

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**SUSTENTACIÓN DE CASO: 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

Thais Gabriela Pedreschi Argüelles

Código 20131002

Lima – Perú

Noviembre de 2019





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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	2
1.1 Diagnóstico interno	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	8
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	10
1.2 Diagnóstico Externo	12
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)	12
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 (Sustento)	21
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	23
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	25

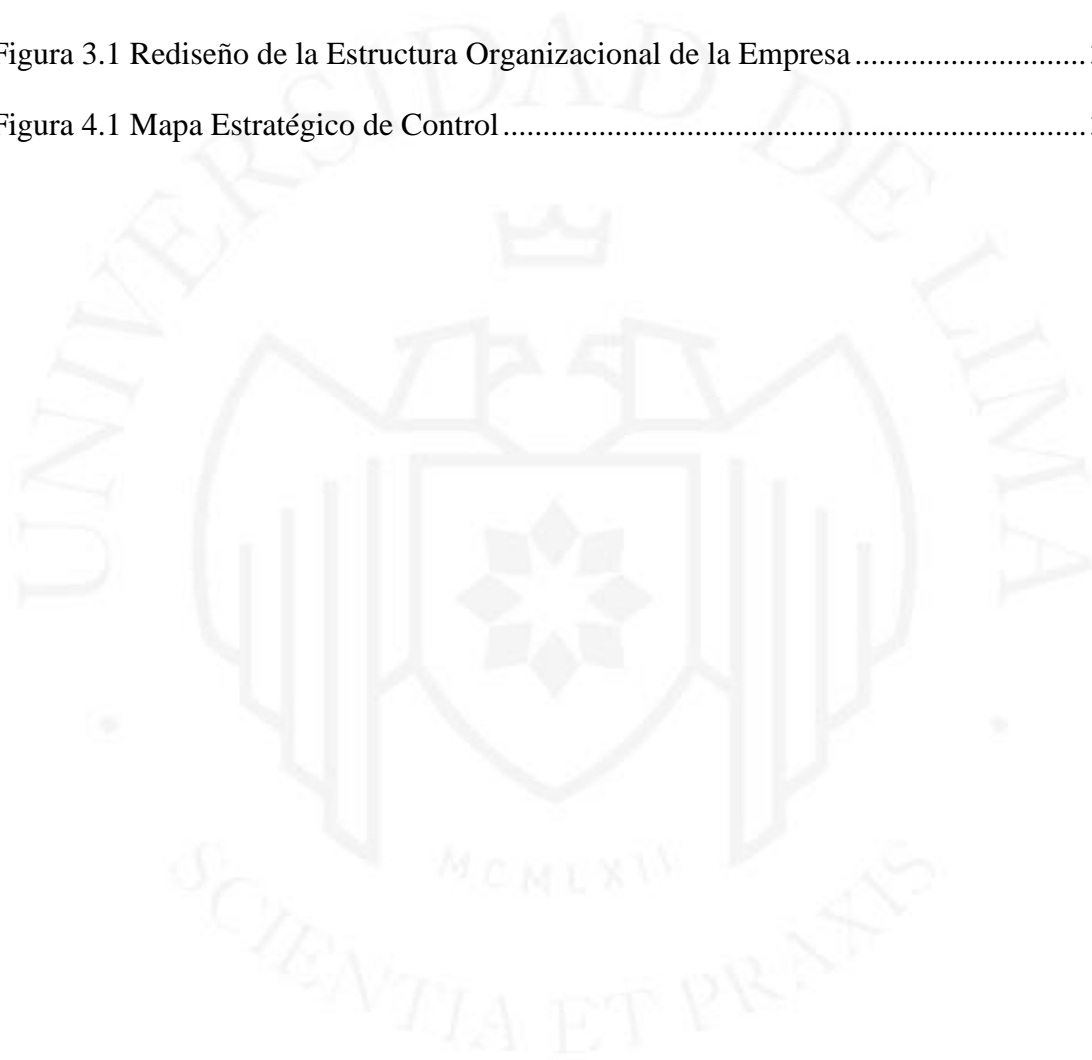
2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN	26
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	27
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA		31
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento).....	31
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa (Sustento).....	32
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO		33
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	33
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	34
CONCLUSIONES.....		37
RECOMENDACIONES		39
REFERENCIAS.....		40
ANEXOS.....		43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lienzo de Modelo de Negocio Camposol	2
Tabla 1.2 Fortalezas y Debilidades de Camposol.....	10
Tabla 1.3 Fortalezas y Debilidades UEN Frutas y Verduras	11
Tabla 1.4 Fortalezas y Debilidades UEN Mariscos	11
Tabla 1.5 Fortalezas y Debilidades UEN Trading.....	12
Tabla 1.6 PEST del Sector Agroindustrial.....	13
Tabla 1.7 Oportunidades y Amenazas del Sector	17
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	18
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	19
Tabla 2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas	20
Tabla 2.4 FODA Cruzado.....	21
Tabla 2.5 Políticas de Camposol.....	24
Tabla 2.6 Estrategias Funcionales por actividad de la Cadena de Valor	28
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor Porter para Camposol	5
Figura 1.2 Modelo de 5 Fuerzas de Porter.....	15
Figura 3.1 Rediseño de la Estructura Organizacional de la Empresa.....	31
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....	33



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Nuevos mercados para frutas peruanas44



RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo hacer un análisis de la información obtenida a través de la lectura del caso Camposol, realizada por la Revista Harvard Business, incluyendo información complementaria para dar como resultado la generación de una nueva estrategia y el detalle de todas las implicaciones que se requieren para implementarla de manera eficaz en la empresa en cuestión.

En el primer capítulo se realizará el diagnóstico estratégico de la empresa, incluyendo los aspectos tanto internos como externos que afectan al negocio, siendo necesario el análisis del Modelo de Negocio, su Cadena de Valor, Ventajas Competitivas, Análisis PEST y la investigación de las Fuerzas Competitivas del sector Agroindustrial.

En el segundo capítulo se desarrollará la formulación de las estrategias Globales, Corporativas, de Negocios y Funcionales con soporte en la información obtenida del capítulo anterior. Para esto, se desarrollarán las matrices: EFI, EFE, Estrategias Genéricas y FODA Cruzado; incluyendo la explicación de la misión, visión y políticas que acompañarán este nuevo proceso, que además incluye la definición de los objetivos estratégicos que regirán las acciones de la empresa.

En el tercer capítulo se explicará la implementación de la nueva estrategia, realizando el rediseño de la estructura organizacional y la propuesta de cambio para la mejora de estas modificaciones, que van de la mano con la gestión de las áreas y sus colaboradores.

Finalmente, se realizará el diseño de un Mapa Estratégico de Control y un Cuadro de Mando Integral que apoyará en la optimización de los procesos para así lograr los objetivos planteados. Además, se otorgarán algunas conclusiones y recomendaciones del caso y de la situación que afronta la empresa Camposol en la industria Agroindustrial.

Palabras clave: Estrategia, Diagnóstico, Análisis, Optimización, Objetivos.

ABSTRACT

The present work aims to make an análisis of the information obtained through the Reading of Camposol case, carried out by the Harvard Business Magazine including complementary information to result in the generation of a new strategy and the detail of all the implication that are required to implement it effectively in the company in question.

In the first chapter, the strategic diagnosis of the company Will be carried out, including both internal and external aspects that affect the business. Being necessary the analysis of the Business Model, it's Value Chain, Competitive Advantages, PEST Analysis and the investigation of the Competitive Forces of the Agribusiness sector.

In the second chapter, the formulation of the Global, Corporate, Business and Functional strategies will be developed, based on the information obtained from the previous chapter. The EFI, EFE and Generic Strategies matrix and Crossed SWOT will be developed; including the explanation of the misión, visión and policies that will accompany this new process that also includes the definition of the strategic objectives that will govern the actions of the company.

