

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

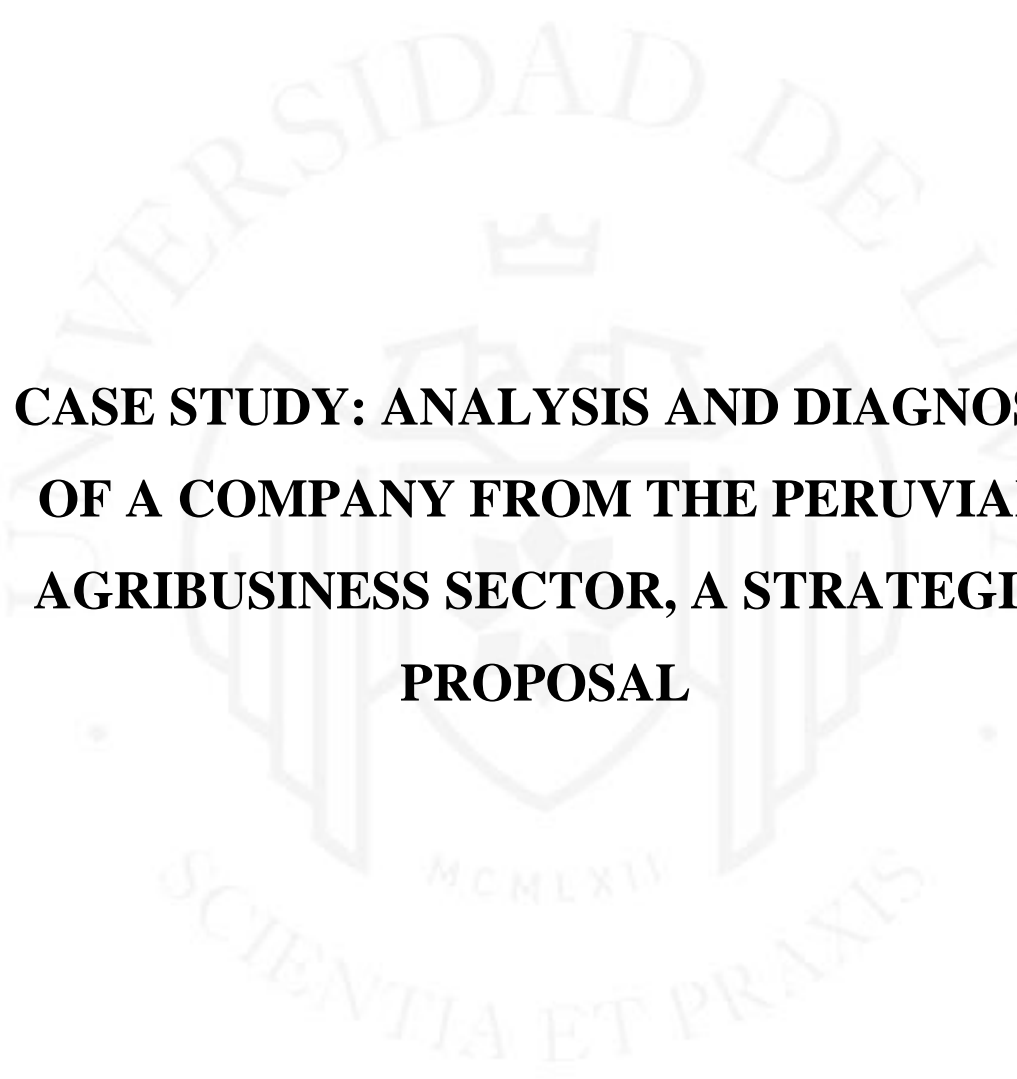
Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Fabiola Aracelli Sánchez Legua

Código 20111150

Lima – Perú

Noviembre de 2019

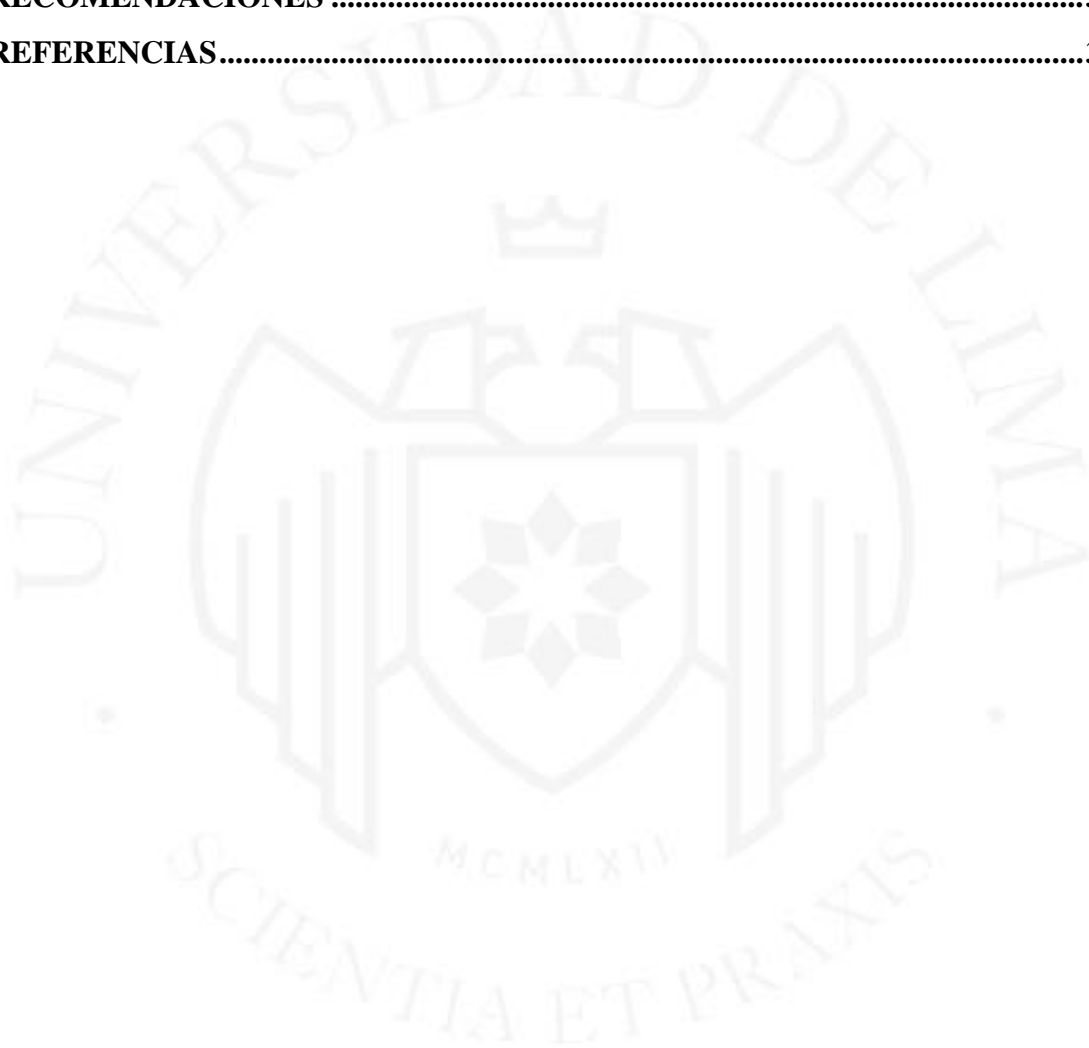


**CASE STUDY: ANALYSIS AND DIAGNOSE
OF A COMPANY FROM THE PERUVIAN
AGRIBUSINESS SECTOR, A STRATEGIC
PROPOSAL**

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.....	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	6
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	8
1.2 Diagnóstico Externo	10
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)	10
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector.....	14
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	17
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	18
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	18
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	19
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas.....	20
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.....	23
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN	24
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	25
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	31
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa	31

3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	32
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO	34
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	34
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión	35
CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS.....	38



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis Pest de la empresa Camposol	12
Tabla 2.1 Matriz EFI de Camposol.....	18
Tabla 2.2 Matriz EFE de Camposol.....	19
Tabla 2.3 Análisis de la Estrategia Genérica de Camposol	20
Tabla 2.4 Matriz FODA de Camposol.....	21
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral de la empresa Camposol.....	35



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 EBITDA (USD en millones) de Camposol en el 2017	2
Figura 1.2 Modelo de Negocio de Camposol	4
Figura 1.3 Cadena de valor de Camposol	5
Figura 1.4 Cadena de valor de Camposol	6
Figura 2.1 Las Tres Estrategias Genéricas de Michael Porter	20
Figura 3.1 Organigrama Matricial de Camposol	32
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control de la empresa Camposol.....	34



RESUMEN

En los últimos años, el sector agroindustrial peruano ha tenido muchos cambios, de los cuales, las empresas se han visto obligadas a adaptarse. Gracias a la globalización, los gustos de los consumidores son más globales y las empresas buscan satisfacer sus necesidades por medio de innovación, precio y alta calidad; generando una alta competitividad en el sector. Es por ello, que para las empresas es muy importante lo que opina el cliente y las preferencias de estos para producirlos y ofrecérselos. Se espera que la producción de las frutas y verduras sea constante para ofrecerla en todas las épocas, manteniendo la calidad tanto en los productos como en los procesos y así diferenciarse de las otras empresas. Adoptando un modelo de integración vertical, las empresas del sector tendrán el control absoluto de todos los procesos de la empresa pudiendo controlar la calidad de sus productos como, por ejemplo, Sociedad Agrícola Drokasa SA, Danper Trujillo SAC, Virú SA, Vitapro SA y Camposol.

Palabras Clave: Sector agroindustrial, Camposol, liderazgo en costos, diferenciación y calidad.

ABSTRACT

In recent years, the Peruvian agribusiness sector has had many changes, of which companies have been forced to adapt. Thanks to globalization, consumer tastes are more global and companies seek to meet their needs through innovation, price and high quality; generating high competitiveness in the sector. That is why, for companies it is very important what the customer thinks and their preferences to produce and offer them. It is expected that the production of fruits and vegetables is constant to offer it at all times, maintaining quality in both products and processes and thus differentiate from other companies. Adopting a vertical integration model, the companies in the sector will have absolute control of all the company's processes, being able to control the quality of their products such as, for example, Sociedad Agrícola Drokasa SA, Danper Trujillo SAC, Virú SA, Vitapro SA, and Camposol.

Keywords: Agroindustrial sector, Camposol, cost leadership, differentiation and quality

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la globalización ha beneficiado a muchas empresas a nivel mundial, incluso a las del sector agroindustrial; las cuales hoy en día se diferencian por calidad, innovación y bajos costos. Es por ello que la rivalidad de las empresas competidoras de este sector es bastante alta, ya que todas las empresas buscan tener tecnología de punta, optimización de procesos y disponibilidad de sus productos en casi todas las épocas del año; con el objetivo de ser los mejores y ganar mayor participación de mercado.

Por otro lado, las empresas de este sector se caracterizan por el modelo de negocio que cada una de estas adopta para diferenciarse y poder brindar productos de la mejor calidad; ya que al ser productos alimenticios es necesario contar con diversos certificados de calidad y sanidad. Muchas de estas optan por un modelo de integración vertical, el cual les permite el control absoluto de la cadena de valor, desde el cultivo y la planificación hasta la venta con el consumidor final.

