podrían generar una reputación sesgada de su marca.
- La falta de instalación de maduración hizo que otras empresas como Walmart o Mission Produce tengan sus propios centros para poder agilizar el proceso de maduración del producto y luego puedan ser destinadas para la venta en las tiendas minoristas. Esto se puede considerar una debilidad ya que la empresa busca tener el mayor control en toda la fase del proceso productivo, debido a la etapa de maduración generaría una brecha hacia el objetivo que se han trazado.
- La iniciativa de crear oficinas administrativas en puntos estratégicos carecía de alineamiento con la casa matriz. La falta de sinergia en cuanto a los seguimientos de tiempos de los pedidos y stock de sus productos tanto comestibles como empaques ocasionaban que la empresa no pueda cumplir con las necesidades de los importadores.
- La incursión de nuevos modelos de negocios como los arándanos o el enfoque en los camarones abrieron puertas a nuevos seguimientos de control para que el producto llegara fresco a los destinos de exportación. Por ejemplo, el control de la temperatura adecuada a los productos, control de plagas para evitar las

fumigaciones, en contraste a los productores de los mismos países en destino, la empresa Camposol debía de invertir en estos nuevos procesos para preservar la calidad del producto.

- Parte de la cartera de productos de Camposol son productos estacionarios, es decir, que la producción lleva tiempo para la cosecha. Por ejemplo, los arándanos se cosechan el primer y último cuatrimestre del año; los avocados de marzo a setiembre. Esto podría generar problemas para poder satisfacer una mayor demanda en el futuro o no cumplir los pedidos a tiempo.
- La escasez de mano de obra forma parte de una deficiencia de Camposol ya que ellos tienen mucha rotación de personal en su personal obrero tanto que busca las maneras de poder retener a su fuerza de trabajo como financiando viviendas asequibles, etc.

1.2 Diagnóstico Externo

Este diagnóstico nos ayudará a poder analizar los factores externos que enfrenta la empresa y tener un panorama más amplio de como estaría actuando frente a las diversas oportunidades y amenazas.

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

Político

- Las estimaciones de las condiciones políticas peruanos estarían promoviendo a las inversiones extranjeras especialmente en el sector agrícola. Podemos catalogar este hecho como una oportunidad para Camposol.
- El impulso por la promoción de la nueva ley de promoción agraria supondría mayores beneficios para los trabajadores obreros de las empresas agroindustriales
- La facilidad de ingreso de los productos de la empresa a nuevos mercados internacionales
- La elección del mandatario y ex banquero de Wall Street, Pedro Pablo Kuczynski generando expectativas positivas en cuanto a factores políticos y económicos.

- El continuo apoyo gubernamental en la generación de construcciones de infraestructura que brinda beneficios al sector agrícola como el proyecto de Chavimochic.

Económico

- El aumento de los precios de las materias primas impulsó un fuerte crecimiento económico en el país.
- La proyección positiva del producto bruto interno (PBI) generado por el crecimiento de los principales sectores mineros, agrónomas y pesqueros del país impulsando la clase medio y reduciendo la tasa de pobreza.
- La tendencia al alza del tipo de cambio del dólar en el 2016 supondría una oportunidad para las empresas exportadoras, quienes recibirían más soles por cada dólar exportado.

Social

- La valoración por parte de los clientes ante procesos y prácticas ambientalmente amigables y socialmente responsables. (Camposol S.A, 2016)
- La aparición de la tendencia vida saludable. Los consumidores ven atractivos a los productos que les brindan beneficios naturales para la salud.
- La reputación de nuestros ingredientes gastronómicos aparece como una oportunidad para promover el uso de productos como la palta y arándanos, los cuales tienen grandes beneficios nutricionales. (E. Bell y Kindred, 2016)
- La falta de conocimiento de los clientes en el uso de los productos en diversas recetas culinarias. (E. Bell y Kindred, 2016)

Ambiental

- El constante cambio climático es una amenaza para los centros de cultivos. En especial los efectos del fenómeno del niño el cual puede originar grandes daños para sus activos de producción. (Camposol S.A, 2016)

Tecnológico

- La aparición de nuevas tecnologías en el sector agropecuario. Ejemplos como el uso de la biotecnología de aplicación, irrigación por goteo o el uso de drones son

claros ejemplos de herramientas que ayudarían a no perder parte de las cosechas y optimizarlas.

- La logística de salida es una etapa muy importante en la exportación. Es por ello por lo que los avances tecnológicos no son exentos en ellos. Nuevas herramientas tecnológicas que se podrían generar mayor valor al proceso logístico.

Tabla 1.2

PEST a Futuro

Factores	Hechos	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Político	Promoción de inversión extranjera en el sector agrícola	O	O	O
	Nueva ley de promoción agraria	O	O	A
	Acuerdos comerciales y TLC	O	O	O
	Incertidumbre política	A	A	A
Económico	Demanda de las exportaciones nacionales	O	O	O
	Crecimiento económico peruano	O		
	Alza del tipo de cambio del dólar americano	O	A	
Social	Valoración de los procesos sostenibles	O		
	Aparición de la tendencia saludable	O		
	Reputación de los ingredientes gastronómicos peruanos	O		
	Falta de conocimiento sobre los usos culinarios de los productos en el mercado extranjero	O	O	
Ambiental	El fenómeno del niño	A		
Tecnológico	Aparición de nuevas tecnologías para los procesos agrícolas	O		
	Aparición de nuevas tecnologías para los procesos logísticos	O		

Fuente: Camposol S.A (2016), E. Bell y Kindred, (2016)
Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Como complemento a los factores externos mencionados anteriormente, Michael Porter creo un modelo para medir las fuerzas competitivas que enfrenta la compañía. De este modo se busca que la empresa pueda tener un panorama mucho mayor para que estas puedan aprovechar las oportunidades y actúen frente a las diversas amenazas. (Hitt, Ireland, y Hoskisson, 2015, p.52)

Amenaza de nuevos competidores:

Esta fuerza nos ayudará a tener la visibilidad de poder identificar las posibles de amenazas ante entradas de nuevos competidores potenciales al sector, teniendo como eje de análisis las barreras de ingreso. (Hill, Jones, y Schilling, 2014, p.48)