The third chapter will explain the implementation of the new strategy, doing the redesign of the organizational structure and the proposed change for the improvement of these facilities that go hand with the management of the áreas and their collaborators.

Finally, the design of a Strategic Control Map and a Balanced Scorecard will be done to achieve the optimization of the objectives set. In addition, some conclusions and recommendations of the case and the situation facing the Camposol company in the Agribusiness Industry will be granted.

Keywords: Strategy, Diagnosis, Analysis, Optimization, Objectives.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el Perú experimentó un crecimiento sostenible en el ámbito económico, lo que ha permitido un aumento general en lo que respecta al empleo formal, esto dado gracias a una inversión privada de empresas que participan en diferentes industrias, lo que trae como consecuencia una reducción en los niveles de pobreza del país (OCDE, CAF y CEPAL, 2018).

En este trabajo analizaremos detenidamente a la empresa Camposol, perteneciente a la Industria Agroindustrial Peruana, fundada en 1997 con el sueño de transformar un desierto en un gran mar verde. Al inicio de sus operaciones se enfocó principalmente en la producción de espárragos para el mercado europeo; sin embargo, con la adquisición del Grupo D&C se transformó en una compañía de clase mundial con sus tres unidades de negocio: Frutas y Verduras, Mariscos y Trading.

Junto con sus socios comerciales, Camposol produce productos saludables, frescos y orgánicos para sus consumidores de todo el mundo, enfocándose principalmente en la entrega de un valor superior y de calidad; además, se preocupan por su excelencia operativa, innovación y capital humano; es así como crean sostenibilidad para sus socios y accionistas.

En el caso específico acerca de su participación en la Industria Peruana, aunque no se ha logrado reducir algunos de los obstáculos técnicos en cuanto al comercio y la inversión, la empresa ha logrado posicionarse de manera óptima en el sector, gracias a sus fortalezas tales como sus sistemas de comunicación, monitoreo e incentivos aplicados a su capital humano.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

Camposol es una empresa perteneciente al rubro Agroindustrial que ofrece alimentos frescos, saludables y de una alta calidad que se exportan a Europa, Estados Unidos y Asia. Cuenta con tres Unidades de Negocio: Frutas y Verduras, dirigida por Pedro Morales; Mariscos, liderada por Jorge Ramírez y por último Trading, dirigida por José Antonio Gómez.

Es así como garantiza la continuidad de sus productos a través de una producción sostenible de valor superior, que incluye el cumplimiento de sus actividades claves y compromiso con los aspectos sociales, ambientales y económicos en la comunidad en la que trabaja. Además, cuenta con Certificaciones Internacionales que le permiten mantener dicha sostenibilidad, siendo esta una de sus principales fortalezas.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Un modelo de negocio describe las bases sobre las cuales una empresa crea, proporciona y capta valor. Por ello, creen que la mejor manera de describirlo es a través de la división de nueve módulos básicos que explican cómo la empresa hace para producir ingresos. (Osterwalder y Pigneur, 2014)

Tabla 1.1

Lienzo de Modelo de Negocio Camposol

Asociados claves	Actividades clave	Propuesta de Valor	Relación con el cliente	Segmento de cliente
Cientes Colaboradores (Oficinas fuera del país) Comunidad	Logística Marketing Producción I&D	Alimentos frescos y orgánicos. Consistencia de calidad, precio y volumen. Flexibilidad para servir. Innovación en desarrollo de nuevos productos.	Facilidad de comunicación Negociaciones directas	Minoristas y de servicios de alimentos

(continúa)

(continuación)

Recursos Claves Agricultores Tierras de cultivo Tecnología de calidad	Canales Web Oficinas comerciales en los países importadores
Estructura de Costes Costes de Producción: US\$ 200 millones Costo de Personal: US\$ 20 millones Costo de transporte interno y exportación: US\$ 2° millones. Publicidad alrededor de: US\$ 200 mil	Flujos de Ingresos Ventas 2018: US\$ 455,4 millones Ingresos 2018: US\$ 346.2 millones Ebitda 2018: US\$ 148.1 millones

Fuente: Osterwalder y Pigneur, (2014)

Elaboración Propia

Asociados clave: Para Camposol, sus principales asociados claves son sus clientes, en especial los grandes minoristas, ya que en ellos se concentran los niveles de venta que se dan gracias a las negociaciones que mantienen por su constancia en calidad y flexibilidad en sus operaciones. Además, otro factor son sus colaboradores fuera del país, sobre todo los equipos de ventas, operaciones y administración que se encargan de la gestión eficaz de los pedidos y la comunicación directa con los clientes.

Es importante recalcar que también la comunidad interviene en las actividades de la empresa, ya que son la principal mano de obra de esta industria. Además, la gestión adecuada de las relaciones comunitarias es tan importante para su negocio como la gestión adecuada de sus operaciones. Por ello, requiere que todos los involucrados acepten la responsabilidad que esto requiere (Bell y Kindred, 2016).

Actividades clave: La empresa cuenta con diversas actividades que son esenciales para crear valor a sus productos. Entre ellas está la logística; tanto interna, que es el planeamiento y gestión de sus tierras, cosecha y recolección de materia prima; como externa, la cadena que conlleva otorgar los productos finales a sus clientes.

El Marketing también es esencial, según Kotler, K. (2012) este desempeña un rol fundamental al enfrentar los desafíos de un entorno económico implacable; por ende, el éxito financiero a menudo depende de la habilidad de las acciones de esta área. Por lo tanto, Camposol tiene como objetivo construir una marca fuerte de consumo.

Otra de las áreas clave de la empresa es la Investigación y Desarrollo, la cual le permite obtener productos innovadores y de altos estándares de calidad que estén a la vanguardia de los requerimientos que solicita el mercado, tanto por parte de los minoristas y de sus consumidores finales.

Propuesta de valor: Como se mencionó anteriormente, Camposol ofrece alimentos frescos y orgánicos a un precio y volumen estandarizado. Es así, que mantienen una flexibilidad para servir, gracias al manejo integral de su cadena. Por ello, maximizan el rendimiento de sus productos, además de mantener una investigación y desarrollo de alto nivel para identificar nuevas categorías de crecimiento de cultivos y variedades para la generación de una ventaja para el reconocimiento de sus segmentos meta.

Relación con el cliente: Camposol al inicio de sus actividades tenía problemas con su planificación, ya que no conseguía un alineamiento entre sus áreas de producción, empaque y comercial, lo que le generaba algunos fallos con los compromisos que tenían.

Por ende, ampliaron sus oficinas en el extranjero incorporando personas altamente calificadas para que gestionaran dichos procesos, lo que les permitió generar relaciones de confianza y comunicación directa, generando de tal manera un beneficio, ya que los minoristas, sus principales clientes, se convertían en sus socios comerciales. Por ejemplo, estableciendo sus propias instalaciones de maduración que Camposol podría usar.

Segmento del cliente: La empresa cuenta con un enfoque dirigido a los clientes minoristas, que conglomeran los servicios de alimentos, siendo uno de sus principales clientes la empresa Walmart, que según la firma Deloitte en la edición número 18 de su reporte “Global Powers of Retailing” se encontraría en el primer lugar de empresas minoristas globales más importantes del mundo (El Economista, 2015).

De igual forma, esta correcta elección de mercado les permite a productores como Camposol evitar la competencia frontal con sus competidores en el mercado, al diferenciar su oferta en base a características tales como precio, empaque, sistema de distribución y nivel de servicio (Schiffman y Lazar, 2010).

Estructura de costes: Los principales costos de la empresa se encuentran en la producción de los productos que contienen sus diferentes categorías y en el requerimiento de personal que necesitan para realizar estas actividades de producción; y el lado administrativo, que se requiere para funcionar correctamente. Además, un costo muy

importante es el de transporte, ya que gran parte de su producción se encuentra destinada a la exportación, por lo que se encuentran en constante búsqueda de mejora de la estructura para tener contacto directo con el cliente y así reducir los costes de esta acción. Respecto al Marketing y la Publicidad, no hacen gran volumen, ya que su principal enfoque se encuentra en las instalaciones de sus grandes minoristas, ubicados en su “Top of Mind”, lográndolo gracias a una buena comunicación y negociación.