En el siguiente documento, se realizará un análisis y diagnóstico de la empresa del sector agroindustrial Camposol. Asimismo, se harán propuestas de mejoras para la empresa, como nuevas unidades de negocios, estrategias funcionales, una nueva estructura organizacional, objetivos e indicadores para poder medir estos a futuro.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

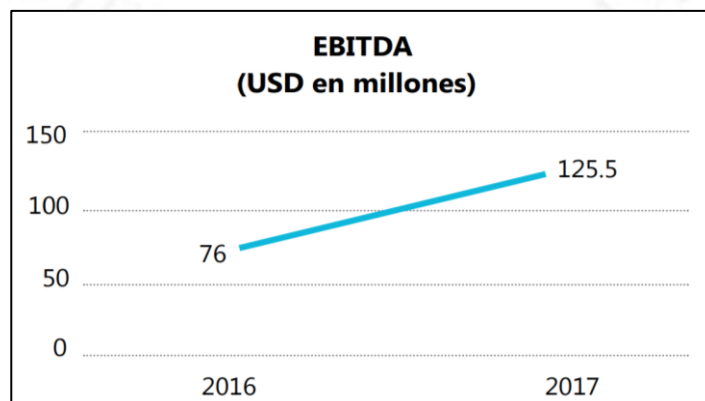
Camposol es una organización que brinda a sus clientes, diversos productos orgánicos, alimentos frescos y congelados de alta calidad en casi todas las épocas del año. Entre los productos más destacados de Camposol están las paltas, espárragos blancos y verdes, arándanos, mariscos congelados, mangos, mandarinas y uvas de mesa (Bell y Kindred, 2016).

Dichos productos van dirigidos a todas familias del mundo que lleven una alimentación saludable. Para poder lograr esto, la empresa cuenta con un modelo de negocio basado en una integración vertical; con dicho modelo maneja el negocio en un 100%, haciéndose cargo de todos sus procesos y actividades principales.

Los resultados de la estrategia de integración vertical, implementada por Camposol (Bell y Kindred, 2016), se ven reflejados en la rentabilidad del año 2017 comparado con el 2016 en el cual se puede notar una diferencia a favor de 49.5 millones de dólares.

Figura 1.1

EBITDA (USD en millones) de Camposol en el 2017



Fuente: Camposol (2017)

Para realizar un análisis detallado del modelo de negocio de Camposol, se utilizará el Business Model Canvas diseñado por Alexander Osterwalder con ayuda de Yves Pigneur (ver Figura 1.2).

Este modelo está conformado por 9 elementos o bloques: las asociaciones claves, actividades claves, recursos claves, propuesta de valor, relaciones con clientes, canales, segmentos de clientes, estructura de costes y fuentes de ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2018). El desarrollo del modelo de negocio de Camposol, se encuentra en la siguiente página (ver Figura 1.2).

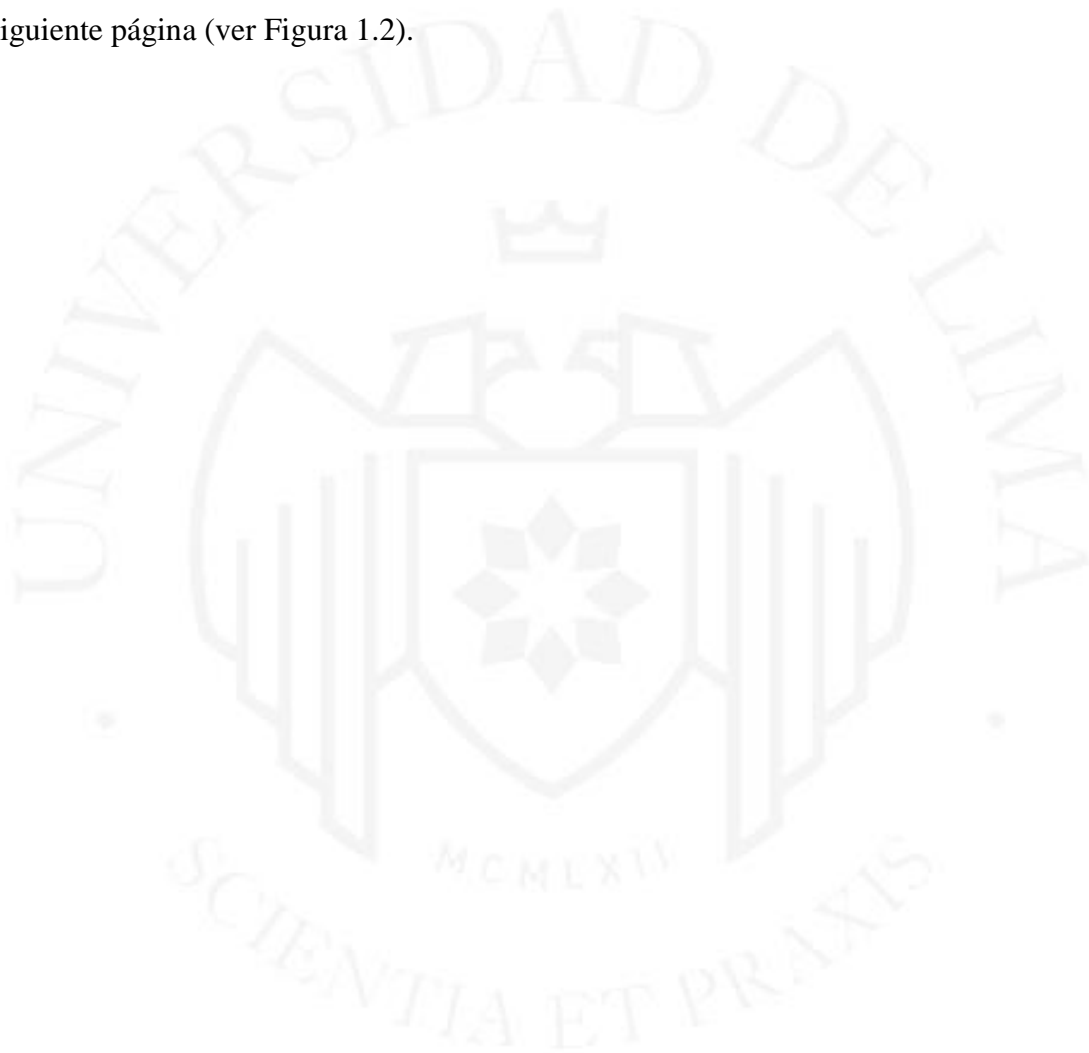


Figura 1.2

Modelo de Negocio de Camposol

Asociaciones claves	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oficinas en el extranjero (Perú, Róterdam, Shanghai, y EE.UU.) ✓ Agricultores peruanos y colombianos ✓ Organizaciones certificadoras de alimento (CERES) ✓ Inversionistas ✓ Alianzas con supermercados ✓ D & C Holding ✓ Distribuidor peruano Mission Produce 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Producción ✓ Riguroso control de calidad ✓ Maduración de las paltas ✓ Envasado de productos (Paquetes almejas) ✓ Almacenamiento ✓ Distribución y despacho ✓ Publicidad ✓ Exportación ✓ Búsqueda de nuevas fuentes de producción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer alimentos frescos, congelados; como paltas, arándanos, mariscos, mangos y espárragos, de alta calidad, en todas las estaciones del año para todas las familias del mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acuerdo de precios con las cadenas distribuidoras (Walmart) ✓ Productos certificados de alta calidad ✓ Trato directo con los clientes minoristas ✓ Compromiso con la sociedad (RSE) ✓ Unidad estratégica de negocio encargada mantener relaciones estrechas con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Minoristas como Testco, Marks & Spencer, Walmart, Costco, Kroger, Publix, entre otros. ✓ Familias de todo el mundo que busquen alimentos frescos. ✓ Importadores ✓ Mercado extranjero
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Colaboradores: Personal administrativo, cultivadores y operarios. ✓ Infraestructura: Tierras en Perú, granjas de mariscos, centros de maduración, oficinas y centros de I+D. ✓ Intangibles: Método de maduración y Know How del negocio ✓ Financieros: Capital 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresas retail de supermercados en EE.UU. (Walmart, Costco y Kroger, Publix) ✓ Empresas retail de supermercados en Europa (Marks & Spencer y Testco) ✓ Camposol International 	
Estructura de costes		Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salarios y beneficios a colaboradores 27% ✓ Costos operativos 65.9% ✓ Intereses a proveedores de fondos 6.9% ✓ 0.2% Impuestos al Estado 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresos provenientes de ventas de alimentos frescos, congelados; como paltas, arándanos, mariscos, mangos y espárragos 		

Fuente: Bell y Kindred (2016); Osterwalder y Pigneur (2018) y Camposol (2017)

Elaboración propia

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor de Camposol está dividida en cinco actividades primarias: desarrollo, proceso en campo, proceso en planta, comercialización y postventa (Camposol, 2017); que en la figura 1.3 se puede observar.

Figura 1.3

Cadena de valor de Camposol

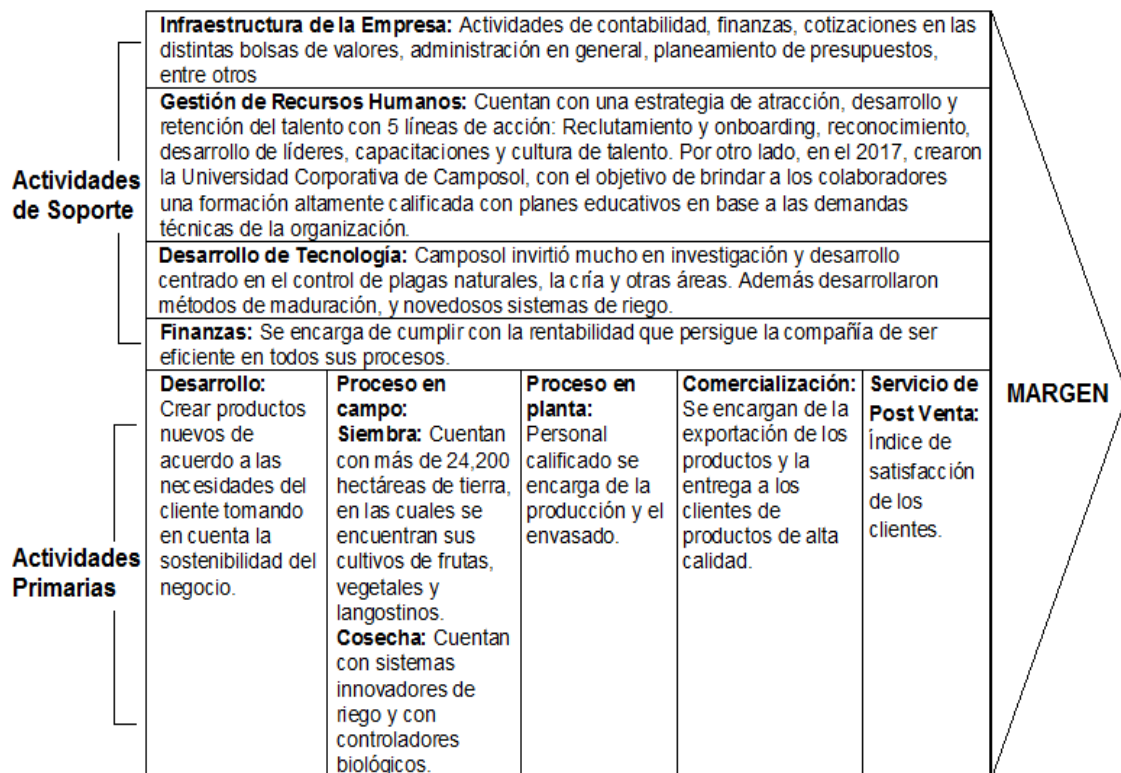


Fuente: Camposol (2017)

Por otro lado, las actividades de soporte de Camposol son: el área de finanzas, desarrollo de tecnología, gestión de RR.HH. e infraestructura de la empresa. Para la explicación de la cadena de valor de Camposol se utilizará el modelo planteado por Michael Porter, el cual se encuentra en la siguiente página (ver figura 1.4).