- Economías de escala
Debemos tener en cuenta que los posibles nuevos competidores en la industria agroindustrial deberán incorporar dentro de su modelo de negocio la producción de gran escala ya que es indispensable para que estas puedan competir con las demás empresas cuya producción es masiva, de esa manera minimizar los costos unitarios y poder ofrecer un precio competitivo a las empresas agroindustriales establecidas.
- Diferenciación del producto
Camposol se caracteriza por ofrecer productos orgánicos de calidad mundial gracias a sus tierras privilegiadas cuyas condiciones climáticas y suelos son ideales para la producción agrícola. Gracias al desarrollo tecnológico, científico y certificaciones, las cuales que forman como parte de sus ventajas competitivas, pueden diferenciarse de otras empresas. Ejemplo de ello es la aplicación de tecnologías in vitro cuyo objetivo es de mejorar genéticamente la producción agrícola.
- Costo de cambio
El costo de cambio es bajo ya que los consumidores pueden optar por otros productos similares saludables sin ser perjudicados por dejar de adquirir algunos productos de la cartera de negocio de Camposol. El mercado actual ofrece una cantidad alta de productos con beneficios nutritivos atractivos y a diferentes precios para los clientes.
- Políticas gubernamentales
Existen barreras gubernamentales que pueden propiciar el impedimento de nuevas empresas competidoras debido a que el rubro agropecuario industrial se encuentra plenamente regulado por el Ministerio de Agricultura cuyas funciones son de diseñar, establecer, ejecutar y supervisar las políticas del sector agrícola. ka
- Lealtad
La lealtad a la marca es baja en contraste con otras empresas dentro de la categoría debido a que la empresa carece de una estrategia de marca con la que pueda posicionar en el mercado. Esto supone que los clientes pueden seleccionar sus productos en base de lo atractivo que pueda ser el precio, empaquetado o su disponibilidad, pero si no lo resultan, ellos podrían optar por otros productos a su alcance.

Amenaza de productos sustitutos:

Partiendo de la premisa que los sustitutos se caracterizan por ser ciertos productos que cumplen con satisfacer las mismas necesidades de los clientes, podemos decir que es alta debido a que, por un lado, existen diversas frutas y verduras que pueden cumplir las mismas necesidades que nos traen los arándanos, las paltas, etc. Por ejemplo, en los supermercados o mercados tradicionales podemos encontrar productos diversas variedades de frutas con distintas aportaciones nutricionales como las moras o frambuesas que tendrían los mismos beneficios de antioxidantes que los arándanos. Y por el lado de los camarones, podemos precisar que los productos sustitutos son altas debido a la alta variedad existente de productos marinos que podrían reemplazarlo como son los pescados, mariscos, y hasta productos de otro origen animal. Concluimos que la amenaza de productos sustitutos en el mercado nacional como internacional es alta por la gran opción de sustitutos a los que los consumidores pueden adquirir.

Poder de negociación de los compradores:

El poder de negociación de los compradores es alto debido a que los clientes finales, que en este caso son las empresas minoristas y de servicio de alimentos, son clientes que generan importantes ingresos debido a que adquieren grandes volúmenes de producción. Debido a ello, si Camposol perdiera vínculo empresarial con alguna de las cadenas minoristas con las cuales trabaja actualmente podría sufrir pérdidas sustanciales en sus rentabilidades. Incluso estas empresas tienen el poder de compra para negociar el precio de venta que se le estipularía a sus productos.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que todo el proceso agrícola se encuentra plenamente bajo el mando de la misma empresa Camposol, es decir, ellos controlan todo el proceso de campo que son el proceso de siembra y cosecha; y el proceso de planta, que son la producción y envasado. Este modelo de negocio tiene como fin asegurar el cumplimiento de las normas y certificaciones legales en cada etapa con la debida supervisión para poder otorgar un producto de calidad superior.

Por otro lado, siendo Camposol una empresa grande tiene el pleno poder de negociación con los proveedores que les brindan maquinaria, empaques o productos agroquímicos logrando obtener precios bajos.

Rivalidad actual

Con el fin de tener un claro panorama de la rivalidad actual de competidores tenemos que analizar ciertos factores dentro de la industria agroindustrial para ver el grado de competitividad que existe en el mercado.

Estructura de la industria:

La industria agropecuaria cuenta con varias empresas que brindan productos similares a los de Camposol tanto nacional como internacional y, por ende, se reparten la demanda del sector. Aquí detallamos algunos ejemplos:

Por un lado, en el mercado de arándanos se encuentran empresas competidoras nacionales como Hortifrut Peru, Hortifrut-Tal, Hfe Berries Perú, entre otras; y empresas de Chile, Usa, Canadá como principales países exportadores del producto. (Siicex, 2019)

Por otro lado, en el mercado de aguacates se encuentran empresas competidoras nacionales como Sociedad Agrícola Drokasa, Avocado Packing Company, entre otras; y en empresas de México, Países Bajos y Chile como principales países exportadores de aguacate. (Siicex, 2019)

Concluimos que Camposol se encuentra en una industria fragmentada ya que las empresas poseen cuotas relativamente parecidas de participación de mercado.

Barreras de salida:

Las empresas que se encuentran dentro del sector, como Camposol cuentan con una serie de recursos que son indispensables para el método de trabajo. Por ejemplo, si una empresa tiene el deseo de ingresar a competir en este rubro tendría que invertir fuertemente en tierras agrícolas, recursos forestales, hídricos, infraestructura agraria, estanques de agua, tecnología, maquinaria, etc. Así mismo, podemos enfatizar que si las empresas establecidas desean salir del mercado los costos en los que incurriría serían sumamente elevados.

Demanda:

El sector agroindustrial va creciendo debido a la demanda continua que se ha percibido desde hace varios años. El consumo de productos como la palta viene aumentando y se espera que penetre en todos los estratos sociales de los principales

mercados como USA, Holanda, Francia, Inglaterra, Canadá y países asiáticos. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2019). Por otro lado, la demanda mundial del arándano se espera que se triplique debido al aumento de su consumo por los beneficios nutricionales que este brinda, es así que el comportamiento de las importaciones de este producto está en constante crecimiento mostrando una tasa promedio anual de 14%. (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016).

Costos:

Los costos fijos que incurren las empresas de este sector son muy elevados ya que necesitan de ciertos activos indispensables para cubrir los procesos de la cadena de valor, además de estar relacionado con el volumen de ventas a producir.

Diferenciación: La diferenciación de los productos de Camposol radica en la innovación tecnológica y procesos sostenibles que dan como resultados productos de calidad mundial.