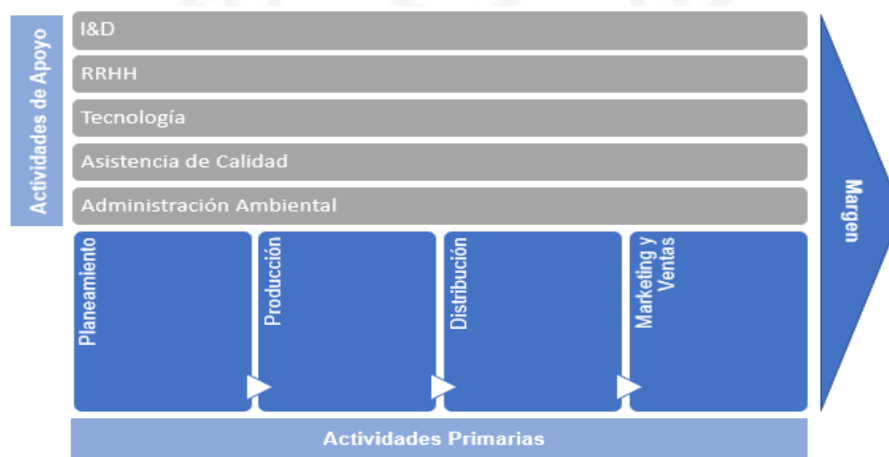
Flujo de Ingresos: Los Ingresos de la empresa Camposol se obtienen de las negociaciones, ventas directas y exportaciones a países de todo el mundo. Estas ventas se dan por volumen; es decir, millones de toneladas de productos. La empresa registró un aumento de 32% en sus ingresos, gracias al alza de ventas en sus volúmenes en toneladas de sus principales categorías: palta, arándano y otros como mango y uva (Semana Económica, 2019).

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Para ejecutar la cadena de valor de la empresa Camposol, se utilizó el modelo propuesto por Michael Porter, donde se detallan las diferentes actividades necesarias y aquellas que le dan soporte a la empresa para conseguir el margen que desea obtener.

Figura 1.1

Cadena de Valor Porter para Camposol



Fuente: Porter, M. (2015)

Elaboración propia

En cuanto a las actividades primarias con las que cuenta la empresa Camposol para la mejora de su modelo de negocio se encuentran las siguientes:

Planeamiento: Esta área es esencial para la empresa, ya que lleva el control y la administración de los recursos que tiene para lograr los objetivos. Inicialmente no tenían este proceso esclarecido, ya que no contaban con un alineamiento entre su granja, el proceso de empaquetado y su área comercial, lo que les generaba el fallo con algunos de sus compromisos. Identificaron el problema y ahora cuentan con sesiones de planificación estratégica con sus directivos para repasar los cuantiosos temas que exigen una debida atención.

Producción: Incluye desde la preparación de la tierras, irrigación, fertilización y cosecha hasta un control y prevención de plagas, obteniendo así la materia prima para recepción y llevarla al proceso de lavado, selección y empaque, de tal manera que se obtienen los productos terminados que serán seguidamente comercializados. Además, esta área se encarga de gestionar los insumos necesarios para la elaboración del proceso productivo y la gestión del ciclo de productos terminados.

Distribución: Es el área que se encarga tanto de la distribución a nivel nacional de los productos, como a nivel de exportación, gestionando las órdenes de pedidos y entrega óptima. Inicia desde la gestión de los almacenes internos de la empresa, embarque y transporte hasta el cliente final. La empresa Camposol optó como estrategia en primera instancia la disminución del uso de intermediarios para luego decidir comercializar sus productos ellos mismos, todo bajo su propia marca. Sin embargo, utilizan una empresa como socia para el transporte de contenedores que gestiona el envío, para lo cual se hace un plan de embarque y así entregar finalmente el producto en óptimas condiciones.

Marketing y Ventas: Para Ghio, M. (2011) la marca es la promesa de una experiencia única y es además una fuente de valor, ya que sostiene la relación entre la organización y su público objetivo del cual quiere generar una preferencia y lealtad. Además, es importante recalcar que para este autor obtener un posicionamiento nítido le va a permitir ser identificada y diferenciada.

En el área de ventas de la empresa Camposol buscan evaluar y analizar el mercado para obtener una proyección de ventas y la variabilidad de los niveles de demanda. Además, se encargan de ver todas las demás implicancias necesarias para la

conservación, empaque y acondicionamiento del producto final del proceso de exportación. Por último, también se desarrolla la gestión de coordinación con el área productiva a fin de coordinar los tiempos de entrega a los compradores.

Tecnología: Para mejorar sus ventas, Camposol invierte en nuevas tecnologías que se encuentran a la vanguardia de las tendencias en la Agroindustria. Por ejemplo, en sus plantas de empaque, ya que pueden calibrar las frutas por tamaño o en las instalaciones de los mercados finales para así madurar frutas antes de que sean transportadas a los minoristas.

Asistencia de Calidad: Una de las principales ofertas de valor es la calidad estable que ofrecen a través de sus productos, ya que como menciona Manuel Salazar, ejecutivo de finanzas que laboró en la empresa: “La calidad de la empresa hace la venta y esto ha funcionado con los supermercados, pero todavía falta hasta llegar al consumidor” (p.12). Por ejemplo, para la cosecha de arándanos después de ser transportados en camión a la planta de Camposol pasan a ser vertidos en una transportadora para pasar finalmente por un exhaustivo proceso de control (Bell y Kindred, 2016).

Administración Ambiental: Ser ambientalmente amigables es esencial. Por ello, esta actividad es relevante para Camposol, por lo que fue el primer agronegocio peruano en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, publicando además informes de sostenibilidad verificados por terceros. Para esto, cada año se sometieron a casi 100 auditorías sociales, ambientales y sanitarias que se requerían para operar. Además, ha sido reconocida por Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR) entre las 100 empresas más responsables y con el mejor gobierno corporativo del país en el 2018, a través de un diagnóstico compartido que se encarga de valorar su actividad en Responsabilidad Social Empresarial (Fruittoday, 2019).

En cuanto a las actividades de apoyo o soporte, agrupan a las acciones que complementan la estrategia para realizar una gestión eficaz de la cadena de valor. Entre ellas están las siguientes:

Investigación y Desarrollo: Camposol tiene la práctica de probar constantemente entre 15 a 20 nuevos cultivos o variedades, lo que le permite identificar nuevas categorías en crecimiento. Es así como en su momento encontraron una variedad de arándanos llamada Biloxi, que rápidamente alcanzaron una fuerte producción, ya que podía ser

cosechada durante todo el año; por ende, el propósito era generar un nuevo conocimiento científico para así crear productos según las necesidades del cliente y con enfoque en la sostenibilidad.

Además, se enfocan en inversiones centradas en el control de plagas naturales, la cría y otras áreas, incluyendo también un proyecto en curso que incluyó la secuenciación del ADN de los árboles de aguacate con el objetivo de estudiar cómo sus rasgos específicos interactuaban con su entorno de crecimiento (Bell y Kindred, 2016).

Recursos Humanos: Camposol tiene alrededor de 15,000 trabajadores, entre corporativos y trabajadores de granja o fábrica, por lo que lo convierte en uno de los principales empleadores del Perú. Sus trabajadores tienen acceso a una atención médica subsidiada, guardería, y otros beneficios. Tienen un Modelo de Diálogo Social, que fue creado con el objetivo de desarrollar capacidades que mejoren el entendimiento y la solución de controversias de una manera directa, eficiente y sostenible entre el sindicato y la empresa.