Figura 1.4

Cadena de valor de Camposol



Fuente: Camposol (2017); Bell y Kindred (2016) y Porter (2015)

Elaboración propia

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

De acuerdo con el texto de Harvard Business School y el informe de sostenibilidad de Camposol del año 2017, se puede identificar tres unidades de negocio; las cuales son:

- Frutas y vegetales: Dedicadas a cultivar frutas, vegetales y congelados (Camposol, 2019).
- Marinasol: Se encarga de la producción y venta de langostinos (Camposol, 2019).
- Camposol Internacional (división comercial): Establece estrechas relaciones con los clientes potenciales (Camposol, 2019).

De acuerdo con Michael Porter, los bloques genéricos de la ventaja competitiva que usa Camposol son:

- Innovación y eficiencia superior: Camposol, cuenta con sus propios métodos y centros de maduración (Bell y Kindred, 2016), lo cual permite que la fruta esté lista para comer. Para la empresa, administrar el nivel de madurez significa maximizar las ventas y los convierte en líderes de categoría. Por otro lado, cuentan con sus propios métodos de riego para optimizar sus procesos (Camposol, 2017).
- Calidad superior: Camposol supervisa cada proceso de su cadena de valor (Bell y Kindred, 2016), es por eso que brindan alimentos de calidad. Además, cumplen con todas las normas nacionales e internacionales, y cuentan con diversas certificaciones de calidad y seguridad alimentaria en el campo y la planta (Camposol, 2019).
- Capacidad superior de satisfacción del cliente: Camposol cuenta con una unidad estratégica de negocio “Camposol International”, la cual se encarga de establecer relaciones con sus clientes potenciales. Actualmente la empresa cuenta con cuatro subsidiarias ubicadas en Perú, EE.UU., Europa y Asia, dedicadas a esto.

Las ventajas competitivas de las tres unidades estratégicas de negocio de la empresa Camposol.

Frutas y Vegetales

- Calidad Superior: Se dedican a la producción de aguacates, uvas, mangos, mandarinas, arándanos y espárragos de alta calidad, ya que cuentan con personal altamente calificado (Bell y Kindred, 2016).
- Eficiencia superior: Camposol puede producir consistentemente de un área, una variedad de frutas. Esto les da una ventaja muy interesante porque los supermercados no tienen que hablar con cientos de productores o importadores que tienen productos de diferentes lugares (Bell y Kindred, 2016).

Marinasol

- Calidad Superior: Se dedican a la producción de camarones y cuentan con certificados en HACCP, BRC, BASC y BAP, que garantizan altos estándares de seguridad y calidad en sus productos (Marinasol, 2018a).
- Eficiencia superior: Cuentan con un premio a la Excelencia en Exportación en la categoría de sostenibilidad a Marinasol (Camposol, 2019).

Camposol Internacional

- Eficiencia Superior: Cuentan con oficinas en distintas ciudades como Lima y Rotterdam para poder manejar sus procesos alrededor del mundo; aparte cuentan con un reconocimiento internacional como negocio del año para Camposol Internacional - “The European Business Awards: The Netherlands” (Camposol, 2019).

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

Es importante identificar las fortalezas y debilidades de Camposol, ya que permitirá estudiar el interior de la empresa (Hernández y Rodríguez, 2011). Para ellos se usará el modelo de análisis interno de Michael Porter. Asimismo, se hará este análisis para cada unidad estratégica de negocio, las cuales ya fueron mencionadas anteriormente. La información que se presenta a continuación fue recolectada del caso Camposol de Harvard Business School y del informe de sostenibilidad de la empresa del año 2017.

a) Camposol

Fortalezas:

- Mayor productor agropecuario y cultivador de aguacate de Perú.
- Desarrollaron granjas de camarón cerca de sus campos agrícolas, facilitando la supervisión y auditoría de procesos (Bell y Kindred, 2016).
- Cuenta con centros de maduración y técnicas de riego, lo que les permite optimizar sus procesos.
- Primer agronegocio peruano en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y en publicar informes de sostenibilidad (Camposol, 2017).
- Camposol es un excelente productor con todas las certificaciones de calidad y sanidad (Camposol, 2017).

- Son ambientalmente amigables y socialmente responsables.
- Primer exportador de productos no tradicionales y del sector agrario peruano (Camposol, 2019).
- Más de USD 125.5 millones en EBITDA (rentabilidad de la empresa).
- Ocupan el puesto 30 en el ranking de los principales exportadores del Perú en términos de venta Free on Board, 6 posiciones superiores que en 2016 (Camposol, 2019).
- Trabajan de la mano con sus principales grupos de interés, generando un valor compartido entre todos los actores (Camposol, 2019).
- Cuentan con un Código de Ética y Conducta que está basado en los valores institucionales y brinda los lineamientos de actuación para todos los miembros de la empresa (Camposol, 2019).
- Tercer empleador en el Perú y brinda empleo formal a más de 15 mil personas, las cuales son principalmente de las zonas aledañas a las plantas (Camposol, 2019).
- Cuentan con una Universidad Corporativa, con el propósito de tener un personal altamente calificado (Camposol, 2019).
- Ofrece productos que están orientados a mejorar el bienestar y la calidad de vida de los consumidores, al ofrecer productos frescos y de alta calidad para mejorar su nutrición (Camposol, 2019).
- Tienen procesos innovadores para utilizar productos naturales que permitan controlar las plagas y fertilizar los cultivos (Camposol, 2019).

Debilidades

- Escasa publicidad de sus productos.
- La inversión para cultivar sus productos es alta.
- Implementación tecnológica para procesos (aumento de costos).
- Productos muy frágiles para el envío.
- Cantidad limitada de productos.
- Los productos tienen que pasar constantemente por estrictos controles de calidad, para su consumo.
- Algunos de sus alimentos frescos no están disponibles en todas las estaciones del año debido a los periodos de cosechas.

b) Unidades Estratégicas de Negocio

- Vegetales y frutas: Los productos de esta unidad de negocio cuentan con rigurosos procesos de gestión de calidad, lo que garantiza confianza en los clientes al momento de consumir sus productos. La empresa tiene certificados como Rainforest Alliance Certified, ISO 14001, entre otros (Camposol, 2019); que garantizan seguridad y calidad en sus productos. Por otro lado, cuentan con propios centros de maduración e irrigación para sus productos. Sin embargo, ciertos productos no están disponibles todo el año (Bell y Kindred, 2016), y los productos son catalogados como muy frágiles para el envío.
- Marinasol: Como ya se mencionó esta unidad de negocio se especializa en la producción de mariscos. Cuentan con un premio a la excelencia exportadora en la categoría de sostenibilidad (Camposol, 2019) y con propias granjas de avanzada tecnología, para el criadero de mariscos (Bell y Kindred, 2016). Sin embargo, tienen una limitada de productos, al contar con una sola variedad de mariscos
- Camposol Internacional: Esta unidad es conocida también como la división comercial de la empresa Camposol, cuentan con un reconocimiento internacional como negocio del año para Camposol International - “The European Business Awards: The Netherlands” y establece relaciones a largo plazo con los clientes internacionales (Camposol, 2019). Sin embargo, solo cuenta con cuatro subsidiarias a nivel mundial para abastecer a los más de cuarenta países en donde se encuentran los clientes de Camposol.

1.2 Diagnóstico Externo

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

Para poder realizar el análisis PEST del sector agroindustrial, se usará el modelo de análisis externo de propuesto por Michael Porter. Es importante resaltar que dicho análisis desarrolla cada factor que puede favorecer o perjudicar a la empresa. Finalmente, los factores que se desarrollarán son el político, económico social y tecnológico.

A continuación, se presentarán dichos factores que influyen actualmente en el mercado peruano y en el sector Agroindustrial.

a) Factores Políticos

- Inestabilidad política, actualmente el país pasa por una crisis política poco favorable, tras la renuncia del ex presidente Pedro Pablo Kuczynski (PPK renuncia a su cargo y afirma que habrá transición ordenada, 2018).
- Martín Vizcarra, el actual presidente del Perú, adelantó las elecciones presidenciales para 2020, generando incertidumbre política en el Perú (Adelanto de elecciones: Cambio 21 pide al Ejecutivo suspender reuniones con bancadas, 2019).
- Falta de estabilidad jurídica en el país generaría desconfianza en inversionistas (CCL: debe prevalecer la estabilidad jurídica del país, 2019).
- Política Nacional Agraria, que regulariza la agricultura familiar y los servicios agrarios (Editorial: Reformas frustradas, 2019).
- La agroexportación a Estados Unidos ha crecido a una tasa promedio de 14%, gracias al TLC con Estados Unidos establecido en el 2009 (Castillo, 2019).

b) Factores Económicos

- Proyección del PIB en 4,2% para el segundo semestre del 2019, según el Ministerio de Economía de Perú (América Economía, 2019).
- Aumento de la exportación de arándanos en el Perú, la cual podría convertirlo en el mayor exportador de este producto a nivel mundial (Perú espera otro gran aumento en la exportación de arándanos, 2019).
- Guerra comercial entre China y EE.UU. genera incertidumbre económica (RPP Noticias, 2019).
- Reducción de la pobreza en los trabajadores del agro de 57% a 20% (Paro agrario: ¿son económicamente viables las medidas que piden los gremios agrarios?, 2019).
- Se estima que el tipo de cambio tenga proyecciones de crecimiento para el 2020, ya que en agosto del presente año cerró en su mayor nivel s/.3.38. Se espera que para el 2020 se mantenga, lo cual beneficiará a todos los

exportadores (Dólar: Tipo de cambio cerró en su mayor nivel en nueve meses este lunes 5 de agosto, 2019).

c) Factores Sociales

- Consumidores se ven atraídos por llevar una alimentación saludable (Vital, 2019).
- Más personas tienen interés por su salud y su bienestar, es por esto que muchas de ellas buscan reducir el consumo de carnes e incluso abandonarlo por completo para convertirse en veganos y/o vegetarianos (Agap, 2019).

d) Factores Tecnológicos

- Avances e incorporación de avanzadas tecnologías en el monitoreo de riego, en base a sensores localizados o remotos (Redagrícola, 2018).
- Creación de microorganismos para reemplazar pesticidas en la agricultura (Pérez, 2016).

Finalmente, en la siguiente página se puede visualizar la tabla 1.1, la cual planteará posibles escenarios dentro de los próximos 5 años. Asimismo, se determinará si dichos factores son una oportunidad o una amenaza.