Una vez realizado el análisis de la industria agropecuaria podemos concluir que la empresa Camposol se encuentra dentro de un mercado con una rivalidad alta puesto que existen competidores nacionales como internacionales que ofrecen productos iguales a los de su cartera de negocio buscando tener una mayor participación y visibilidad mundial. Otro factor para considerar es la demanda creciente que está surgiendo a nivel mundial por productos como arándanos, palta, espárragos, etc. Y la creciente guerra competitiva por abarcar una mayor participación de mercado a raíz de esta oportunidad.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- La evolución del sector agrícola en el Perú se debe a la inserción del país ante mercados extranjeros a partir de incentivos gubernamentales.
- La promoción de la nueva ley agraria como factor de oportunidad para que las empresas agroindustriales generen prácticas responsables con sus trabajadores con el objetivo de crear marcas empleadoras y poder retener a su talento humano que es un factor escaso por la rotación de personal especialmente de los obreros. (América Economía, 2019)
- Aparición de nuevas herramientas tecnológicas que generarían mayor valor y beneficios a los procesos productivos y a la optimización de recursos

- Entidades nacionales como internacionales brindan sus expectativas en cuanto al crecimiento económico del Perú. El Banco Mundial brinda sus expectativas manteniendo en un 3.8% el crecimiento del Perú generando confianza para el próximo año.
- El aumento de la demanda de productos orgánicos saludables como la palta y los arándanos generarían oportunidades para la empresa ya que podrían abarcar mayor participación y, por ende, posicionarse mejor en los mercados establecidos o ingresar a nuevas fronteras.
- La volatilidad que existe actualmente del tipo de cambio del dólar generaría buenas expectativas a corto plazo, ya que empresas exportadoras como Camposol podrían generar mayores ingresos por cada dólar exportado.
- La aparición de nuevas tendencias como lo saludable desarrollaría nuevos comportamientos de consumo de las personas a nivel mundial.
- La falta de conocimiento sobre el uso de productos como la palta en los mercados extranjeros, generarían una oportunidad para desarrollar comunicación directa y poder educarlos en el ámbito gastronómico para que de esta manera generar un aumento en el consumo de esta fruta. (E. Bell y Kindred, 2016)

Amenazas

- La incertidumbre política a corto plazo que se vive en el territorio peruano es poco favorable ante inversiones extranjeras debido a la reciente elección del mandatario presidente Pedro Pablo Kuczynski.
- Factores medioambientales como la aparición del fenómeno del niño sería una amenaza para los campos de cultivo de la empresa debido a que este podría ocasionar grandes pérdidas materiales y monetarias. (E. Bell y Kindred, 2016)
- La aparición de ataques de placas o enfermedades desconocidas dentro de los campos de cultivo generaría una gran amenaza para las cosechas.
- Existencia de abundantes productos sustitutos en el mercado nacional e internacional.
- Mercado altamente competitivo

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En este capítulo abarcaremos la formulación de varias estrategias de acuerdo con la coyuntura en el que se encuentra que la empresa. Lo que se busca con esto es que es que “la empresa se direcciona y genere un alcance a largo plazo que permita lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante configuración de recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p.10)

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Una vez analizada a la empresa Camposol podemos precisar que es una organización con una fuerte posición interna obteniendo como resultado 2.88, valor que se encuentra del promedio esperado.

Tabla 2.1

Matriz EFI

	Pes.	Cal.	Pond.
FORTALEZAS			
Empresa agroexportadora reconocida	7%	4	0.28
Niveles altos de producción de arándanos, aguacates y camarones	8%	4	0.32
Condiciones propicias de zonas de cultivo	9%	4	0.36
Certificaciones de control de calidad y ambientales	6%	4	0.24
Productos reconocidos por ser saludables y proteicos	7%	3	0.21
Excelente calidad de los productos	9%	4	0.36
Procesos eficientemente estandarizados	4%	3	0.12
Inversión en tecnología, desarrollo e innovación	7%	4	0.28
Gestión de sistemas de comunicación directa con sus clientes	4%	3	0.12
Responsabilidad Social	5%	3	0.15
DEBILIDADES			
Inversión alta para la producción de cultivos	5%	1	0.05
Depender de intermediarios para las ventas	7%	1	0.07
Carecer de plantas de maduración	5%	1	0.05
Falta de alineamiento de negocio	5%	1	0.05
Productos dependen de post procesos para su conservación	4%	2	0.08
Productos estacionarios	3%	2	0.06
Rotación alta de mano de obra	4%	2	0.08
	100%		2.88

Fuente: David (1997).

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Una vez realizada la matriz EFE podemos inferir que debido a contra rogue corps su puntuación de 3.1 la empresa Camposol está gestionando buenas prácticas para aprovechar bien las oportunidades externas y reducir el impacto que generan las amenazas.

Tabla 2.2

Matriz EFE

	Pes.	Cal.	Pond.
AMENAZAS			
Incertidumbre política	6%	3	0.18
El fenómeno del niño	6%	4	0.24
Aparición de plagas y enfermedades	7%	4	0.28
Productos sustitutos	7%	3	0.21
Mercado altamente competitivo	6%	4	0.24
Escases de mano de obra	6%	3	0.18
OPORTUNIDADES			
La evolución agrícola	7%	3	0.21
La promoción de la nueva ley agrícola	7%	2	0.14
Nueva herramientas tecnológicas	8%	4	0.32
Firmas de Tratados de Libre Comercio	6%	2	0.12
Expectativa económica estable	6%	3	0.18
Demanda de productos orgánicos	8%	4	0.32
Alza del TC del dólar	6%	1	0.06
Aparición de la tendencia saludable	8%	3	0.24
La falta de conocimiento del consumidor sobre los usos gastronómicos de los producto	6%	3	0.18
	100%		3.1

Fuente: David (1997)

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

La empresa Camposol ha generado diversas estrategias dentro de sus procesos para poder abarcar la mayor participación de mercado dentro del territorio nacional como en el extranjero. Es por ello que la organización busca entrar a muchos más mercados internacionales con la propuesta de valor de sus productos. Su enfoque se basa en llevar sus productos al mayor número de empresas minoristas y de servicios de alimentos quienes son las entidades en las cuales se venden sus productos comestibles buscando el equilibrio perfecto entre la calidad, precio e innovación. Uno de los factores clave de éxito de la empresa para lograr este equilibrio es la capacidad de instalaciones agrícolas que tienen y así lograr grandes volúmenes de producción en todas sus unidades estratégicas de negocio, dando como resultado economías de escala. Este resultado otorgaría poder minimizar sus costos de innovación, tecnología y desarrollo para poder ofrecer precios bajos a sus clientes finales.

Concluimos que la estrategia genérica de Camposol sería liderazgo en costos enfocada, pues la empresa compete en un nicho de clientes específicos ofreciendo productos a un precio bajo a sus clientes.