Es así como en el 2017 la empresa fue reconocida por sus buenas prácticas laborales, obteniendo el primer puesto en la categoría Promoción y Respeto a la Libertad Sindical, que forman parte de los premios Buenas Prácticas Laborales, otorgado por el Ministerio de Trabajo. Además, ese mismo año la Cámara de Comercio Americana también los reconoció a través la Certificación ABE, incorporándolos como socios a la Asociación de Buenos Empleadores (Red Agrícola, 2018).

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

Una ventaja competitiva es una característica superior que posee una empresa a diferencia de su competencia. En definición, es *“aquello que distingue a una organización respecto de todas las demás; su sello distintivo”* (Robbins y Coulter, 2014).

Camposol: La empresa Camposol ofrece una propuesta de valor única enfocada en su cliente principal: Minoristas líderes a nivel mundial. Gracias a su buena ubicación y alta infraestructura obtiene como resultado un rendimiento superior, menor impacto de riesgos para la agricultura y un puesto estratégico en el mercado en el que participa. Además, cuenta con un impecable proceso de Investigación y Desarrollo que le permite

reconocer y desarrollar exitosamente nuevos productos que se encuentren a la vanguardia de lo que solicita el mercado.

Además, específicamente brindan a sus clientes una calidad estable en grandes volúmenes, lo cual les permite diferenciarse de sus competidores, porque los supermercados no tienen que hablar con diversos productores o importadores para obtener esos productos.

UEN Frutas y Verduras: Esta unidad está dirigida por Pedro Javier Morales Garcés, la cual requiere una gran comprensión de los riesgos y oportunidades porque es una categoría volátil. Cuenta con productos que se encuentran en gran crecimiento como los arándanos; sin embargo, hay más productores que se encuentran expandiendo su producción. Por ello, Camposol tiene que diferenciarse a través de su marca o servicio superior y mantenerse así a la vanguardia en cuanto a la innovación de nuevos productos en esta categoría.

Su principal ventaja lo caracteriza la consistencia en su calidad, que le sirve para poder ofrecer a sus clientes sostenibilidad en cuanto a los volúmenes que solicitan, además utilizan riego por goteo impulsado por la gravedad, sus productos son orgánicos y evitan el uso de fertilizantes a menos que sea necesario. Otra de sus ventajas se da por la inversión en investigación y desarrollo que mantiene la empresa en esta UEN, ya que los fortalece en cuanto a la prevención de plagas y aumento de nutrientes en sus productos.

UEN Mariscos: Es una de las principales categorías de la empresa, a causa de los ingresos que genera. Uno de sus principales clientes es Estados Unidos. En el 2015, esta unidad representó el 20% de las ventas de la empresa, sin embargo, la empresa no comercializó ninguno de estos productos en sí, ya que los productos eran congelados en bloques para su envío, luego descongelados y por último procesados por los importadores en los mercados finales.

Por ende, Camposol solo era el productor, ya que no vendió sus productos al consumidor final directamente. Esta unidad se encontraba en constante evolución, puesto que dependía de la demanda de los consumidores finales y además era amenazada por fenómenos naturales como el Fenómeno del Niño.

Esta unidad es considerada como una fuente importante de crecimiento, ya que le otorga equilibrio a la cartera de Camposol. Es considerada además una fuerte demanda de proteínas en el mundo, sobre todo por parte del Continente Asiático.

UEN Trading: Esta unidad se encarga de las negociaciones en el mercado gracias al estudio, planificación y análisis para poder invertir y seleccionar herramientas financieras con el objetivo de obtener un beneficio u meta. La unidad es dirigida por José Antonio Gómez, quien cuenta con una amplia experiencia en la industria alimenticia y en el comercio internacional, permitiéndole tener un amplio conocimiento y eficacia en las acciones que toma en la empresa.

El propósito de esta unidad es encargarse de que la empresa sea vista más allá de una empresa productora, sino como un socio comercial que otorgue un servicio completo, consistente y confiable a sus clientes durante todos los meses del año. Por ende, esa es su ventaja competitiva: el ser reconocida como un ente estratégico para el cliente, otorgando flexibilidad y facilidad en su servicio.

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

- Camposol:

Tabla 1.2

Fortalezas y Debilidades de Camposol

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
Directiva: Plana directiva de alto nivel, líderes profesionales en el rubro con amplia experiencia y tiempo en la empresa.	Depende de las ventas que tiene en EEUU, ya que es su principal mercado.
Reputación: Más de 20 años en la industria.	Escasez de mano de obra por condiciones laborales.
Localización: Ubicada estratégicamente, lo que le permite la producción casi todos los meses del año.	Tercerizan los centros de maduración.
Respaldo Financiero	Problemas con el transporte internacional: los productos que exportan son muy frágiles y perecibles para el envío.
Infraestructura en plantas de procesamiento.	El tiempo de fabricación (cosecha) de sus productos no es rápida.
Tecnología de alta calidad.	

(continúa)

(continuación)

Primera empresa del rubro agroindustrial peruana que publica informes de sostenibilidad de manera anual. Mantenimiento del Talento Humano: Óptima gestión con enfoque en atracción y mantención.	No evalúan a la competencia.
---	------------------------------

Fuente: David, F. (2003)

Elaboración propia

- UEN Frutas y Verduras:

Tabla 1.3

Fortalezas y Debilidades UEN Frutas y Verduras

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
Altos niveles de productividad en las cosechas de frutas en varias regiones del país, ofertan contra estación. Gran apoyo de las comunidades para incentivar la producción de sus productos. Productos de alta demanda internacional. Alta productividad, calidad y precios constante. Óptima planificación de los ciclos de sus cosechas.	Constantes plagas en los cultivos. Falta de automatización en la planta de empaquetamiento de frutas. La inversión para cultivar productos es alta. No cuentan con espárragos morados. Sus presentaciones son de tamaño pequeño. Falta de tecnología en las cosechas de palta.

Fuente: David, F. (2003)

Elaboración Propia

- UEN Mariscos:

Tabla 1.4

Fortalezas y Debilidades UEN Mariscos

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
Alta calidad en los productos de Marinasol. El rendimiento de los estanques de producción es alto, más que el promedio de la industria en el Perú.	Precios relativamente altos para el mercado. Comercializan con intermediarios, debido a su volumen reducido.

Fuente: David, F. (2003)

Elaboración Propia

- UEN Trading:

Tabla 1.5

Fortalezas y Debilidades UEN Trading

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
Brazo comercial de la compañía, que les permite acceder directamente a sus clientes con un alto poder de negociación. Cuentan con oficinas en los mercados en los que participan (Asia, EEUU y Europa).	No hay control en el presupuesto de compras. Oferta estacionaria, debido a los productos que comercializa.

Fuente: David, F. (2003)

Elaboración Propia

1.2 Diagnóstico Externo

Camposol pertenece al rubro de la Agroindustria, sector que ha tenido grandes cambios a través del tiempo; sin embargo, la empresa ha sabido adaptarse manteniendo sus fortalezas y gestionando aquellas amenazas que aparecen a través del tiempo para mantener su participación en esta industria.

En esta sección se realizará el FODA de la empresa para poder formular y obtener las estrategias con las cuales se regirán las acciones y cambios a tomar por la empresa, haciendo un análisis de la situación actual y una proyección de los próximos años.

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

El análisis PEST detalla el contexto en donde se desenvuelve una empresa que puede estar definida específicamente por la industria en la que participa. Esta herramienta de evaluación incluye los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos según Porter, M. (2015).

En este punto se desarrollarán los factores externos que afectan a la empresa Camposol al participar en la Agroindustria analizando el comportamiento de las fuerzas en un base a una evaluación futura.