Tabla 1.1

Análisis Pest de la empresa Camposol

Análisis PEST	Actualidad	1 a 3 años	3 a 5 años
Factores Políticos			
Inestabilidad política	Adelanto de las elecciones presidenciales para el 2020 (Amenaza)	La inestabilidad política continuará por la incertidumbre de las elecciones en el 2020 (Amenaza)	Posible estabilidad política, ya que continuará el mismo presidente (Oportunidad)
Falta de estabilidad jurídica	Genera desconfianza en inversionistas (Amenaza)	Seguirá generando desconfianza en inversionistas (Amenaza)	Posible estabilidad jurídica, ya que continuará el mismo presidente (Oportunidad)
Política Nacional Agraria	Regularizará la agricultura familiar y los servicios agrarios (Oportunidad)	Regularizará la agricultura familiar y los servicios agrarios (Oportunidad)	Regularizará la agricultura familiar y los servicios agrarios (Oportunidad)
Tratado de Libre comercio con EE.UU.	TLC con EE.UU. ha permitido que la agroexportación crezca a una tasa promedio anual de 14% (Oportunidad)	Se tiene un TLC comercio con EE.UU. Desde el 2009, lo que permite que la agroexportación siga creciendo (Oportunidad)	Se tiene un TLC con EE.UU. Desde el 2009, lo que permite que la agroexportación siga creciendo (Oportunidad)

(continúa)

(continuación)

Factores Económicos			
Estabilidad económica en el país	Proyección del PBI en 4,2% para el segundo semestre del 2019 (Oportunidad)	Para el 2020 se espera una ligera aceleración del PBI en 4,8% (Oportunidad)	Se estima que el PBI siga creciendo (Oportunidad)
Exportación de arándanos en el Perú	Aumento de la exportación de arándanos en el Perú (Oportunidad)	Los envíos de arándanos estarían entre las 110,000 TM y 125,000 TM, cifra superior a las 78,000 TM registradas años anteriores (Oportunidades)	Se estima que los envíos de arándanos se sigan incrementando (Oportunidades)
Guerra comercial entre China y Estados Unidos	Incertidumbre económica (Amenaza)	Incertidumbre económica (Amenaza)	Se espera que se llegue a un acuerdo en los próximos años (Oportunidad)
Pobreza en los trabajadores del agro	Reducción de la pobreza en los trabajadores del agro de 57% a 20% (Oportunidad)	Se estima que continúe la reducción de la pobreza en los trabajadores del agro (Oportunidad)	Se estima que continúe la reducción de la pobreza en los trabajadores del agro (Oportunidad)
Tipo de cambio	El tipo de cambio ha cerrado a s/3.38 en el mes de agosto (Oportunidad)	El tipo de cambio va seguir aumentando (Oportunidad)	Se espera que el tipo de cambio siga aumentando (Oportunidad)
Factores Socioculturales			
Cambios en los hábitos alimenticios de los consumidores	Consumidores se ven atraídos por llevar una alimentación saludable (Oportunidad)	Tendencias de nuevos estilos de vida saludable (Oportunidad)	Tendencias de nuevos estilos de vida saludable (Oportunidad)
Más personas tienen interés por su salud y su bienestar	Mayor preocupación por la apariencia física y la salud (Oportunidad)	Mayor preocupación por la apariencia física y la salud (Oportunidad)	Mayor preocupación por la apariencia física (Oportunidad)
Factores Tecnológico			
Avances tecnológicos en las técnicas de riego	Avances e incorporación de nuevas tecnologías en el monitoreo de riego (Oportunidad)	Continuará la tendencia por mejorar los sistemas de riego en la agroindustria (Oportunidad)	Continuará la tendencia por mejorar los sistemas de riego en la agroindustria (Oportunidad)
Reemplazo de pesticidas en la agricultura	Creación de microorganismos para reemplazar pesticidas en la agricultura (Oportunidad)	Continuará la tendencia por crear sustitutos para los pesticidas (Oportunidad)	Continuará la tendencia por crear sustitutos para los pesticidas (Oportunidad)

Fuente: Porter (2015)

Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Para realizar un análisis de las fuerzas competitivas del sector Agroindustrial dentro del mercado peruano, se usará el modelo de las 5 fuerzas propuesto por Michael Porter. A continuación, se desarrollarán dichas fuerzas, la cuales son: rivalidad entre las compañías establecida de la industria, riesgo de ingreso de competidores potenciales, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos (Hill y Jones, 2009).

a) Rivalidad entre las compañías establecida de la industria

- Estructura de la industria: Se puede decir que es fragmentada, puesto que actualmente hay más de 2040 empresas, en el Perú, dedicadas a esta actividad (Agraria, 2019). Sin embargo, entre las empresas más importantes que se encuentran en el más reciente Rankin del sector agroindustrial del país son: Sociedad Agrícola Drokasa SA, Danper Trujillo SAC, Virú SA, Vitapro SA, Camposol entre otros. Es por ello que se considera que la rivalidad de la industria es baja, por lo tanto, es una oportunidad.
- Crecimiento de la demanda: Para este año se estima un crecimiento en el sector agroindustrial del Perú. Según el actual presidente del País, en el 2018, el PBI agropecuario creció 7.8%; esta sería la tasa más alta de los últimos diez años (La agricultura será motor del crecimiento económico, 2019). Se puede considerar que la demanda de la industria es creciente, al igual que la cantidad de empresas que ingresan a este sector; en consecuencia, a esto la rivalidad de la industrial es alta y a la vez es una amenaza.
- Diferenciación: Las empresas de este sector buscan diferenciarse en conceptos de calidad, eficiencia e innovación. Es por eso que la diferenciación es alta, por lo tanto, la rivalidad de la industria es baja y a la vez es una oportunidad.
- Costo de cambio: No es tan alto para el cliente minorista, puestos que estos esperan que su proveedor los abastezca con sus productos todo el año o de manera estable. Para el cliente es importante que se mantenga la calidad y la disponibilidad constante del producto. Al haber tantas empresas en la industria, el costo de cambio es bajo ya que podrían cambiar de proveedor

sin ningún problema, siempre y cuando este no le abastezca todo el año de los productos que deseen. Además, el costo de cambio para el consumidor final es bajo también, al tratarse de un producto genérico. Se puede determinar que la rivalidad es alta, por lo tanto, es una amenaza.

- Barreras de salida: Son altas, puesto que las empresas de este sector por lo general tienen mucho personal y si la empresa desea retirarse de del sector tendría que liquidar a todo el personal. Por otro lado, se invierte en bastante infraestructura al ser propias las áreas de cultivo, centros de maduración, irrigación. Se puede determinar que la rivalidad de la industria es alta y a la vez una amenaza.

Se puede concluir que la rivalidad de la industria, en este caso el sector agropecuario, es alta, por lo que sería una amenaza.

b) Riesgo de ingreso de competidores potenciales

- Lealtad de marca: Es baja, porque hay varias empresas en el sector agroindustrial que ofrecen los mismos productos a los consumidores, es por ello que pueden cambiar de proveedor con mucha facilidad. Se puede definir que el riesgo de ingreso de competidores potenciales es alto, eso quiere decir que es una amenaza.
- Barreras de ingreso: Costosas, ya que las empresas nuevas tienen que invertir en infraestructura, tierras en diversas partes del país, oficinas administrativas, maquinaria, centros de maduración, mano de obra, personal administrativo, certificaciones de calidad y sanidad; para poder competir con las empresas de este sector. Se puede definir que el riesgo de ingreso de competidores potenciales es bajo, eso quiere decir que es una oportunidad.
- Diferenciación del producto: Baja, ya que al ofrecer productos genéricos todas las empresas del sector satisfacen esa necesidad. Sin embargo, en esta industria el factor diferenciador está en el servicio y la forma de operar de la empresa. Se puede determinar que el riesgo de ingreso de competidores potenciales es alto, eso quiere decir que es una amenaza.
- Requisitos de capital: Costosas, ya que una empresa nueva necesitará de mucho capital para la producción, compra de maquinarias y tierras, contratación de mano de obra, entre otros. Sin embargo, muchos peruanos

cuentan con tierras fértiles en el interior del país, por lo cual pueden acceder a préstamos bancarios para impulsar su negocio poco a poco. Se puede definir que el riesgo de ingreso de competidores potenciales es medio alto, por lo tanto, es una amenaza.

Finalmente, se concluye que el riesgo de ingreso de competidores potenciales, en este caso el sector agropecuario, es medio alto, por lo que significaría una amenaza. Es importante resaltar que en el Perú hay mucha tierra por explotar, es por eso que en los últimos años han surgido muchas empresas dedicadas a esta actividad. Esto se debe a que el Perú es un país exportador por lo cual, cada vez hay más peruanos incursionando en este negocio.

- c) Poder de negociación de los compradores: Alto, al haber tantas organizaciones en este sector, los clientes tienen la facilidad de elegir entre todas estas empresas y tiene la opción de comprar en varias de estas a la vez. Se puede determinar que el poder de negociación de los compradores es alto, eso significa que es una amenaza.
- d) Poder de negociación de los proveedores: Bajo, ya que, por lo general en esta industria, las empresas buscan ser sus propios proveedores, empleando estrategias de integración hacia atrás, para tener el control de toda su cadena de valor. Asimismo, las materias primas que emplean, cualquier proveedor se las puede proveer; como, por ejemplo, semillas, pesticidas, entre otros. Se puede determinar que el poder de negociación de los proveedores es bajo, eso significa que es una oportunidad.
- e) Amenaza de productos sustitutos: Es alto, ya que existen otras frutas, vegetales por las cuales se pueden sustituir los productos más vendidos de estas empresas. Por ejemplo, en vez de arándanos los consumidores pueden consumir frambuesas o en lugar de consumir paltas en las ensaladas pueden sustituirlos por pepinos, entre otros. Se puede definir que la amenaza de productos sustitutos es alta, eso significa que es una amenaza.

En conclusión, por todo lo que se ha mencionado anteriormente; el sector agroindustrial, es una industria altamente competitiva.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Los factores externos que afectan o favorecen a una industria reciben el nombre de oportunidades y amenazas (Hernández y Rodríguez, 2011). Para determinar estas, se usará el modelo de análisis externo propuesto por Michael Porter. Para realizar dicho análisis se hará uso del análisis PEST y el análisis de las fuerzas competitivas del sector; que ya fue analizado anteriormente.

a) Oportunidades

- Política nacional agraria, que regularizará el sector
- Aumento de la exportación de arándanos en el Perú
- Tratado de libre comercio con EE.UU.
- Estabilidad económica en el país, se estima que el PBI continuará incrementándose en los próximos meses
- Tipo de cambio, seguirá aumentando para beneficio de los exportadores
- Cambio en los hábitos alimenticios de los consumidores
- Más personas tienen interés por su salud y su bienestar
- Avances tecnológicos en las técnicas de riego
- Barreras de ingreso alta para las nuevas empresas competidoras del sector
- Bajo poder de negociación de los proveedores en la industria

b) Amenazas

- Inestabilidad política, al adelantar las elecciones para el 2020
- Inestabilidad jurídica, generando desconfianza en los inversionistas
- Guerra comercial entre China y EEUU, generando incertidumbre económica
- Industria es fragmentada, ya que actualmente existen más de 2040 empresas (muchas competencias)
- Costo de cambio bajo para los clientes minoristas y consumidor final
- Barreras de salida altas para la industria
- Industria altamente competitiva
- Alto riesgo de ingreso de competidores potenciales al sector agroindustrial
- Alto poder de negociación de los compradores en el sector agroindustrial
- Amenaza de productos sustitutos en la industria

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) permite analizar fortalezas y debilidades de una empresa con la finalidad de plantear estrategias y hacer frente a las amenazas y oportunidades del entorno (David, 2013). A continuación, en la tabla 2.1, se puede apreciar la matriz EFI de la empresa Camposol.