Figura 2.1

Matriz Estrategias Genéricas

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Porter (1998)

2.4 Matriz FODA

Tabla 2.3

Matriz FODA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	F2	D1	D2
FODA		F3	F4	D3	D4
		F5	F6	D5	D6
		F7	F8		
		F9			
OPORTUNIDADES	O1 La evolución agraria	F109	Aprovechar ser una empresa reconocida para generar un posicionamiento de marca y educar al consumidor extranjero.	D2D3O6	Demanda de productos orgánicos puede no aprovecharse en su totalidad por la dependencia de intermediarios.
	O2 La promoción de la nueva ley agrícola	F8F4O4	Énfasis en comunicar la calidad de producto y controles que estos tienen. Estas prácticas podrían tener buenos resultados ante valoración del consumidor	D4O4	Alineamiento debido de las oficinas administrativas con la casa matriz para aprovechar debidamente la oportunidad de entrada a nuevos mercados.
	O3 Nuevas herramientas tecnológicas	F2O6O4	Aumentar los volúmenes de producción de arándanos, palta, uvas, etc. para satisfacer la demanda de nuevos mercados emergentes.	D3O6	Analizar los beneficios de poder comprar o crear una planta de maduración propia en el extranjero.
	O4 Firmas de TLC	F10O1	La responsabilidad social como mecanismo de estrategia para generar una marca sostenible y de empleabilidad.		
AMENAZAS	O5 Expectativas económicas estables	F5F4O8	Desarrollo de estrategias de comunicación masiva sobre los beneficios que otorgan sus productos para la salud.		
	O6 Demanda de productos orgánicos	F1A5	La empresa tiene amenazas competitivas como es el caso del país de México, eso deberá impulsar a Camposol al desarrollo de nuevas estrategias de negocio.	D7A4	En cuanto a los productos estacionarios, los productos sustitutos generarían problemas ya que podrían satisfacer las necesidades de los productos que comercializa la empresa
	O7 Alza del TC del dólar	F2A3	La creciente demanda podrá brindar oportunidades de incremento de volúmenes de producción. Debido a eso deberán realizar medios de contingencia ante plagas y enfermedades.	D2A5	Independizarse de los intermediarios para las gestiones comerciales
	O8 Aparición de la tendencia saludable.	F5A4	Desarrollo de estrategias enfocado en generar valor en sus UEN para penetrar en los mercados ante productos sustitutos.	D7A6	Búsqueda de nuevas prácticas laborales, por parte del área de RRHH, para retener el talento humano, especialmente el del sector agro.
	O9 Falta de conocimiento del consumidor sobre los productos en la gastronomía.				
	A1 Incertidumbre política				
A2 El fenómeno del niño					
A3 Aparición de plagas y enfermedades					
A4 Productos sustitutos					
A5 Mercado altamente competitivo					
A6 Escases de mano de obra					

Fuente: Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

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 S.A, 2016)

En la misión de Camposol se precisa que el camino de éxito de la empresa radica en la filosofía que plantea Samuel Dyer, su Presidente Ejecutivo, hacia los colaboradores de la organización. Allí se precisa el rubro y los clientes a los que se dirigen, detallando que su estrategia esta direccionada hacia las empresas minoristas, quienes comercializan sus productos. Además del compromiso que tiene con 3 pilares en particular, el cliente, el colaborador y el medio ambiente; teniendo como resultado productos de calidad, frescos y nutritivos. Cabe resaltar que cada uno de los procesos que forman parte de su cadena de valor están apoyados por su principal estrategia la cual es la investigación, desarrollo e innovación generando impactos positivos en los consumidores, optimizando los recursos y siendo sostenibles con el ambiente.

Visión

“Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo” (Camposol S.A, 2016)

La visión de Camposol plantea el objetivo aspirante a ser una de las empresas exportadoras más grandes posicionadas a nivel mundial llevando productos saludables, mediante sus clientes, a los consumidores y familias de todo el mundo.

Valores:

Los valores corporativos de Camposol son:

- *“Integridad: Honestos con nuestros compromisos”* (Camposol S.A, 2016)
- *“Excelencia: Trabajamos con los más altos estándares de desempeño”* (Camposol S.A, 2016)

- *“Respeto: Propiciamos un buen trato con el otro”* (Camposol S.A, 2016)
- *“Austeridad: Logramos eficiencia manteniendo los costos”* (Camposol S.A, 2016)
- *“Trabajo en equipo: Fomentamos un ambiente flexible donde prevalezcan los objetivos de equipo”* (Camposol S.A, 2016)

Políticas

Cadena de valor: Las políticas direccionadas a la cadena de valor cumplen ciertos estándares mapeados por la empresa. Esto comprende que cada etapa de la cadena se realiza bajo protocolos sostenibles, es decir, las actividades están enfocadas en generar impactos responsables con el medio ambiente y los grupos de interés. Algunas de sus políticas son: Política de Responsabilidad Social y la gestión comunitaria.

Productos: Los resultados que originan las prácticas agrícolas son productos de calidad mundial, es por ello, que parte de su compromiso por brindar productos en buenas condiciones sanitarias la empresa cumple con regulaciones nacionales e internaciones de inocuidad alimentaria. Algunos de estos estándares de calidad sería el Servicio Nacional de Sanidad Agraria, IFS norma internacional para los alimentos, etc.

Empleados: Las políticas que plantea la empresa Camposol para sus clientes internos se basan en generar prácticas responsables que tienen como objetivo fortalecer las comunicaciones con los grupos sindicales, quienes son muy frecuentes en este sector. De esta manera se pretende fidelizar al colaborador y generar un mejor clima laboral permitiendo que los proceso sean continuos y bajo un trabajo debidamente responsable. Otra parte muy importante dentro de las políticas de la empresa agroexportadora es que manejan ciertos beneficios como bandas salariales atractivas y posiciones como marca empleadora.

Es importante mencionar una declaración corporativa que resume las prácticas políticas de Camposol hacia sus colaboradores

“Ofrecemos a nuestro equipo no solo puestos de trabajo dignos, sino la oportunidad de crecimiento y desarrollo para ellos y sus familias” (Camposol S.A, 2016)

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

- Apertura de una nueva oficina comercial para el 2021 en un punto estratégico, con el objetivo de poder cumplir con las necesidades de la demanda emergente en nuevos mercados internacionales.

- Desarrollar estrategias de posicionamiento de la marca Camposol en los mercados internacionales establecidos y ser el top of mind del sector para el 2021.
- Lograr un incremento de las ventas en un 12% al cierre del año 2021.
- Desarrollo de la sinergia Camposol: Generar auténticos sistemas de información para propiciar la alineación entre los pedidos que reciben las oficinas comerciales, los tiempos de producción, post procesos y logística con el objetivo de satisfacer eficientemente las necesidades de nuestros clientes.
- Incrementar volúmenes de palta en contra estación a Chao para el 2021. (Camposol S.A, 2016)
- Potenciar para el 2020 las operaciones de servicio al cliente con el objetivo de generar valor en dicha etapa para poder fidelizar al cliente y desarrollar factores diferenciadores.

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

Toda organización con una gestión estratégica claramente definida implica desarrollar bajo una estructura organizacional lineamientos entre todas las áreas de una organización. Este diseño deberá estar enfocado en las normas y reglamentos direccionados hacia el cumplimiento eficiente de los objetivos estratégicos que la empresa se plantea. (Chiavenato, 2014, p.137).