Tabla 1.6

PEST del Sector Agroindustrial

Fuerza	Factor	Evaluación Futura - Impacto		
		12 meses	1 a 3 años	3 a 5 años
Política	La consistente rivalidad entre el Congreso y el Ejecutivo ha perjudicado la confianza del sector empresarial.	Amenaza	Amenaza	Amenaza
	La política comercial de largo plazo del Mincetur, que se basó en la apertura y avance de la competitividad de las exportaciones de bienes y servicios le permitió al Perú conseguir cifras récord, logrando posicionar al Perú como líder de la exportación de productos agroindustriales como uvas de mesa, paltas, espárragos, entre otros.	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
	Para el 2019, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) continuará negociando protocolos fitosanitarios de acceso a modernos mercados para cerca de 70 productos agrícolas, entre frutas y hortalizas. Asimismo, el Minagri ejecutará un codicioso plan de erradicación de la patología en cuatro provincias, financiado por el Gobierno.	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Económica	La producción nacional del Perú solo creció 1.08% en el segundo trimestre del 2019. Asimismo, la expansión de 2.62% dada en junio del mismo año no impidió que el país evite obtener el peor resultado trimestral en 10 años.	Amenaza	Oportunidad	Oportunidad
	Actualmente, el agro es la segunda fuente generadora de divisas en el Perú. Dentro de dicho sector, en el 2018 el arándano, la palta y la quinua lideraron la demanda, siendo Asia el principal mercado de destino.	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
	Las exportaciones peruanas agroindustriales alcanzaron ventas récord por \$1.369 millones en el 2018, de tal manera que hicieron que este sector sea uno de los más dinámicos con un crecimiento del 15%.	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad

(continúa)

(continuación)

Social	Las tendencias de consumo hogares peruanos será: consumo saludable, empoderamiento femenino y búsqueda de experiencias.	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
	El consumidor tiene más en cuenta el posicionamiento social de una empresa al momento de comprar y pagan más por ello. Esto se debe a que ellos tienen una mayor preocupación por conseguir un futuro amigable y sostenible; es así que poseen mayor interés por las marcas que son responsables con el planeta.	Amenaza	Oportunidad	Oportunidad
Tecnológica	La mayoría de las empresas no sabe cómo utilizar el big data: no lo convierten en mensajes relevantes ni en insights o acciones. De esto, el 62% reconoce ser incapaz de transformar los datos recolectados en insights o en acciones.	Amenaza	Oportunidad	Oportunidad
	Nuevas tecnologías vanguardistas ingresan al mercado de la Agroindustria permitiendo la innovación en productos y procesos de alta calidad.	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
	La 4ta revolución industrial impactaría negativamente en el Perú, porque es vulnerable ante la transición hacia nuevas herramientas tecnológicas.	Amenaza	Amenaza	Amenaza

Fuente: Porter, M. (2015); Gestión (2019); Andina (2019); El Comercio (2019); Conexión Esan (2019); Gobierno del Perú (2019)

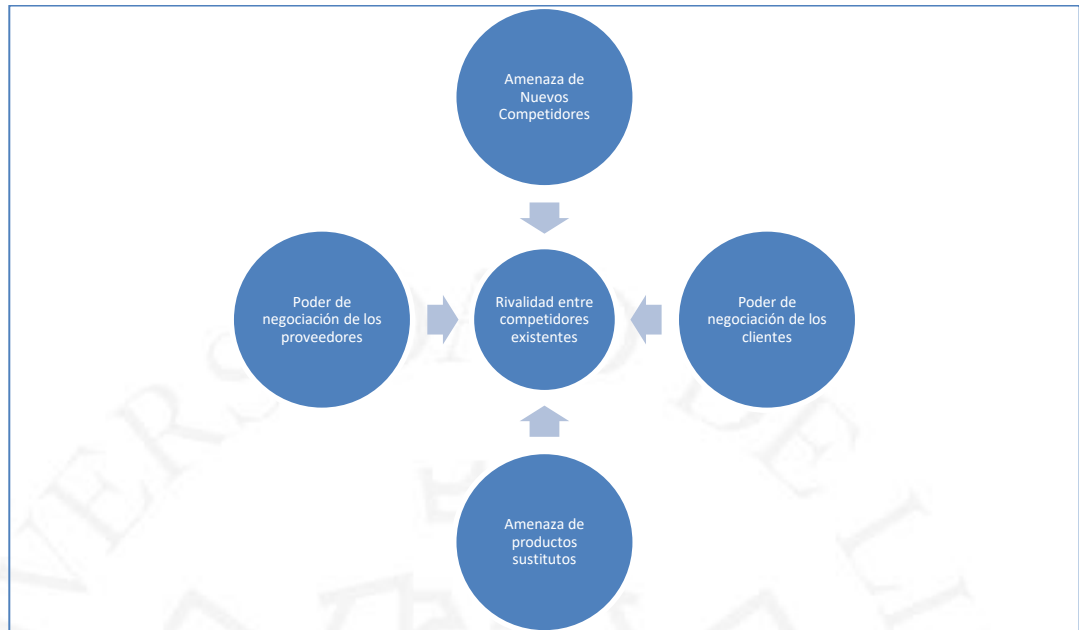
Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Para entender la competencia se necesita saber por qué algunas empresas son capaces de superar a sus rivales. Por lo tanto, utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter para reconocer el valor actual de la empresa y su proyección al futuro. A continuación, analizaremos la situación de las distintas fuerzas en el Sector Agroindustrial, ya que en este rubro participa la empresa Camposol.

Figura 1.2

Modelo de 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. (2015)

Elaboración Propia

Rivalidad entre competidores existentes: Alta; ya que, aunque a la fecha, Camposol cuenta con una muy buena participación del mercado, en el Perú tiene competidores fuertes como Virú S.A., Damper Trujillo S.A.C, entre otros. Además, debemos tomar en cuenta que también participa en mercados de exportación, donde por ejemplo participan otros países como Chile, Canadá y Argentina, por lo que Camposol tiene oficinas comerciales localizadas en sus principales mercados que le permita estar al día con sus órdenes y con las tendencias del mercado (SIICEX, 2014).

Poder de negociación de los clientes: Media, ya que la empresa participa en una industria en la que hay varios competidores, tanto nacionales como internacionales, negociando con minoristas que manejan grandes volúmenes de compra. Sin embargo, Camposol es una empresa grande, lo cual le permite ser flexible en cuanto al precio y a las condiciones que se puedan manejar, además de tener un portafolio amplio de productos que los hacen atractivos ante sus clientes. Un dato importante para recalcar es que la sostenibilidad en cuanto a la producción de la empresa les permite ofrecer sus productos cuando la demanda es alta y la oferta es limitada.

Poder de negociación de los proveedores: Media, un aspecto importante para destacar se basa en que las empresas del sector ofrecen productos perecibles. Por ejemplo, los proveedores que brindan el servicio de transporte tienen posibilidad de negociar sus tarifas. Esto puede afectar mucho a las empresas en relación a sus márgenes de ganancia, que generalmente representan un alto porcentaje en los costos finales del producto. Sin embargo, en cuanto a los proveedores de productos agroquímicos, fertilizantes y maquinarias, Camposol negocia grandes volúmenes de compra, por lo que puede obtener precios bajos.

Amenaza de los nuevos competidores entrantes: Baja, la aparición de nuevos competidores puede generar la sobreproducción de la demanda del mercado, lo que representaría un riesgo para colocar los productos de la empresa. Sin embargo, las barreras de entrada son altas, debido a la normatividad del sector Agroindustrial, por lo que para un nuevo competidor es desafiante servir los volúmenes solicitados y tener la rápida reacción si no cuentan con la capacidad requerida.

Amenaza de productos sustitutos: Alta, ya que la variedad de sustitutos que afectan a la empresa es amplia, a causa del giro mayoritario que se encuentra en la categoría de frutas y verduras. Sin embargo, Camposol se enfoca en resaltar su gestión de responsabilidad social y salud en la cadena de valor de sus productos, permitiéndole diferenciarse de sus competidores.