Tabla 2.1

Matriz EFI de Camposol

Factores Determinantes	Peso	Calificación	Ponderado	
Fortalezas				
F1	Cuenta con centros de maduración y técnicas de riego, lo que les permite optimizar sus procesos	0.11	4	0.44
F2	Excelente productor con certificaciones de calidad y sanidad	0.12	3	0.36
F3	Son ambientalmente amigables y socialmente responsables	0.10	4	0.40
F4	Primer exportador de productos no tradicionales y del sector agrario peruano.	0.11	4	0.44
F5	Tercer empleador en el Perú y brinda empleo formal a más de 15 mil personas	0.08	3	0.24
F6	Cuentan con una Universidad Corporativa, con el propósito de tener un personal altamente calificado	0.07	3	0.21
F7	Ofrece productos que están orientados a mejorar el bienestar y la calidad de vida de los consumidores	0.09	4	0.36
Debilidades				
D1	Constante implementación tecnológica para procesos (aumento de costos)	0.10	2	0.20
D2	Productos muy frágiles para el envío	0.09	1	0.09
D3	Cantidad limitada de productos	0.06	2	0.12
D4	Algunos de sus alimentos frescos no están disponibles en todas las estaciones del año debido a los periodos de cosechas	0.07	1	0.07
Total		1.00		2.93

Fuente: David (2013) y Camposol (2019)

Elaboración propia

De acuerdo con la matriz EFI, se puede identificar que la empresa Camposol tiene un valor ponderado de 2.93. Esto nos indica que está por encima del valor promedio de la industria (2.5); y que las estrategias empleadas por la empresa

Camposol tienen la capacidad de afrontar sus debilidades de una manera muy eficiente. Por otro lado, se puede concluir que es una empresa que aprovecha muy bien sus fortalezas son por ello que Camposol es la número 1 en el sector agropecuario peruano.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) analiza cómo la empresa está aprovechando las oportunidades y haciendo frente a las amenazas del entorno (David, 2013). A continuación, en la tabla 2.2, se puede apreciar la matriz EFE de la empresa Camposol.

Tabla 2.2

Matriz EFE de Camposol

Factores Determinantes		Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades				
O1	Aumento de la exportación de arándanos en el Perú	0.10	4	0.40
O2	Tratado de libre comercio con EE.UU.	0.13	4	0.52
O3	Tipo de cambio, seguirá aumentando para beneficio de los exportadores	0.08	3	0.24
O4	Más personas tienen interés por su salud y su bienestar	0.07	3	0.21
O5	Avances tecnológicos en el sector (técnicas de riego, pesticidas)	0.11	3	0.33
Amenazas				
A1	Inestabilidad política	0.09	1	0.09
A2	Guerra comercial entre China y EE.UU.	0.12	3	0.36
A3	Barreras de salida altas para el sector agropecuario	0.10	2	0.20
A4	Industria altamente competitiva	0.13	3	0.39
A5	Existente amenaza de productos sustitutos en la industria	0.07	1	0.07
Total		1.00		2.81

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

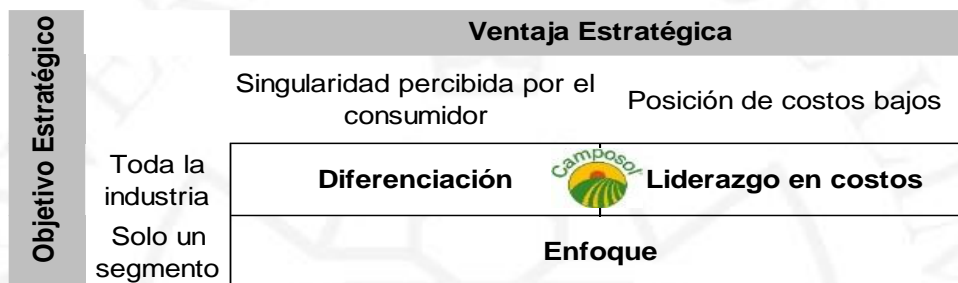
De acuerdo con la matriz EFE, se puede identificar que la empresa Camposol tiene un valor ponderado de 2.81. Esto nos indica que está por encima del valor promedio de la industria (2.5); y la empresa Camposol está lista para hacerle frente a las oportunidades y amenazas que se le puedan presentar. Asimismo, Camposol debería tomar en cuenta las oportunidades que ofrece el mercado peruano como por ejemplo el aumento de las exportaciones de arándanos, los tratados de libre comercio, entre otros.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

Michael Porter, propone tres estrategias genéricas, las cuales son diferenciación, liderazgo en costos y enfoque o nicho de mercado (Porter, 2008). Porter indica que las estrategias le van a permitir a todas las empresas, sin importar el sector en el que se encuentren, obtener una ventaja competitiva (David, 2013). A continuación, se explicará la estrategia genérica que usa Camposol en la actualidad; y en la Tabla 2.3 se podrá visualizar el análisis de la estrategia genérica que usa la empresa Camposol.

Figura 2.1

Las Tres Estrategias Genéricas de Michael Porter



Fuente: Porter (2008)

Elaboración propia

Tabla 2.3

Análisis de la Estrategia Genérica de Camposol

Factores	Estrategia Genérica de la Empresa Camposol
Diferenciación del producto o servicio	Alta diferenciación, Camposol ofrece alimentos frescos y congelados; como paltas, arándanos, mariscos, mangos, mandarinas y espárragos, de alta calidad, en todas las estaciones del año para todas las familias del mundo.
Segmentación de mercado	Baja segmentación, ya que Camposol ofrece alimentos frescos y congelados a todas las familias del mundo. No hay segmentación ni de edad, ni género, puesto que ellos buscan satisfacer las necesidades de todos sus clientes alrededor del mundo.
Capacidades distintivas	Investigación y desarrollo, innovación superior, calidad en sus productos y operaciones, técnicas para abastecer a los minoristas de sus productos en todas las estaciones del año, eficiencia en sus procesos de producción, constantes y estrictas supervisiones de procesos, personal altamente calificado (administrativo y operario), gracias a la universidad corporativa de Camposol.
Estrategia Genérica	Diferenciación Amplia

Fuente: Porter (2008)

Elaboración propia

2.4 Matriz FODA

La matriz FODA, analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder plantear cuatro tipos de estrategias (David, 2013).

Tabla 2.4

Matriz FODA de Camposol

	Fortalezas	Debilidades
CAMPOSOL	F1 Cuenta con centros de maduración y técnicas de riego, lo que les permite optimizar sus procesos	D1 Constante implementación tecnológica para procesos (aumento de costos)
	F2 Excelente productor con certificaciones de calidad y sanidad	D2 Productos muy frágiles para el envío
	F3 Son ambientalmente amigables y socialmente responsables	D3 Cantidad limitada de productos
	F4 Primer exportador de productos no tradicionales y del sector agrario peruano.	D4 Algunos de sus alimentos frescos no están disponibles en todas las estaciones del año
	F5 Tercer empleador en el Perú y brinda empleo formal a más de 15 mil personas	
	F6 Cuentan con una Universidad Corporativa, con el propósito de tener un personal altamente calificado	
	F7 Ofrece productos que están orientados a mejorar el bienestar y la calidad de vida de los consumidores	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1 Aumento de la exportación de arándanos en el Perú O2 Tratado de libre comercio con EE.UU. O3 Tipo de cambio, seguirá aumentando para beneficio de los exportadores O4 Más personas tienen interés por su salud y su bienestar O5 Avances tecnológicos en el sector (técnicas de riego, pesticidas)	<ul style="list-style-type: none"> • Renovación de maquinaria y equipos para incrementar la producción en un 25% (O5; F1) • Aplicación del TLC con EE.UU. (O1; O2; F2; F3; F7) • Tener más certificados de calidad ya que los clientes minoristas quieren productos de calidad (O4; F2; F7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar los cambios de hábito de los consumidores con respecto al consumo de frutas y vegetales, para estar al día con dichos cambios (O4; D3; D4) • Desarrollo de producto: Incrementar la línea de productos aprovechando que los consumidores están optando por un estilo de vida saludable (O2; O3; D3; D4) • Mejora continua de la tecnología de la empresa (O5; A1)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1 Inestabilidad política A2 Guerra comercial entre China y EE.UU. A3 Barreras de salida altas para el sector agropecuario A4 Industria altamente competitiva A5 Existente amenaza de productos sustitutos en la industria	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento de la producción anual de los productos, para asegurar la exportación del producto durante todo el año (A1; A2; A4; F1; F3; F6) • Fortalecer la marca frente a la competencia (A4; A5; F2; F5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear proyectos enfocados en el control del envío de productos, ya que muchos de ellos son muy frágiles (A4; D2) • Diversificación relacionada: Crear productos derivados de las frutas y verduras (A5; D3)

Fuente: David (2013) y Camposol (2019)

Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

La visión de una empresa nos indica en lo que espera convertirse al largo plazo (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008). En este caso Camposol tiene como visión consolidarse como un proveedor de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo (Camposol, 2019), preocupándose siempre por el valor nutricional de sus alimentos, bienestar y salud de las familias. Por otra parte, la definición de misión nos indica cual es el propósito de una empresa (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008); siendo el caso de Camposol, esta tiene como misión ofrecer a todos sus consumidores alimentos saludables y frescos, por medio de eficiencia en sus operaciones, calidad, innovación, compromiso con las comunidades en donde operan; generando valor para los accionistas (Camposol, 2019).

Finalmente, las políticas son reglas, directrices o parámetros para poder lograr los objetivos de la empresa (David, 2013). En Camposol, cada vez que ingresa una nueva persona, se les entrega el código de ética y las políticas de la empresa para que estén debidamente informados (Camposol, 2017). A continuación, se detallarán las políticas más importantes para Camposol:

- Cumplir con los valores organizacionales: Todos los colaboradores de la empresa tienen que cumplir con los valores preestablecidos por la empresa; como integridad, excelencia, respeto, austeridad, trabajo en equipo (Camposol, 2017).
- Velar por el bienestar de los colaboradores: Promover el respeto a la diversidad, y los derechos entre todo el personal de la empresa (Camposol, 2019).
- Cuidado del medio ambiente: Proteger el medio ambiente haciendo un correcto uso de los recursos naturales (Camposol, 2017).
- Brindar calidad en los productos que ofrece Camposol: Mantener rigurosos controles en todas las operaciones con la finalidad de lograr la máxima integración y calidad (Bell y Kindred, 2016).
- Control de las obligaciones con los acuerdos internacionales: Como la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Camposol, 2019).

- Política de trabajo, salud y seguridad: Promover una cultura basada en la identificación de peligros, la evaluación constante de riesgos y el establecimiento de controles que cumplan con las normas legales vigentes (Camposol, 2019).
- La política ambiental de Camposol: Cumplir con los requisitos de la normativa vigente, utilizando racionalmente los recursos, gestionando los residuos sólidos de manera responsable y promoviendo la conciencia medioambiental (Camposol, 2019).
- Residuos sólidos: Gestionar los residuos sólidos de manera responsable (Camposol, 2017).