Camposol viene trabajando su modelo de negocio bajo la estructura de tres unidades estratégicas de negocio. Estas son las divisiones de Frutas y Vegetales, Mariscos y Trading. La razón de esta agrupación está orientada a la gestión de procesos estratégicos específicos tanto para el sector agrícola como el marino y, además, viene demostrando que gracias a la inversión en departamentos administrativos comerciales como en USA, Europa y Asia han podido generar y mejorar las relaciones con sus clientes, las cuales son los supermercados y servicios de alimentos, pudiendo concretar las ventas directas y tener mayores márgenes de ganancias. Sin embargo, se propone redefinir la UEN de trading bajo el concepto de área de soporte ya que su naturaleza cumple con funciones de apoyo para el correcto funcionamiento comercial de las dos UEN mencionadas anteriormente. Esto permitiría integrar y generar mejor sinergia entre los procesos comerciales internacionales y los de la casa matriz.

Por otro lado, es válido mencionar que para el ingreso de un nuevo producto a su cartera de negocio se le puede considerar dentro de sus dos UEN ya que estas se agrupan en unidades

de productos que guardan similitudes con el espacio geográfico de cultivo y estándares de calidad e inocuidad.

En primer lugar, tendremos presente dentro de la nueva estructura, las divisiones regionales o mundiales, estos serían los mercados a los que Camposol se dirige como América, Europa y Asia. El objetivo de este nuevo diseño es poder generar esfuerzos específicos para cada región, alineadas a las áreas de soporte y, esa manera, impulsar una sinergia organizacional en todas las áreas de la empresa.

En segundo lugar, proponemos que dentro de las áreas de soporte generales estén mapeadas Finanzas, Logística y Suministro, RRHH, Marketing y Comunicaciones y Legal. Además de 2 nuevas como la de Producción y Mejora Continua. Esta propuesta se basa, por un lado, en el control pleno de las actividades productivas de todas sus UEN por parte de la casa matriz. Por otro lado, la inserción del área de Mejora Continua como área independiente enfocada en la investigación y desarrollo hacia sus UEN pero bajo la supervisión y soporte de los directivos de la organización. Este diseño tiene con objetivo principal el soporte específico de generar estrategias direccionadas hacia los diferentes mercados a los que se dirige, entiendo que cada mercado es distinto y tienen diferentes necesidades.

Bajo el caso que se desee incursionar en nuevos mercados solo se deberá crear nuevas UEN direccionadas a dicho mercado y poder estar alineados a las áreas de soporte y la supervisión de los directos. Así mismo, si quisieran generar estrategias de desarrollo de nuevos productos, la empresa podrá agruparlos dentro de la UEN ideal, la cual cumpla con similitudes de tecnología, espacios productivos y know how, a fin de optimizar recursos y tiempo.

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

Estrategias globales:

La estrategia global que Camposol viene aplicando es la transnacional ya que al tratarse de la comercialización de productos estandarizados y no muy diferenciados cuentan con altas presiones para bajar sus costos. Por lo general, la empresa trabaja en la constante búsqueda de innovaciones dentro de sus procesos, los cuales puedan ser optimizados,

reduciendo sus costos, pero sin dejar de lado la excelente calidad que los define; el resultado de estas prácticas se vería reflejado en la estrategia de precios dentro de las cadenas de supermercados a los que les distribuye de cara al cliente final.

De la misma manera, la organización tiene altas presiones por respuestas locales. Esto quiere decir que Camposol trabaja en la constante búsqueda de adaptación de sus productos en los mercados extranjeros a los que dirige. Camposol diseña, desarrolla e innova sus procesos en cuanto a presentación y respuesta al cliente dependiente al mercado, por ejemplo, el cliente consumidor del continente asiático desconoce las formas de uso de los productos dentro de la gastronomía, es por ello que la empresa genera estrategias para educar a estos clientes y poder penetrar en dicho mercado pudiendo aumentar sus ventas. Así mismo, también genera esfuerzos para poder analizar los gustos, preferencias y tendencias internacionales a fin de entregar el producto con la presentación adecuada.

Estrategias corporativas:

Integración Vertical: La empresa Camposol ha desarrollado su propio modelo de integración vertical que le otorga el pleno control en sus procesos y poder hacer el seguimiento adecuando de cara al compromiso con el cliente y el medio ambiente. Es por ello que la empresa maneja las operaciones de campo, es decir, los procesos de siembra y cosecha, siendo este el canal de abastecimiento de los insumos para su producción. El éxito de esta estrategia se basa en tener el personal adecuado y calificado para asumir las responsabilidades agrícolas apoyándose en el centro de investigación y desarrollo que la empresa tiene como su principal ventaja competitiva. Además de la expansión de sus operaciones hacia los procesos de comercialización y post venta debido al control en las fases de post producción como lo son las exportaciones y distribución a su cliente final, las cadenas minoristas y de servicio de alimentos.

Integración vertical hacia adelante: Camposol había estado poniendo en práctica esta estrategia en el sector acuícola comprando plantas de procesamiento por el lado de su UEN de mariscos, podría comprar a un distribuidor y empezar a tener el control y supervisión de la parte comercial de este producto en el mercado. Esto supondría que,

aprovechando la demanda, pueda generar mayores ingresos por el lado del sector marino.

Por otro lado, enfocándonos en la UEN de frutas y verduras, la empresa Camposol podría desarrollar una cadena de tiendas comercializadoras en puntos estratégicos a nivel mundial de productos orgánicos y saludables. Esta estrategia conllevaría a generar un nuevo modelo de negocio y la independización de ciertos distribuidores.

Integración Horizontal: La empresa podría generar una estrategia de integración horizontal comprando pequeñas agrícolas generando mayores volúmenes de producción y poder cumplir de manera eficiente los pedidos que les llega a la casa matriz.

Alianzas estratégicas: Camposol integra dentro de sus gestiones comerciales de camarones otros productos de mar como vieiras o calamares provenientes de terceros. Estas prácticas serían consideradas una alianza estratégica ya que la empresa agrupa productos con estándares de calidad similares a los de su cartera de negocio generando ventas comerciales complementarias para satisfacer la demanda de empresas hosteleras y de servicio de alimentos.

Desarrollo producto: La organización podría generar la estrategia de desarrollo de producto dentro de su UEN de mariscos con el objetivo de generar una ruptura ante la dependencia de proveedores de otras especias marinas ya que cuenta con la tecnología y los recursos necesarios para afrontar ese desafío, de esta manera podría consolidarse y generar presencia dentro las cadenas hostelera y de servicio de alimentos.

Estrategias funcionales:

Operaciones:

- Desarrollo continuo de los procesos productivos masivos en todas sus UEN, especialmente de arándanos y paltas para satisfacer la demanda creciente generando economías de escala para reducir sus costos unitarios.

Marketing:

- Desarrollo de campañas de comunicación para penetrar la marca en territorio internacional.

- Campañas de marketing para educar al consumidor extranjero en el uso de los productos que ofrecen en el ámbito gastronómico.
- Innovación de productos dentro de la UEN mariscos, como vieiras, langostinos, etc.
- Desarrollo de estrategia basada en el análisis de riesgo y costos para aprovechar oportunidades en nuevos mercados en los que se tiene facilidad de ingreso.