Al analizar todas las variables de esta herramienta, podemos observar que Camposol se encuentra en una buena posición en la industria, ya que es líder y se mantiene a la vanguardia en cuanto a la tecnología y entrega de valor superior a sus clientes y consumidores a través de sus productos. Sin embargo, el mercado es fragmentado, a causa de que la empresa se encuentra participando en un mercado internacional donde se encuentran diversos productores de todo el mundo, siendo importante recalcar que la empresa solo se enfoca en la producción de algunos insumos y que en la industria hay una gran variedad de productos que los pueden sustituir.

Es por ello que para la empresa es importante la sostenibilidad en la producción, además de una correcta y directa comunicación con sus socios comerciales para mantener los lazos en los pedidos y entregas de una forma eficaz, de tal manera que así mantiene su posición en el mercado.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.7

Oportunidades y Amenazas del Sector

Camposol	<p><u>Oportunidades:</u></p> <p>Producto de alta demanda internacional, alta aceptación.</p> <p>Aumento y fomento en la demanda de productos orgánicos.</p> <p>Innovación de nuevas maquinarias agrícolas para la mejor producción y de tecnologías para mejorar procesos.</p> <p>Mayor seguridad y rigurosidad en los envíos de productos perecibles, tanto vía aérea como marítima.</p> <p>Acuerdos comerciales USA (TLC) y Unión Europea.</p> <p>Ampliación de la ley de promoción agraria.</p> <p>Costos competitivos con el mercado.</p> <p>Profesionales nacionales como extranjeros interesados en formar parte de la empresa.</p> <p><u>Amenazas:</u></p> <p>Ataque de plagas y enfermedades desconocidas.</p> <p>Variaciones bruscas de temperatura, gracias al cambio climático y amenazas de desastres.</p> <p>Aumento de competidores en otros países, competidores potenciales.</p> <p>Volubilidad en los precios de los principales insumos para realizar la producción de sus productos.</p> <p>Inestabilidad política del Perú.</p> <p>Barreras arancelarias.</p> <p>Escasez de recursos naturales como por ejemplo el agua.</p>
-----------------	--

Fuente: Porter, M. (2015)

Elaboración Propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Para elaborar la Matriz EFI, se ha tomado en cuenta el punto 1.1.4, que incluye las *Fortalezas y Debilidades de la empresa Camposol*. Esta matriz nos permite analizar el nivel de preparación de la empresa para afrontar y corregir sus debilidades.

Tabla 2.1

Matriz EFI

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Directiva: Plana directiva de alto nivel, líderes profesionales en el rubro con amplia experiencia y tiempo en la empresa.	0.05	3	0.15
Reputación: Más de 20 años en la industria.	0.09	4	0.36
Respaldo Financiero	0.08	4	0.32
Infraestructura en plantas de procesamiento.	0.08	4	0.32
Tecnología de alta calidad.	0.15	4	0.60
Primera empresa del rubro agroindustrial peruana que publica informes de sostenibilidad de manera anual.	0.06	3	0.18
Mantenimiento del Talento Humano: Óptima gestión con enfoque en atracción y mantención.	0.07	3	0.21
Debilidades			
Dependen de las ventas que tienen con EEUU, ya que es su principal mercado.	0.08	1	0.08
Escasez de mano de obra por condiciones laborales.	0.05	2	0.10
Tercerizan los centros de maduración.	0.09	1	0.09
Problemas con el transporte internacional: los productos que exportan son muy frágiles y perecibles para el envío.	0.07	2	0.14
El tiempo de fabricación (cosecha) de sus productos no es rápida.	0.05	2	0.10
No evalúan a la competencia.	0.08	1	0.08
TOTAL	100%	-	2.73

Fuente: David, F. (2017)

Elaboración Propia

El puntaje obtenido de 2.73 por parte de Camposol en el análisis EFI - fuerzas internas, refleja que sus fortalezas superan a sus debilidades, estando por encima de la media de 2.5 que posee el mercado. Esto se podría interpretar gracias a la posición sólida que mantiene la empresa como su sostenibilidad, reputación como pionera y ejemplo de calidad.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Para desarrollar la matriz EFE, se tomó en cuenta el punto 1.2.3, *Oportunidades y Amenazas de la empresa Camposol*. Esta matriz permite analizar qué tan preparada se encuentra la empresa en cuestión para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Tabla 2.2

Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Producto de alta demanda internacional, alta aceptación.	0.10	4	0.40
Aumento y fomento en la demanda de productos orgánicos.	0.08	4	0.32
Innovación de nuevas maquinarias agrícolas para la mejor producción y de tecnologías para mejorar procesos.	0.06	3	0.18
Mayor seguridad y rigurosidad en los envíos de productos perecibles, tanto vía aérea como marítima.	0.07	4	0.28
Acuerdos comerciales USA (TLC) y Unión Europea.	0.09	3	0.27
Ampliación de la ley de promoción agraria.	0.09	3	0.27
Costos competitivos con el mercado.	0.06	3	0.18
Profesionales nacionales y extranjeros interesados en formar parte de la empresa.	0.05	3	0.15
Amenazas			
Ataque de plagas y enfermedades desconocidas.	0.05	3	0.15
Variaciones bruscas de temperatura gracias al cambio climático y amenazas de desastres climáticos.	0.04	2	0.08
Aumento de competidores en otros países, competidores potenciales.	0.08	1	0.08
Volubilidad en los precios de los principales insumos para realizar la producción de sus productos.	0.06	2	0.12

(continúa)

(continuación)

Inestabilidad política del Perú.	0.06	2	0.12
Barreras arancelarias	0.07	3	0.21
Escasez de recursos naturales como por ejemplo el agua.	0.04	3	0.12
TOTAL	100%	-	2.93

Fuente: David, F. (2017)

Elaboración Propia

El puntaje obtenido de 2.93 por parte de Camposol en la matriz EFE, fuerzas externas, refleja que la compañía supera a la media de 2.5 demostrando que se encuentra capacitada para responder a las distintas amenazas que le pueda ocurrir en su participación en el mercado nacional como internacional.

Esto significa que, aunque el peso mayor se encuentre en las oportunidades en ambas situaciones, reacciona oportunamente y de manera eficaz; aunque, le podría dar mayor enfoque a reconocer la competencia y a hacer un benchmarking para obtener mayor información que le facilite la toma de decisiones.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

Las estrategias de negocios son consideradas como un conjunto de acciones y planes que una empresa u organización realiza para alcanzar una ventaja competitiva; que le pueda llegar a permitir diferenciarse de todos sus competidores a través del uso de los recursos que tienen y la acción de sus actividades claves en el mercado en el que participa (Hitt, Duane y Hoskisson, 2015).

Tabla 2.3

Matriz de las Estrategias Genéricas

DIFERENCIACIÓN Calidad percibida por todo un sector	LIDERAZGO EN COSTOS Posición de costo bajo
ENFOQUE	
Segmentación enfocada en un segmento	Segmentación con enfoque en bajos costos

Fuente: Porter, M. (2015)

Elaboración Propia

La matriz de las estrategias genéricas determina que la empresa Camposol usa una estrategia enfocada en diferenciación ya que su principal grupo de clientes son los grandes mayoristas en los cuales pone la mayor parte de su esfuerzo para lograr ofrecerles un servicio diferenciado que les permita mantener una relación comercial a largo plazo.

Camposol busca diferenciarse de la competencia a través de un servicio superior a los minoristas, siendo flexible y sostenible con una comunicación y negociación directa a través de sus oficinas comerciales. Además, sitúa en el mercado una marca de consumo reconocida por el consumidor final de su producto para así brindarle una experiencia consistente que resulte en una lealtad hacia la marca.

La estrategia de liderazgo en costos no es la principal; sin embargo, invierte altos niveles en investigación y desarrollo que le permiten mantener instalaciones a gran escala, otorgándole de tal manera la producción de manera eficiente y sostenible en las diferentes temporadas del año. Por ende, tomando en cuenta los conceptos de David, F. (2017) podemos observar que manejan una estrategia de diferenciación ampliada.