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Los objetivos son muy importantes para toda organización, ya que de estos depende el éxito de una. Además, los objetivos identifican con exactitud lo que se debe hacer año tras año para lograr las metas de la empresa (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

A continuación, se puede apreciar los objetivos de la empresa Camposol.

- Producir cerca de 30,000 toneladas de arándanos para el 2023 (Bell y Kindred, 2016).
- Rentabilizar en un 25% el mix de clientes actuales, administrando niveles de servicio y el share of wallet para el 2020 (Camposol, 2017).
- Aumentar las ventas directas de arándanos en un 25%, de los clientes minoristas en China, el mercado más grande de Camposol para el 2021 (Bell y Kindred, 2016).
- Implementar proyectos sostenibles de RSE con las comunidades para el 2023 (Camposol, 2017).
- Ser la primera empresa productora multinacional del Perú en el 2022 (Bell y Kindred, 2016).
- Concientizar al 100% del personal de campo y planta en temas ambientales por medio de capacitaciones en el 2020 (Camposol, 2019).
- Expandir sus áreas de cultivo de arándanos a 2500 hectáreas para el 2021 (Bell y Kindred, 2016).

- Optimizar los procesos de prevención de seguridad alimentaria en un 20% tomando en cuenta las nuevas regulaciones, tanto locales como internacionales para el 2020 (Camposol, 2017).
- Incrementar la variedad de arándanos para el 2027, por medio de estudios del área de investigación y desarrollo (Bell y Kindred, 2016).
- Implementar un nuevo laboratorio microbiológico con métodos automatizados por medio de una alianza estratégica, con la finalidad de obtener la acreditación ISO 17025 (Camposol, 2019).
- Incrementar su número de trabajadores de más de 15000, que tiene actualmente, a 20000 trabajadores para el 2023 (Bell y Kindred, 2016).

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

Hoy en día, Camposol cuenta con tres unidades de negocio: frutas y verduras, Marinasol y Camposol Internacional (Bell y Kindred, 2016). En base al análisis externo, realizado previamente, y a las unidades estratégicas de negocio de la empresa, se propondrá la creación de una nueva unidad estratégica de negocio, la cual se llamará “Camposol Legumbres”.

La empresa Camposol es reconocida por sus productos de calidad, la efectividad de sus procesos productivos y la efectividad de respuesta al cliente. Es por ello que se propone la implementación de una nueva unidad de negocio con la misma calidad con la que ofrecen sus demás productos. Se ha optado por el mercado de las legumbres, ya que se proyecta para el 2019 un crecimiento mayor al 10% de exportaciones de legumbres peruanas (Rosales, 2019). Actualmente las legumbres peruanas llegan a más de 50 países, sin embargo, Camposol podría empezar con EE.UU., debido a que el Perú es uno de los diez principales proveedores de legumbres de EE.UU. Esto sería una oportunidad para Camposol, para poder incursionar en este nuevo mercado e incrementar su cartera de clientes y productos.

Aprovechando que Camposol tiene sus oficinas en Florida y cuenta con estrechas relaciones con los minoristas más importantes del país como Walmart, Costco y Kroger, Publix, entre otros; será un poco más accesible ofrecer sus nuevos productos. Según la Oficina Comercial (Ocex) del Perú en Nueva York, entre las legumbres

peruanas más exportadas están las conservas de frejoles, frejoles congelados, frejoles secos, arvejas, pallares y habas (Perú está entre los diez principales proveedores de legumbres de EE.UU., 2019). Finalmente, Camposol podría optar por comprar tierras en Ica, ya que dicha provincia es rica en frejoles, arvejas y pallares. La empresa podría empezar con estos productos para ver qué tan rentable es; asimismo es importante que Camposol invierta en investigación y desarrollo para averiguar más sobre estos productos y ver si le resulta a futuro comercializar los frejoles en la presentación de conservas o congelados.

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

Las estrategias que implementa Camposol son planteadas de acuerdo a su misión, visión y objetivos.

a) Estrategias de Ambiente Global

- Estrategia Multinacional: La estrategia de ambiente global que actualmente usa Camposol es la estrategia multinacional; ya que la presión por reducir sus costos es moderada. Debido a su centro de investigación y desarrollo, Camposol ha encontrado diversas variedades de frutas y verduras que se pueden encontrar disponibles en diversas épocas del año (Bell y Kindred, 2016). Esto les permite generar menos dificultades al momento de abastecer la demanda, reduciendo costos y garantizando la rentabilidad del negocio a los inversionistas. Así mismo, la presión de adaptación local es alta puesto que la empresa no le ofrece los mismos productos a los más de 40 países que Camposol abastece. Por ejemplo, los consumidores chinos prefieren una caja de arándanos de buen tamaño y de aspecto agradable, de lo contrario este mercado no los consumirá, ya que los clientes tienen particulares preferencias por los alimentos. Es por ello que Camposol cuenta con tecnología en su plata de empaque, con la cual calibran la fruta por tamaño (Bell y Kindred, 2016).
- Modo de Ingreso:
 - Subsidiarias propias: Cuenta con oficinas propias en Lima, Florida, Rotterdam y Shanghái; sin embargo, todas las operaciones están en

Perú y recién en Colombia. La empresa ha optado por tener una subsidiaria por cada continente en que se encuentre, para poder estar en contacto con sus clientes; Camposol hace esto posible gracias a su unidad estratégica de negocio “Camposol International” (Bell y Kindred, 2016). Dicha modalidad de ingreso le permite a la empresa mantener el Know How del negocio y el manejo completo de todas las operaciones que realiza la empresa.

- Exportación: Como se puede apreciar en la figura 2.3, sus productos están presentes en más de 40 países de Norte América, Europa y Asia (Camposol, 2019); y como ya se mencionó anteriormente, la empresa solo cuenta con cuatro oficinas en todo el mundo para abastecer toda la demanda. La gran ventaja de usar este modo de ingreso para Camposol es que se evita los costos de establecer más oficinas y operaciones de manufactura en el país de destino, además es el modo de ingreso más económico que hay.

b) Estrategias Corporativas

- Diversificación Relacionada: La principal unidad de negocio de la empresa Camposol es la de frutas y verduras, ya que con esta empezó comercializando espárragos, paltas y arándanos (Bell y Kindred, 2016). Hoy en día cuentan con otros productos como mangos, mandarinas y uvas de mesa; así mismo cuentan con presentaciones congeladas de estos mismos; ofreciéndoles a los clientes diversas presentaciones de sus productos, ya sean frescos y congelados. De esta manera Camposol satisface las necesidades y exigencias de los consumidores que tiene en del mundo.
- Diversificación No Relacionada: Camposol tiene una unidad estratégica de negocio llamada “Marinasol” (Bell y Kindred, 2016), la cual es líder en la producción de langostino en el Perú. La empresa ha tenido que invertir en campos de cultivos de langostinos ubicados en la costa norte del Perú (Bell y Kindred, 2016), laboratorios de larvas y finalmente en plantas de procesamiento; las cuales cuentan con la mejor tecnología para congelar diversas presentaciones de langostino (Marinasol, 2018b). Por otro lado, Camposol podría diversificarse un poco más con la nueva unidad de negocio propuesta de legumbres “Camposol Legumbres” con la cual podría

ampliar su línea de productos y clientes ganando más participación de mercado.

- Integración Vertical: Camposol se caracteriza por ser una empresa agroindustrial verticalmente integrada (Camposol, 2017). La empresa tiene cierta afinidad por encargarse de hacer de todas las actividades de la cadena de valor para tener un control absoluto de todas sus operaciones garantizando altos estándares de calidad en todos sus procesos para brindar una propuesta de valor distinta a los clientes (Camposol, 2019).
 - Estrategia de integración vertical hacia atrás: Camposol es dueño de todos sus campos de cultivo, además la misma empresa se encarga de sembrar y cultivar los productos teniendo el control absoluto del proceso en campo. Por otro lado, Marinasol tiene laboratorios de larvas, en donde producen y cultivan larvas de langostinos.
 - Estrategia de integración vertical hacia adelante: No cuentan con distribuidores ni intermediarios para las ventas directas de sus productos (Bell y Kindred, 2016).
- Alianzas Estratégicas: Como ya se mencionó anteriormente en los objetivos estratégicos planteados; para que Camposol pueda implementar un laboratorio microbiológico con métodos automatizados y así obtener la acreditación ISO 17025 (Camposol, 2017), tendrá que realizar una alianza estratégica. Dicha alianza podría ser con la empresa SAT Perú, la cual se encuentra acreditada ante INACAL (El Instituto Nacional de Calidad del Perú). Esta cuenta con un laboratorio microbiológico especializado en alimentos y aguas; además usa metodologías de organismos internacionales y nacionales tales como: ICMSF, FDA, APHA, AOAC, IDF, ISO, entre otros (SAT Perú, 2015).

c) Estrategia de Negocio

- Estrategia a Nivel Negocio o Genérica: Como ya se había mencionado, la estrategia genérica de negocio de la empresa Camposol es diferenciación con bajos costos “diferenciación amplia”, ya que su propuesta de valor se basa en brindar productos alimenticios de alta calidad y van dirigidos a un segmento bastante amplio, a todas las familias del mundo (Camposol, 2017).

- Estrategia de Inversión a Nivel Negocio: El sector agroindustrial se encuentra en la etapa de auge, ya que cada año entran más empresas competidoras al sector y la demanda se encuentra saturada. Para afrontar esta situación, Camposol tiene que trabajar en ganar más participación de mercado, para ello pueden desarrollar productos nuevos como nuevas frutas o verduras, venta de jugo procesado de frutas, o incluso podrían crear una nueva unidad de negocio, la cual ya fue planteada anteriormente “Camposol legumbres”; esto les ayudaría a satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores potenciales. Por otro lado, podrían trabajar más elaborar un plan estratégico de marketing con objetivos claros, medibles y alcanzables para satisfacer las exigencias de los consumidores actuales.

d) Estrategias Funcionales

- Recursos Humanos: Actualmente, Camposol es el tercer empleador más grande del Perú, ofreciendo empleo formal a más de 15,000 personas. Camposol es una empresa que se preocupa por el bienestar de sus trabajadores, es por eso que invierte bastante en su capital humano. Camposol brinda constantes capacitaciones internas y externas, cuenta una universidad corporativa, promueve la igualdad de género, tiene sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo para prevenir riesgos en el trabajo que afecten la salud y la integridad de los colaboradores, entre otros. (Camposol, 2017); sin embargo, pueden trabajar en otros aspectos que abarca el área de recursos humanos, por ejemplo:
 - Programas de motivación de personal: Hacer del campo, las plantas de producción y las oficinas, seguros y cómodos ambientes de trabajo. Premiar a los colaboradores con mejor desempeño de manera mensual, ofrecer flexibilidad de horario, brindar incentivos económicos por cumplimiento de objetivos, entre otros.
 - Retención del personal: Ofrecer a los colaboradores oportunidad de línea de carrera tanto al personal de campo, planta como administrativo.
 - Programa de concientización para el cuidado del medio ambiente: Establecer charlas semanales con expertos en el cuidado del medio ambiente para concientizar al 100% de su personal de campo y planta

en temas medio ambientales; ya que es parte de la cultura de Camposol velar por el cuidado de este.