Recursos Humanos:

- Continuar los esfuerzos de las practicas responsables con el cliente interno en capacitación para tener el personal idóneo en todos los procesos de la empresa.
- Desarrollo de políticas y sistemas de seguridad y salud en la compañía, especialmente en las áreas que tengan mayores riesgos y así poder preservar la salud de los colaboradores.
- Generar beneficios laborales adicionales con el objetivo de reducir la rotación de personal enfocado especialmente en el área productiva y así poder fidelizarlos.

Finanzas:

- Incrementar el desarrollo de economías de escala dentro de su producción es a fin de reducir sus costos unitarios.

Logísticas:

- Generar esfuerzos eficientes para alinear los pedidos de las oficinas comerciales y la casa matriz a fin de poder satisfacer la demanda absoluta requerida y no tener problemas en la logística de salida de cara al cliente.

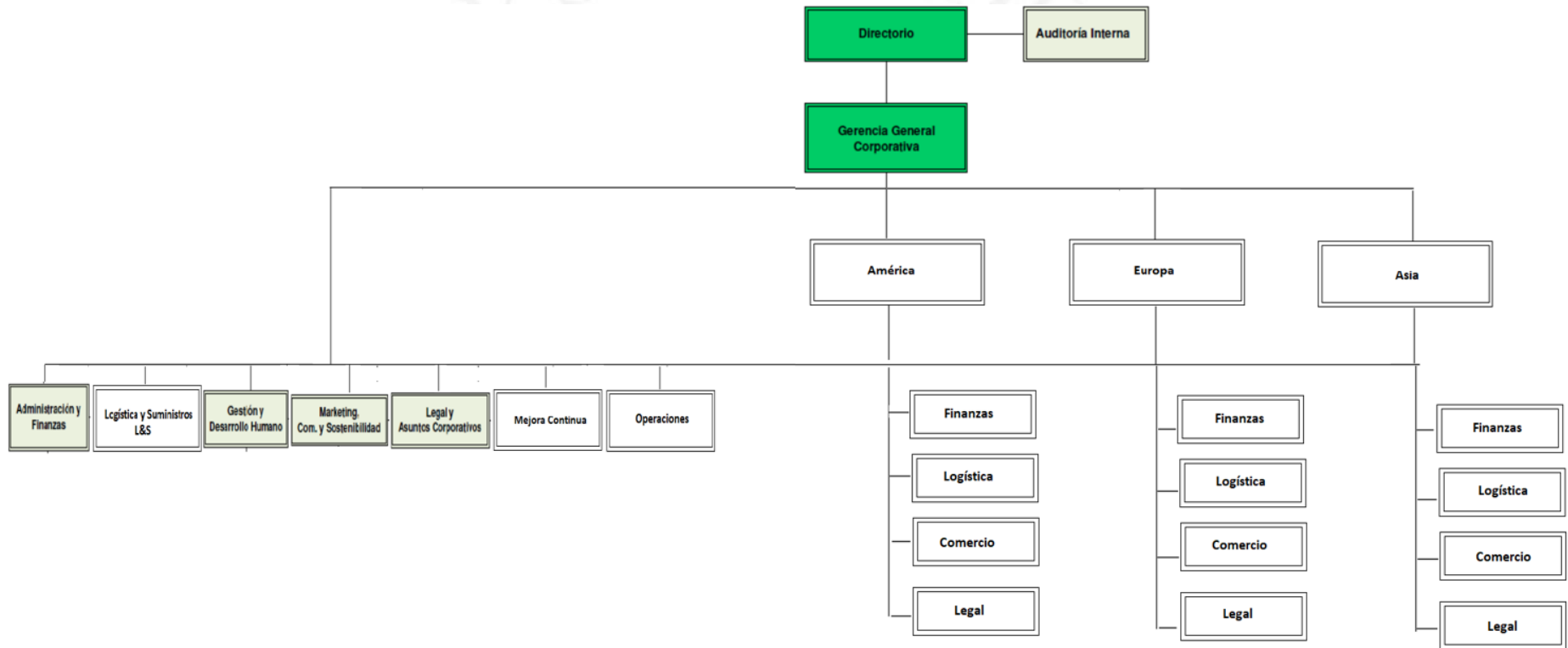
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

En este punto presentaremos una nueva estructura organizacional para la empresa Camposol. Se plantea tener la estructura de áreas mundiales según los mercados a los que se dirige, los cuales serían América, Europa y Asia. El objetivo de esta nueva estructura es redefinir los procesos de las áreas de soporte en base a las necesidades que puedan tener cada una de las regiones, pues estas características específicas pueden variar según presentación, empaque, diseño, servicio al cliente y variedad. Unos de los cambios más relevantes sería la agrupación del área de Operaciones consolidándola como una sola área de soporte y el desarrollo del área de mejora continua a nivel general de la empresa. Así mismo, estas prácticas continuarán realizadas bajo la filosofía de enfoque hacia el cliente, colaborador y el medio ambiente, sin descuidar sus estándares de calidad y haciendo énfasis en el desarrollo de innovaciones y tecnología.

Figura 3.1

Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

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

Existen retos organizativos que se vienen dando medida que el tiempo transcurre. Es por ello, que las empresas deben identificarlas y generar estrategias para su pronta resolución anticipando a que estos se conviertan en problemas importantes para las empresas, a esto se le llama proactividad. (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008, p.12).

Debemos tener en cuenta que, para el correcto funcionamiento de todos lo áreas de Camposol, ya sean directivas, de soporte administrativo o producción, se necesita de persona altamente calificado bajo el perfil de puesto de dichas áreas e integrado valores que se afiancen a la filosofía que emana en toda la organización. Debido a ello se propone que el área de Recursos Humanos genere estrategias de fidelización al colaborador. Estas estrategias podrían ser relacionadas a bandas salariales atractivas, desarrollo profesional, equilibrio laboral, gestión de clima laboral y efectivos canales de comunicación.

Además, encontramos una oportunidad dentro del modelo de negocio de la organización. Esta oportunidad se basa en desarrollar sistemas tecnológicos interconectados entre la casa matriz y sus oficinas comerciales en el extranjero con el objetivo de minimizar los inconvenientes en la demora de recepción de pedidos, falta de aprovisionamiento de empaques, tiempos de producción de los productos que se necesita. Gracias a esta gestión podríamos optimizar la gestión de pedidos y poder agarrar pedidos muchos más grandes sin tener el inconveniente de no poder satisfacer dicha demanda.