2.4 Matriz FODA (Sustento)

Tabla 2.4

FODA Cruzado

Internos	Fortalezas - F	Debilidades - D
Externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plana directiva de alto nivel, líderes profesionales en el rubro. 2. Más de 20 años en la industria. 3. Ubicada estratégicamente, lo que le permite la producción casi todos los meses del año. 4. Respaldo Financiero. 5. Infraestructura en plantas de procesamiento. 6. Tecnología de alta calidad. 7. Primera empresa del rubro agroindustrial peruana que publica informes de sostenibilidad de manera anual. 8. Gestión en atracción y mantención. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependen de las ventas que tienen con EEUU, ya que es su principal mercado. 2. Escasez de mano de obra por condiciones laborales. 3. Tercerizan los centros de maduración. 4. Problemas con el transporte internacional: los productos que exportan son muy frágiles y perecibles para el envío. 5. El tiempo de fabricación (cosecha) de sus productos no es rápida. 6. No evalúan a la competencia.

(continúa)

(continuación)

Oportunidades - O	Estrategia - FO	Estrategia - DO
<p>1. Producto de alta demanda internacional, alta aceptación.</p> <p>2. Aumento y fomento en la demanda de productos orgánicos.</p> <p>3. Innovación de nuevas maquinarias agrícolas para la mejora de la producción y de tecnologías para optimizar procesos.</p> <p>4. Mayor seguridad y rigurosidad en los envíos de productos perecibles, tanto en vía aérea como marítima.</p> <p>5. Acuerdos comerciales USA (TLC) y Unión Europea.</p> <p>6. Ampliación de la ley de promoción agraria.</p> <p>7. Costos competitivos en el mercado.</p> <p>8. Profesionales nacionales como extranjeros interesados en formar parte de la empresa.</p>	<p>O2-F4: Invertir en nuevas variedades que le permitan estar a la vanguardia del mercado.</p> <p>O7-F6: Seguir desarrollando su ventaja competitiva y crear valor para todos sus socios comerciales.</p> <p>O5-F5: Aprovechar los acuerdos comerciales para integrarse al mercado global.</p> <p>O4-F2: Utilizar su reputación y gestión de calidad para ser reconocidos por sus consumidores, realizando una gestión de su marca.</p>	<p>O1-D1: Expansión de mercados, iniciar sus operaciones en otros mercados para diversificar así su cartera de clientes.</p> <p>O3-D3: Creación y adquisición de sus propios centros de maduración para así integrarse y tener un mayor control de su cadena de valor.</p> <p>O8-D6: Contratación o tercerización de personal que realice estudios de mercados y benchmarking para analizar las diferencias y ventajas de los competidores.</p> <p>O5-D4: Utilización y creación de acuerdos comerciales para reducir el impacto en costos que obtienen por la tercerización de los servicios de distribución.</p>
Amenazas - A	Estrategia - FA	Estrategia - DA
<p>1. Ataque de plagas y enfermedades desconocidas.</p> <p>2. Variaciones bruscas de temperatura gracias al cambio climático y amenazas de desastres climáticos.</p> <p>3. Aumento de competidores en otros países, como de competidores potenciales.</p>	<p>A7-F8: Utilizar sus estudios e informes para fomentar el uso amigable de recursos naturales y ser reconocidos como socialmente responsables.</p> <p>A3-F6: Plantear su calidad como elemento diferenciador y creador de valor ante sus clientes y consumidores finales.</p> <p>A6-F4: Invertir y gestionar acuerdos para reducir las barreras arancelarias en la exportación de productos a través de acuerdos comerciales o asociaciones.</p>	<p>A3-D6: Realizar estudios de mercado para analizar a los competidores y encontrar nuevas oportunidades de mercado para expandir sus operaciones.</p> <p>A2-D5: Invertir en maquinaria que pueda reducir las variaciones bruscas de temperatura y potenciales amenazas recortando también el tiempo de cosecha de los productos.</p>

(continúa)

(continuación)

4. Volubilidad en los precios de los principales insumos para realizar la producción de sus productos. 5. Inestabilidad política del Perú. 6. Barreras arancelarias 7. Escasez de recursos naturales como por ejemplo el agua.		A5-D2: Promover una gestión óptima de las relaciones laborales otorgando mejores condiciones y beneficios a sus trabajadores que les permita trabajar motivados y que la inestabilidad del entorno no les afecte.
---	--	---

Fuente: David, F. (2017)

Elaboración Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Para evaluar la empresa de una manera más detallada, en esta sección se mencionó y analizó los lineamientos, entre ellos: visión, misión y políticas. A continuación, se mencionarán dichos aspectos claves de la empresa Camposol:

Visión: “Ser el proveedor preferido y de vanguardia de alimentos frescos y saludables para familias en todo el mundo” (Camposol, 2018).

Camposol a través de los años ha ido evolucionando y adaptándose al mercado en el que participa sin dejar de lado su propósito: otorgar productos frescos y saludables, aunque esto significó variar su producción según la demanda. Es así como aprendió, se diversificó, innovó y adaptó para seguir siendo uno de los principales líderes en la industria.

Misión: “Proporcionar a los consumidores de todo el mundo alimentos saludables a través de la excelencia operativa, innovación y prácticas sostenibles; generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operan; creando valor sostenible a largo plazo para sus accionistas” (Camposol, 2018).

La empresa cuenta con una trayectoria sólida de crecimiento y un enfoque claro para ofrecer los mejores resultados a su directiva y accionistas. Esto dado por su propuesta de valor única que es reconocida por sus clientes claves, minoristas líderes a nivel mundial, ubicación e infraestructura y el desarrollo de estrategias para participar en el mercado. Es por ello que es importante recalcar que la clave de estas acciones para

llegar a la meta de ser el proveedor preferido y de vanguardia en el mundo necesitan un proceso sólido de investigación y desarrollo que le permita identificar con éxito productos vanguardistas.

Políticas:

Tabla 2.5

Políticas de Camposol

1.	Bienestar de los miembros del equipo: Contribuyen al desarrollo profesional de cada uno de ellos, sus familias y la comunidad, realizando acciones que tengan como resultado una mejora en la calidad de vida.
2.	Cuidado del medio ambiente: Utilización racional de los recursos naturales creando mejoras constantes a través de estrategias que reducen la contaminación del medio ambiente.
3.	Garantía de calidad y trazabilidad del producto: Evaluación integral de sus operaciones para lograr una completa integración y calidad.
4.	Desarrollo de productos y mercados: A través de la escucha de necesidades y sugerencias cultivan un alto nivel de confianza con sus clientes. Continuo desarrollo de nuevos mercados y productos a través del enfoque en la calidad, confiabilidad, bienestar y gestión ambiental.
5.	Desarrollo y creación de valor compartido: Alineación de los valores con las mejores prácticas informando a las partes interesadas que la empresa comparte dichos valores con el desarrollo de nuevos productos y mercados.
6.	Gestión de la reputación: Supervisión de sus obligaciones dadas por los acuerdos internacionales, como la Declaración Universal de los Derechos Humanos y el Pacto de las Naciones Unidas.
7.	Política de trabajo, salud y seguridad: Compromiso con la integración y salud de sus socios internos y externos, promoviendo una cultura preventiva que cumple con las normas legales actuales.

Fuente: Camposol (2019)

Elaboración Propia

La empresa Camposol se encuentra comprometida con la buena práctica de su gobierno corporativo con el objetivo de regular los roles que deben tomar los accionistas, directivos y la administración de las diferentes áreas de una forma integral.