- Rigurosos procesos de selección: Contar con colaboradores idóneos, comprometidos y capaces de brindar solución a los problemas que puedan surgir de manera imprevista en la empresa; sin importar el nivel jerárquico de la organización, ya sea personal de campo, planta o administrativo.
- Investigación y Desarrollo:
 - Investigación de productos nuevos: Continuar en la búsqueda de nuevos productos y métodos para ofrecer productos alimenticios de alta calidad en casi todas las épocas del año; tomando en cuenta los gustos y preferencias de los clientes, de acuerdo a las ciudades en donde se encuentran.
 - Mejora continua en los procesos y métodos de la organización: Analizar, investigar, detectar los errores que se puedan estar cometiendo en los procesos y metodologías de la empresa; y hacer un Brainstorming para proponer ideas.
- Marketing:
 - Desarrollo de Mercado: Si bien es cierto, la empresa actualmente exporta sus productos a más de 40 países de Norte América, Europa y Asia (Camposol, 2017); sin embargo, el continente africano es al que menos han llegado, esto sería una oportunidad para Camposol para incrementar su cartera de clientes y así poder ganar más participación de mercado.
 - Imagen de la marca: Demostrar a los clientes que Camposol es una marca comprometida con la salud y el bienestar de los clientes, con el cuidado del medio ambiente y de las comunidades. Para ello Camposol tiene que hacer un programa de RSE, en el cual puede incluir al personal administrativo, de campo y planta. El programa puede consistir en ir a colegios, dependiendo de las zonas en la que el personal voluntario se encuentre, y brindar charlas sobre lo importante que es llevar una nutrición balanceada y consumir productos

saludables. Finalmente se puede hablar sobre el cuidado del medio ambiente, que es el tema que más promueve y le importa a Camposol.

- Desarrollo de Producto: Camposol debería continuar expandiendo sus líneas de productos de las diversas unidades de negocio que ya tiene; sin embargo, esto podría demorar unos años, como fue el caso de los arándanos (Bell y Kindred, 2016). Camposol primero tendría que encontrar frutas o verduras que sean rentables y sobre todo que se produzca en casi todas las épocas del año para poder ofrecerlas a los clientes de manera continua. Por otro lado, en la línea de frutas, Camposol podría optar por la producción y comercialización de jugo procesado de frutas.
- Operaciones:
 - Just in time: Abastecer a todos los clientes de Camposol con todos sus pedidos, dentro del plazo establecido, manteniendo la calidad del producto y el servicio, tomando en cuenta las precauciones necesarias para el envío y manteniendo una estrecha comunicación con el cliente.
 - Estandarización en todas las subsidiarias: Brindar el mismo servicio en todas las oficinas de Camposol como: recepción de pedidos, brindar información de la empresa, los productos, el servicio las ventajas de trabajar con Camposol, centro de atención al cliente, entre otros.
- Financiera:
 - Generar valor para los accionistas: Mejorar la rentabilidad de la empresa basándose en el aumento de las ventas y en la optimización de gastos y costos de la empresa.
- Servicio Postventa:
 - Centro de atención al cliente: Establecer estrechas relaciones con los clientes mediante la unidad de negocio “Camposol Internacional”. Esto sirve para crear lealtad de marca, tomar en cuenta sus quejas y reclamos para poder mejorar su servicio, para detectar los nuevos gustos y preferencias de los clientes y para mejorar los tiempos de entrega. Esto se puede manejar por medio de un call center de atención al cliente o por medio de un chat en la página web, que les permita a los clientes tener contacto con la empresa.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Actualmente, Camposol está conformada por tres unidades de negocio, las cuales son; frutas y verduras, Marinasol y Camposol internacional. Dichas UEN comparten muchos recursos importantes de la cadena de valor, tales como recursos humanos, investigación y desarrollo, operaciones, logística, marketing, ventas, entre otros.

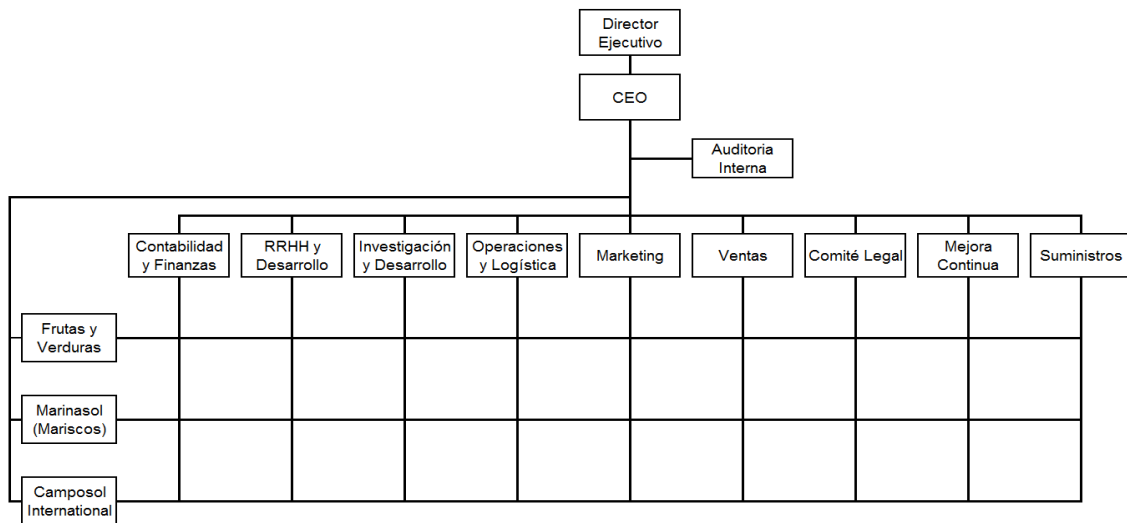
Es por ello que el diseño organizacional que se propone para la empresa Camposol es el “matricial”; ya que con esta estructura organizacional se evitará la duplicidad de funciones y se facilitará el control de las actividades de la empresa. Por otro lado, dicha estructura organizacional es bastante útil para: coordinar el abastecimiento de la demanda, compartir los recursos claves entre las unidades estratégicas de negocio y tomar decisiones complejas (Daft, 2011).

Asimismo, la estructura matricial responde a la necesidad de innovar; con nuevos proyectos en cada una de las UEN, trabajando en conjunto con las áreas principales de la empresa. Tal como es el caso de Camposol, que promueve mucho la investigación y el desarrollo; ya que están en la constante búsqueda de productos alimenticios que generen bienestar a los consumidores y que estén disponibles en varias épocas del año. Es importante mencionar que dichas investigaciones pueden tardar años, así como fue el caso de los arándanos (Bell y Kindred, 2016), por lo tanto, el camino no es tan fácil.

Para terminar, la estructura matricial es la estructura que se adaptaría mejor en la suposición de que Camposol cree nuevas UEN o incremente su cartera de productos; ya que esta promueve la formulación e implementación de proyectos. Asimismo, sería de mucha ayuda; puesto que las principales áreas funcionales de la empresa podrían aportar con toda la experiencia, conocimiento, estrategias, métodos que poseen para la creación de estos. A continuación, se puede visualizar la nueva estructura organizacional de Camposol.

Figura 3.1

Organigrama Matricial de Camposol



Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

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

Actualmente, Camposol se encuentra formulando una serie de estrategias para cumplir sus objetivos a largo plazo; y para ello se tiene que asegurar el entendimiento claro y el compromiso por parte de todos sus colaboradores. Los factores que se tomará en cuenta para la implementación dichas estrategias son: las personas, áreas claves, sistemas de dirección y estructura organizacional.

Las personas; los colaboradores de Camposol tienen que estar comprometidos con el cumplimiento de objetivos de la empresa, además tienen que conocer bien las políticas, valores y principios propuestos por esta. Para hacer esto posible es importante que todos los colaboradores de la empresa se sientan motivados y estén a gusto con las condiciones de trabajo que brinda Camposol, por ejemplo: la infraestructura de esta, equipos, herramientas y maquinarias de trabajo, oportunidades de línea de carrera, flexibilidad de horario, bienestar laboral y clima laboral. En consecuencia, al contar con personal idóneo, capacitado y motivado; Camposol asegurará un mejor desempeño por parte de sus colaboradores, el cumplimiento de los objetivos establecidos y se

disminuirá el índice de rotación de personal, representando un buen indicador para Camposol, al ser el tercer empleador más grande del Perú.

Áreas claves; como ya se mencionó las actividades principales de Camposol son recursos humanos, marketing, investigación y desarrollo, producción, servicio post venta, control de calidad, entre otras. Dichas actividades, son las que le dan un valor agregado a Camposol; desde la siembra hasta la venta directa con los clientes. La primera área clave es recursos humanos y se espera que brinde el equilibrio entre vida y trabajo, para ello se tiene que trabajar en la motivación y retención del personal. De esta manera se podrá lograr los objetivos de la empresa con compromiso y determinación. La segunda área clave es investigación y desarrollo, se es tiene que hacer uso de avanzadas tecnologías y software para optimizar los procesos administrativos de la organización, generando mayor eficiencia en el trabajo de los colaboradores; como por ejemplo SAP u Oracle que permiten que los trabajadores sean más eficientes en sus funciones minimizando el margen de error en estas. Finalmente, el área de control de calidad, es importante que se hagan rigurosos controles de calidad a los productos que ofrece la empresa, para garantizar la calidad de estos.

Sistemas de dirección: Camposol tiene que considerar la participación de los colaboradores en el proceso de formulación e implementación de estrategias; de esta forma garantizará el compromiso por parte de ellos. Por otro lado, se tiene que establecer canales de comunicación para ver los avances del equipo y establecer un programa de incentivos salariales por el cumplimiento de objetivos, para mantener motivado al personal. Asimismo, es importante que Camposol establezca una cultura de clan entre todos los colaboradores, ya que esto ayudará mucho a la coordinación de objetivos de la empresa. Finalmente; la misión, visión y valores de la empresa tiene que ser difundida entre todos los colaboradores de Camposol y asegurar el conocimiento de estos para que toda la organización trabaje en una misma dirección.