Por otro lado, según Robbins y Coulter (2014) señala que el mejor significado para este concepto es relacionándolo con la obligación y sensibilidad social (p. 130). La empresa se caracteriza por cumplir con estándares de calidades nacionales e internacionales y de responsabilidad social, proponemos desarrollar un calendario digital en el cual los colaboradores encargados podrán visualizar las fechas de auditoria para tener certificaciones ISO y el periodo de vencimiento a fin de tener esta ventaja competitiva a lo largo de los años. Según Czinkota, M. y Ronkainen I. (2013) comentan que cuando un canal digital es utilizado para fines de promoción de prácticas sostenibles como promoción de interés, metas, valores corporativos, etc., a esta gestión se le llama comunidad social.

Así mismo, con ayuda del área de Marketing y Comunicaciones, desarrollar estrategias de comunicación interna y externa con el objetivo de que el colaborador se sienta identificado con los esfuerzos que hace la empresa para mantener el compromiso con la salud de las personas y el medio ambiente; y por el lado de la difusión comunicativa externa, generar en todos los grupos de intereses valor hacia la marca Camposol.

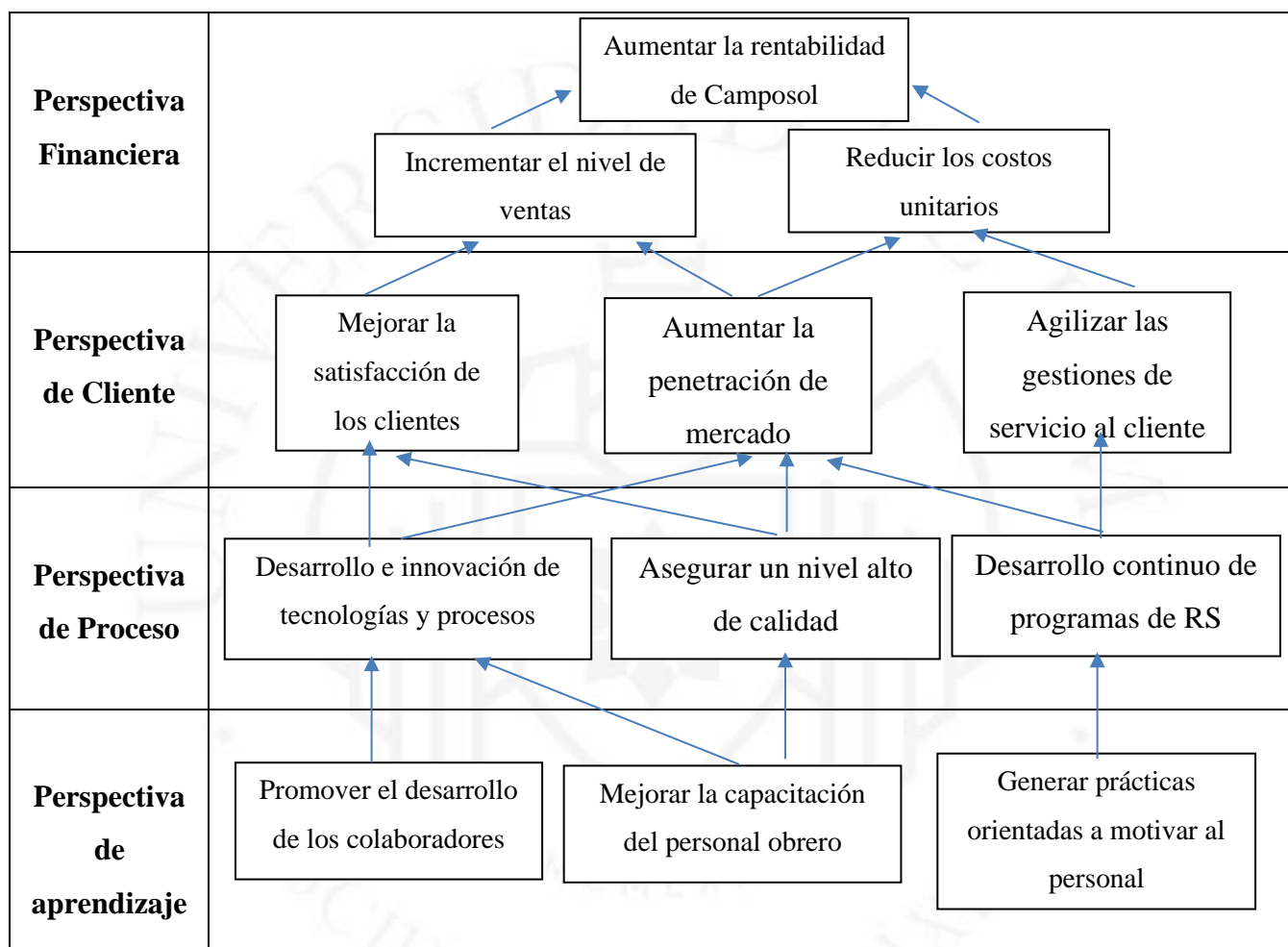


CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (1996)
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
Financiera	Aumentar la rentabilidad de Camposol (anual)	ROE = Utilidad Neta / Patrimonio (Rendimiento del capital invertido)
	Incrementar el nivel de ventas (anual)	Ventas 2017/ Ventas 2016
	Reducir los costos unitarios (anual)	Costos anuales 2017/ Costos Anuales 2016
Cliente	Mejorar la satisfacción de los clientes (semestral)	Nivel de satisfacción del cliente
	Aumentar la penetración de mercado (anual)	Share of Market (SOM)
	Agilizar las gestiones de servicio al cliente (semestral)	Tiempo promedio en resolución de solicitudes
Proceso	Desarrollo e innovación de tecnologías y procesos (anual)	Cambio porcentual de los costos unitarios
	Asegurar un nivel alto de calidad (3 años)	Implementación de la ISO 9001
	Desarrollo continuo de programas de RS	Implementación ISO 26000
Aprendizaje	Promover el desarrollo de los colaboradores (anual)	Rotación interna vertical u horizontal de los colaboradores
	Mejorar la capacitación del personal obrero (anual)	# de capacitación anuales implementadas
	Generar prácticas orientadas a motivar al personal (Anual)	Grado de satisfacción del cliente interno