Estructura organizacional: Como ya se mencionó, la estructura organizacional que se propone para Camposol es una estructura “matricial”. Con esta nueva estructura se impulsará la formulación de proyectos nuevos, basándose en las nuevas necesidades de los consumidores de cada UEN. Además, será más fácil implementar estrategias, ya que habrá una mejor comunicación y se podrán adaptar a los cambios de la industria.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

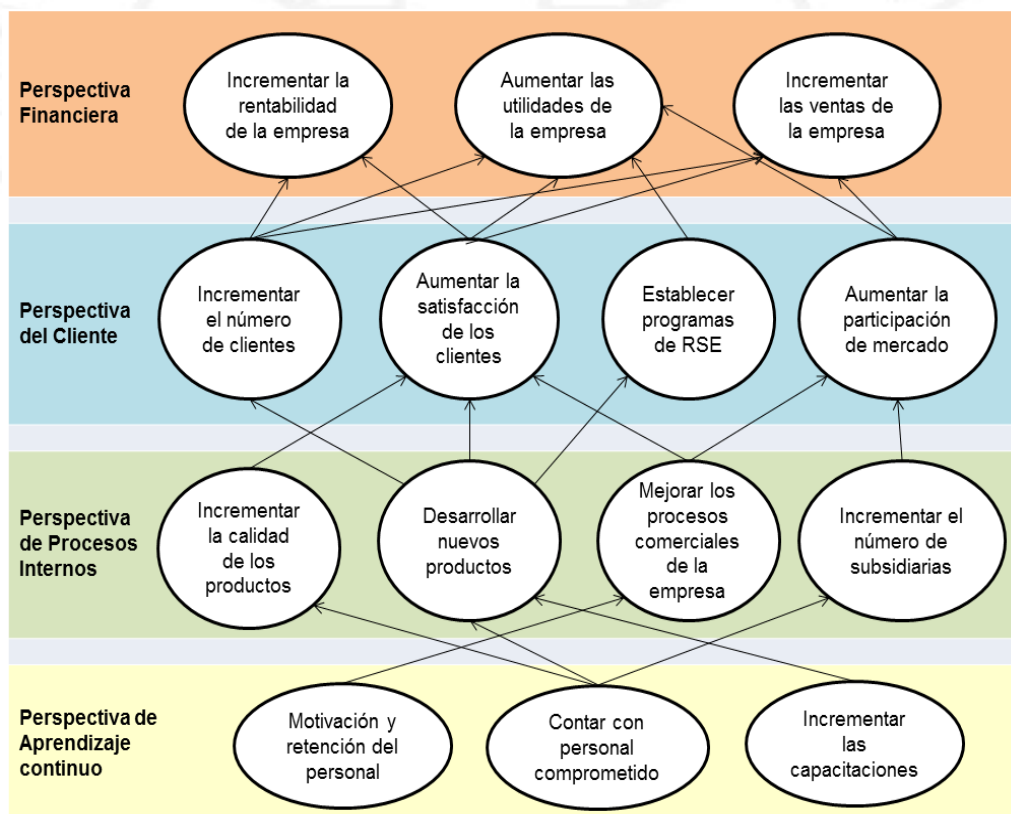
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El mapa estratégico de control es necesario para elaborar estrategias que ayuden a la organización a lograr sus objetivos estratégicos. Dicho mapa estratégico se hace en base a 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje continuo (Kaplan y Norton, 1996).

Un mapa estratégico de control, le permitirá a Camposol tener una visión más global de lo que pretende lograr al largo plazo.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control de la empresa Camposol



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Elaboración propia

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

En el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard ,que se presenta en la tabla 4.1, se desarrollaran los objetivos establecidos en el Mapa Estratégico de Control; además se establecerán indicadores, metas y los medios para poder lograr dichos objetivos.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral de la empresa Camposol

Perspectiva	Objetivo	Indicador BSC	Metas	Medios
Perspectiva Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa	ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	>=20%	Gestión comercial por cada unidad de negocio de la empresa
	Aumentar las utilidades de la empresa	Utilidad neta %	>=25%	Gestión comercial y operativa
	Incrementar las ventas de la empresa	(Ventas Actuales / Ventas del periodo anterior) x 100%	> 25%	Crear una identidad corporativa solida
Perspectiva del Cliente	Incrementar el número de clientes	Clientes nuevos %	>=15%	Exportar a nuevos países
	Aumentar la satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción del cliente %	>=90%	Perfeccionar el servicio de post venta de la empresa
	Establecer programas de RSE	# Programas de RSE al año	>=10	Constante creación de nuevos programas de RSE para las comunidades
	Aumentar la participación de mercado	Market Share %	>=6%	Invertir más en campañas publicitarias
Perspectiva Procesos Internos	Incrementar la calidad de los productos	Productos que cuentan con certificados de calidad %	>=100%	Invertir en certificaciones de calidad
	Desarrollar nuevos productos	# Proyectos implementados	>=6	Trabajar más en I+D para lanzar nuevos productos
	Incrementar el número de subsidiarias	# de subsidiarias año anterior - # de subsidiarias nuevas	>=5	Abrir una subsidiaria más en el mundo
Perspectiva Aprendizaje Continuo	Motivación y retención del personal	Ausentismo laboral %	<=10%	Recompensar a los colaboradores que cumplen con este indicador
	Contar con personal comprometido	Colaboradores satisfechos	>=100%	Aplicar encuestas de satisfacción laboral
	Incrementar las capacitaciones	Personal capacitado %	>=100%	Evaluaciones constantes para validar los conocimientos aprendidos

Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Elaboración propia

CONCLUSIONES

- La propuesta de valor de Camposol está basada en comercializar productos saludables de alta calidad en todas las épocas al año, preocupándose por el bienestar y la salud de todas las familias del mundo
- El modelo de negocio de Camposol está basado en una estrategia de integración vertical, lo que permite tener ventajas competitivas en calidad, innovación, eficiencia y satisfacción al cliente.
- El Perú presenta muchas oportunidades en el ámbito económico, tecnológico y social, sin embargo, Camposol tiene que tener en cuenta que la rivalidad entre los competidores del sector agroindustrial es alta siendo esto una amenaza.
- La base para lograr los objetivos de Camposol es contar con personal idóneo, capacitado y motivado que estén dispuestos a comprometerse con la empresa.
- Para ganar más participación de mercado, generar más ventas y ser más rentable, Camposol tiene que adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores.
- Camposol cuenta con una cultura sólida llena de principios, valores y políticas que son respetadas por todos sus colaboradores en todo el mundo.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar estrategias de desarrollo de producto y de mercado para poder satisfacer las nuevas necesidades de los clientes potenciales y ganar más participación de mercado al estar en diversos países en donde todavía no se ha llegado, como es el caso del continente africano.
- Incrementar las unidades de negocio, como se propuso, pueden crear una línea especializada en legumbres, llamada “Camposol Legumbres”.
- Incorporar nuevas tecnologías en los sistemas de riego y pesticidas, con el propósito de ser más eficientes y seguir diferenciándose de la competencia con la estrategia de diferenciación.
- Implementar más programas de responsabilidad social en beneficio de las comunidades aledañas a las plantas de producción y tierras de cultivo.
- Establecer una estructura matricial para el desarrollo de proyectos entre las unidades estratégicas de negocio.
- Realizar campañas publicitarias de gran impacto, indicando los beneficios y nutrientes que brindan los productos de Camposol

REFERENCIAS

- Adelanto de elecciones: Cambio 21 pide al Ejecutivo suspender reuniones con bancadas. (6 de agosto del 2019). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/cambio-21-pide-ejecutivo-suspender-reuniones-bancadas-adelanto-elecciones-noticia-nndc-662219>
- Agap. (3 de enero del 2019). Las tendencias alimenticias del 2019. *Agap Perú*. Recuperado de <https://agapperu.org/blog/las-tendencias-alimenticias-del-2019/>
- Agraria. (25 de febrero del 2019). ¿Cuáles fueron las 10 principales agroexportadoras peruanas de 2018 y a cuánto ascendieron sus ventas?. *Agraria Perú*. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/cuales-fueron-las-10-principales-agroexportadora-18480>
- América Economía. (25 de abril del 2019). Ministerio de Economía de Perú mantiene proyección de crecimiento del PIB en 4,2% para 2019. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ministerio-de-economia-de-peru-mantiene-proyeccion-de-crecimiento-del-pib>
- Bell, D. y Kinded, N. (15 de diciembre del 2016). Camposol (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Camposol. (2017). Reporte de sostenibilidad. *Camposol*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wpcontent/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Camposol. (2019). Calidad. *Camposol*. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/quality/>
- Castillo, N. (3 de febrero del 2019). TLC entre Perú y EE.UU. cumple 10 años de vigencia: ¿Cuál ha sido su impacto?. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/tlc-peru-estados-unidos-cumple-10-anos-vigencia-sido-impacto-exportaciones-comex-mincetur-noticia-603978>
- CCL: debe prevalecer la estabilidad jurídica del país. (26 de julio del 2019). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-camara-comercio-tia-maria-lamsac-municipalidad-metropolitana-lima-debe-prevalecer-estabilidad-juridica-pais-noticia-659394>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. (10.ª ed.). México, DF: Internacional Thomson Editores.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica* (14.ª ed.). México D.F.: Pearson Education de México.

- Dólar: Tipo de cambio cerró en su mayor nivel en nueve meses este lunes 5 de agosto. (5 de agosto del 2019). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mercados/precio-dolar-tipo-cambio-usd-soles-peru-hoy-5-agosto-2019-sbs-interbancario-ocona-bcr-nndc-noticia-662122>
- Editorial: Reformas frustradas. (24 de junio del 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/editorial/editorial-reformas-frustradas-271111-noticia/>
- Hernández, S. y Rodríguez (2011). *Introducción a la Administración* (5.ª ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hill, Ch. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8ª ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica; Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. (7ª ed.). México: Thomson.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Boston: Harvard Business Press.
- La agricultura será motor del crecimiento económico. (29 de julio del 2019). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-la-agricultura-sera-motor-del-crecimiento-economico-81916.aspx>
- Marinasol. (2018a). Certificaciones. *Marinasol*. Recuperado de https://www.marinasol.com.pe/index.php#ancla_certifications
- Marinasol. (2018b). Instalaciones. *Marinasol*. Recuperado de https://www.marinasol.com.pe/es/index.php#ancla_facilities
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2018). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. (12ª ed.). Barcelona: Deusto.
- Paro agrario: ¿son económicamente viables las medidas que piden los gremios agrarios?. (14 de mayo del 2019). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/paro-agrario-son-economicamente-viables-medidas-piden-gremios-agrarios-noticia-ecpm-634959>
- Pérez, I. (4 de noviembre del 2016). Microorganismos para reemplazar pesticidas en agricultura. *Cienciamx*. Recuperado de <http://cienciamx.com/index.php/tecnologia/biotecnologia/11531-microorganismos-para-reemplazar-pesticidas-en-agricultura>
- Perú espera otro gran aumento en la exportación de arándanos. (30 de julio del 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-espera-otro-gran-aumento-en-la-exportacion-de-arandanos-noticia/>

- Perú está entre los diez principales proveedores de legumbres de EE.UU.. (14 de enero del 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-diez-principales-proveedores-legumbres-ee-uu-255527-noticia/>
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- PPK renuncia a su cargo y afirma que habrá transición ordenada. (21 de marzo del 2018). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/ppk-comunico-ministros-renuncia-difusion-videos-noticia-506143>
- Redagráfica. (Marzo del 2018). Novedades de la feria de riego más grande del mundo. *Redagráfica*. Recuperado de <http://www.redagricola.com.pe/novedades-de-la-feria-de-riego-mas-grande-del-mundo-2/>
- Rosales, S. (8 de febrero del 2019). ADEX: exportación de legumbres peruanas despegará este año. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/adex-exportacion-legumbres-peruanas-despegara-ano-258126-noticia/>
- RPP Noticias. (22 de mayo del 2019). ¿Cómo afecta al Perú la guerra comercial entre EE.UU. y China?. *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/como-afecta-al-peru-la-guerra-comercial-entre-eeuu-y-china-noticia-1198468>
- SAT Perú. (2015). Laboratorio de Microbiología: Alimentos y Aguas. *SAT Perú*. Recuperado de <http://www.satperu.com/team/laboratorio-de-microbiologia/>
- Stoner, F., Freeman, R., y Gilbert, D. (1996). *Administración* (6.ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Vital. (21 de enero del 2019). ¿Se puede comer sano en Perú? Las nuevas guías alimentarias demuestran que sí. *Vital*. Recuperado de <https://vital.rpp.pe/comer-bien/se-puede-comer-sano-en-peru-las-nuevas-guias-alimentarias-demuestran-que-si-noticia-1176029>