Fuente: Kaplan y Norton (1996).
Elaboración propia

CONCLUSIONES

- La empresa Camposol está posicionada como la principal peruana con mayores volúmenes de exportaciones en el sector agropecuario, dentro de sus principales productos de exportación los cuales les genera mayores ingresos son los aguacates. Los factores de éxito para que logren este hecho son a raíz del modelo de negocio que han venido manejando, esto es, la producción a grandes volúmenes, generando economías de escala y teniendo impacto en la reducción de sus costos unitarios. Estas prácticas vienen siendo apoyadas por los avances en la tecnología, investigación y desarrollo que la empresa genera esfuerzos para invertir en estos campos dando como resultados productos de calidad mundial.
- El mercado en el que se encuentra Camposol se considera un mercado competitivo debido a que la empresa no solo tiene amenazas de competidores nacionales, si no que además, debe generar esfuerzos estratégicos enfocadas a generar valor agregado dentro de su cartera de negocio en contraste de empresas del mismo sector pero en distintas regiones a nivel mundial.
- La responsabilidad social es una de las características importantes dentro de todos sus procesos que conforman su cadena de valor. Su estrategia se basa en mantener el compromiso con sus 3 pilares importantes, estos son los clientes, colaboradores y el medioambiente, generando una marca basada en la responsabilidad ante su grupo de interés.
- Dentro de las estrategias más importantes que desarrolla Camposol podríamos mencionar a su gestión basada en liderazgo en costo enfocada y plena integración vertical. Por un lado, ya que su negocio esta enfocado en la generación de grandes volúmenes de producción y ser direccionadas a las empresas minoristas. Por otro lado, gracias a su estrategia vertical puede tener el pleno control de sus fases principales dentro de su cadena de valor que la fase de cosecha, producción y exportación, otorgando grandes ventajas y beneficios corporativos.
- De acuerdo a los resultados en las matrices EFI y EFE podemos mencionar que Camposol es una empresa fuerte que aprovecha sus fortalezas para generar estrategias específicas pudiendo optimizar y reforzar sus procesos internos. Además de ser una empresa consolidada para afrontar las oportunidad externas que les brinda la coyuntura mundial y, de esta manera, contrarrestar las amenazas .

RECOMENDACIONES

- Camposol necesita buscar nuevas estrategias de integración para consolidar y generar sinergia entre todas las áreas que comprometen a su gestión empresarial. Esto permitirá tener un control de tiempo y abastecimiento de los pedidos que son recepcionados por sus oficinas comerciales siendo los intermediarios para informar a su casa matriz al respecto.
- La empresa viene desarrollando una metodología de trabajo que le permite ofrecer una variedad de productos organicos muy atractivos en el mercado nacional e internacional. Camposol podria aprovechar el know how como principal ventaja competitiva para desarrollar nuevos productos relacionados a los que ya maneja actualmente. Por ejemplo, podria producir otras especies de mariscos para poder abastecer, con una mayor variedad, a las empresas hosteleras y de servicios de alimentos, así no dependeria de terceros, quienes les proveen de estos productos para generar envios en conjunto hacia el exterior.
- A raíz de una emergente coyuntura competitiva en la industria agropecuaria, la empresa deberá diseñar estrategias distintivas para poder afrontar las futuras situaciones apoyandose de sus pilares estratégicos como la calidad y la constante innovación.
- Gracias a la variedad de productos y formatos que maneja la empresa pueda direccionar estos productos según las necesidades del mercado a los que se dirige. Se recomienda mantener el continuo seguimiento de las características de los consumidores de los mercados a los que se dirige y a los que podría ingresar con el objetivo generar adaptaciones geográficas.
- Partiendo del hecho que el colaborador es la fuente esencial del funcionamiento continuo de los procesos de cualquier empresa, Camposol, apoyado del área de Recursos Humanos deberán de gestionar estrategias laborales de cara a poder fidelizar, potenciar y motivar a los trabajadores con el objetivo de reducir costos que incurrirían en rotación de personal, reclutamiento y selección y otros.

REFERENCIAS

- Camposol S.A. (2017). *Informe de Sostenibilidad 2016*. Lima: Camposol
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill
- Cznikota R, y Ronkainen I (2013) *Marketing Internacional*. México: Cengage Learning
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación
- Bell, E. D. y Kindred, N. (2016). Camposol (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R.(2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Prentice Hall
- Hill, C., Jones, G., y Schilling, M. (2014). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning.
- Johnson G., Scholes K., y Whittington R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Prentice Hall
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). *La situación del mercado internacional de la Palta*. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.minagri.gob.pe/index.php/analisis-economicos/estudios/2019/28-la-situacion-del-mercado-internacional-de-la-palta/file>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona, España: Centro Libros PAFP, S.L.U.
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.

BIBLIOGRAFIA

- América Economía. (2019). *Pleno agrario peruano aprobó 14 proyectos de ley en beneficio del agricultor*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/pleno-agrario-peruano-aprobo-14-proyectos-de-ley-en-beneficio-del-agricultor>
- Cámara de Comercio de Lima. (2018). Los TLC impulsan el desarrollo del Perú. *La cámara*, Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion819/edicion_819.pdf.
- Camposol. (2016). *Annual Report*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2016.pdf
- ComexPerú. (2018). *Evolución del sector agrícola es resultado de políticas de apertura comercial y promoción de la inversión extranjera*. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/evolucion-del-sector-agricola-es-resultado-de-politicas-16389>.
- Datum. (2017). *Vida Saludable*. Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Vida-Saludable.pdf
- EAE Business School. (2018). *Retos en Supply Chain*. Recuperado de <https://www.eae.es/faculty-research/blogs-retos/retos-operaciones-y-logistica>
- El comercio. (08 de 2018). Ferrero: El Perú puede crecer 6,5% pero la crisis política lo impide. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ferrero-peru-crecer-6-5-tesis-politica-impide-noticia-nndc-552504>.
- Gestión. (08 de 2017). ¿Cuál es el aporte de la tecnología al desarrollo agrícola? Recuperado de <https://gestion.pe/economia/aporte-tecnologia-desarrollo-agricola-142090-noticia/>.
- Gestión. (Octubre de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcp-hay-inversion-extranjera-sector-agricola-219978-noticia/>
- Gestión. (05 de 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/confiep-tesis-politica-llevara-economia-peruana-crezca-4-ano-268602-noticia/>.
- Gob. (2019). *Nueva Ley de Promoción Agraria contiene mayores beneficios para los trabajadores*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/26933-nueva-ley-de-promocion-agraria-contiene-mayores-beneficios-para-los-trabajadores>

- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *El arándano en el Perú y el mundo*. Recuperado de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/el_arandano.pdf.
- Peru 21. (06 de 2016). Banco Mundial mantiene en 3.8% la expectativa de crecimiento económico para el Perú. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/banco-mundial-mantiene-3-8-expectativa-crecimiento-economico-peru-482631>.
- Peru 21. (09 de 09 de 2018). ComexPerú: Crecimiento de exportaciones será mayor al proyectado por el Marco Macroeconómico. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/comexperu-crecimiento-exportaciones-sera-mayor-proyectado-marco-macroeconomico-nndc-426844>.
- Red Agrícola*. (Setiembre de 2018). Recuperado de <http://www.redagricola.com/pe/camposol-un-mar-verde-y-azul-en-la-libertad/>
- Siicex. (2019). *Partidas Arancelarias del Producto*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100y_portletid_=sficha_productoinitiescriptdo=cc_fp_initiesproducto=145ypnomproducto=Palta.
- Siicex. (2019). *Partoidas Arancelarias del Producto*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100y_portletid_=sficha_productoinitiescriptdo=cc_fp_initiesproducto=0810400000.