Empezando desde el bienestar de todos sus trabajadores, ya que son su recurso clave hasta el cuidado del medio ambiente al usar recursos naturales en sus actividades que podrían generar impacto en la comunidad en donde laboran. Asimismo, para la empresa es muy importante gestionar su reputación, siendo su activo de mayor valor que le genera diferenciación y un posicionamiento importante frente a sus competidores.

Por último, su política de calidad es esencial para el desarrollo del valor que ofrecen: debe ser estable en todos sus productos, por lo que este aspecto para sus directivos es clave en la realización del contacto con sus clientes y terminar en una venta que genere próximamente una Alianza Comercial. Debemos entender la importancia de esta variable, ya que los minoristas ahora tienen el control de su suministro de productos a través de equipos que incluyen compradores, inspectores de calidad, coordinadores logísticos entre otros, lo que les permite desarrollar una relación directa con los productores y medir el valor real de los productos que ofrecen.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

La empresa Camposol tiene los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa, optimizando la cartera de clientes actuales bajo la administración de los niveles de servicio y Share of Wallet.
- Satisfacer la demanda de los clientes y generar nuevas oportunidades que amplíen su portafolio de productos a través del desarrollo de nuevos mercados, vía presencia propia o a través de distribuidores.
- Ser reconocidos como una marca fuerte en calidad, servicio y responsabilidad social, como también ambiental.
- Desarrollar una cadena de suministro que pueda mejorar el nivel de servicio y eficiencia de la empresa.
- Expandir el área de cultivo de arándanos a 2500 hectáreas para los próximos tres años.
- Apertura de nuevas oficinas comerciales que le permitan ofrecer un mejor servicio, mínimo uno cada dos años.
- Incrementar los niveles de motivación del empleador a través de bandas salariales atractivas y una capacitación constante que facilite la mejora del desempeño.

Objetivos por Categoría:

- Arándanos: Sostener márgenes absolutos en los próximos 5 años con un mayor nivel de diferenciación.
- Palta: Incrementar los volúmenes de palta producidos en contra estación.

- Mandarina y otros: Consolidar una expansión de estas categorías tanto en el área operativa como comercial.
- Mariscos: Transformar el modelo actual de producción a uno de pozas intensivas con enfoque en eficiencia y una mayor rentabilidad.
- Trading: Poner en marcha operaciones comerciales en Continente Asiático en especial con China e incorporar nuevos servicios para ese mercado meta.

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

La empresa Camposol posee tres importantes Unidades Estratégicas de Negocio: Frutas y Verduras, Mariscos y por último Trading, que es la división internacional de la empresa dedicada a la comunicación directa con todos sus clientes en todo el mundo, ya que su foco objetivo es ser el lazo comercial de la compañía.

Sin embargo, estas unidades se manejan de manera independiente y tienen su propia Gerencia General. Por lo que se observa en el organigrama del caso, no hay ningún lazo o constante coordinación entre ellas, ya que solo estarían supervisadas en una mayor instancia por la Gerencia General Corporativa de Camposol.

Las primeras dos unidades se enfocan en los productos que serán entregados y la última en la gestión comercial para llevar dichos productos a los consumidores finales, puesto a que se encuentran las oficinas comerciales, tanto locales como la de los diferentes países en los que participa.

Para una óptima gestión de su cadena de valor y una mayor sinergia en sus operaciones, la redefinición de sus unidades sería esencial; ya que, cada unidad enfocada en la producción debería tener su propia área de Trading o tener constante contacto con esta área. Esto generaría una mayor coordinación y planificación de los ciclos para que así las personas encargadas de la comercialización y gestión de pedidos tengan pleno conocimiento de la oferta que puede entregar la empresa.

Por ende, no se crearía una nueva unidad, sino que el objetivo se basaría en que la existente tenga mayor coordinación con las demás y que así tomen parte de las actividades y decisiones que son esenciales para el negocio.

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

En la presente sección se detallaron y plantearon las diferentes estrategias de cada nivel que aplicará la empresa Camposol dentro de su ámbito de acción:

Estrategia Global: Según Hill, Jones y Schilling (2015), la estrategia global es: *“Una estrategia dada por la oficina central de la empresa para competir y ofrecer productos estandarizados en los mercados en los que participa”*. Por ende, Camposol mantiene esta estrategia, ya que se enfoca en buscar opciones para reducir sus costos a través de sus producciones en volumen, no enfocándose en adaptarse a cada mercado en el que participa; sin embargo, le otorga un gran énfasis a la mejora en la calidad de sus productos, debido a que esa es su variable diferenciadora con sus competidores, permitiéndole obtener una mayor eficacia competitiva.

Estrategia Corporativa:

Integración vertical hacia adelante: Camposol utilizó esta estrategia al disminuir el uso de intermediarios para así poder tener una comunicación directa con el minorista y mayor control en su cadena de valor, puesto a que generalmente manejaban esta gestión bajo la coordinación de distribuidores tercerizados.

Integración vertical hacia atrás: Con la evolución de su unidad de negocios de Mariscos, la empresa adquirió plantas de procesamiento de camarón. Aunque esto fue un desafío, le permitió aumentar los márgenes brutos y mejorar el desempeño de su producción sustancialmente.

Alianza Estratégica: Al inicio de sus operaciones se alió con el distribuidor peruano de Aguacate Mission Produce para poder vender su cosecha, al igual que con algunos intermediarios para que distribuyan su camarón congelado, principalmente en el mercado estadounidense. Además, la empresa se alió con la empresa Walmart como socio comercial a largo plazo para realizar acuerdos que les beneficie a ambas empresas.

Diversificación relacionada: La empresa se encuentra en constante diversificación, tanto en sus mercados como en sus productos. Al trabajar con productos perecibles y que además dependen de la estación para una óptima cosecha y producción se encuentran abiertos a la búsqueda de nuevas categorías de productos que le ayuden a estar a la vanguardia en cuanto a las tendencias de sus consumidores.

Estrategia de Negocios:

Penetración de Mercado: La empresa Camposol se encuentra en una buena posición en la industria en la que participa; sin embargo, su enfoque principal se encuentra en los minoristas, aunque también buscan tener un mayor contacto y comunicación con su consumidor final por lo que la penetración de mercado gracias a la publicidad y marketing le darían un impulso para llegar a un mayor número de consumidores.

Expansión de Mercado: Esta estrategia le ayudaría a Camposol a obtener nuevas rutas o destinos de exportación a través de la gestión y comunicación con nuevos grandes minoristas en los países en los que aún no tiene participación. No obstante, esta acción requiere de un gran planeamiento y análisis de la demanda para no incurrir en gastos si es que el nuevo mercado no es óptimo o rentable para la empresa.

Desarrollo de producto: Diversificar su cartera de productos para minimizar riesgos y adaptarse al mercado tras las tendencias del consumo que van evolucionando con el tiempo para estar a la vanguardia del consumidor y potencial comprador.

Estrategia Funcional: este tipo de estrategias se aplican para las actividades con las que cuenta la empresa Camposol en su cadena de valor. Por ello utilizaremos como base la *Tabla 1.1.2* (Cadena de Valor), para proponer las siguientes estrategias:

Tabla 2.6

Estrategias Funcionales por actividad de la Cadena de Valor

	Actividad	Estrategias
Actividades Primarias	Planeamiento	Gestión estratégica de los ciclos de cosecha y producción para generar una estabilidad de entrega de los productos.
	Producción	Optima preparación de tierras a través del uso mínimo de pesticidas.
	Distribución	Aplicar un modelo de gestión de abastecimiento óptimo que satisfaga la demanda en sus diferentes mercados, como también tener un software donde el minorista tenga acceso para saber el nivel de rotación de productos.

(continúa)

(continuación)

	Marketing y Ventas	<p>Penetración de Mercado, mayor inversión en publicidad para que el consumidor final reconozca el producto por el valor superior ofrecido.</p> <p>Desarrollo de mercado, nuevos mercados con productos ya existentes de comercializa la empresa.</p> <p>Creación de lealtad de marca, remarcando el valor y diferenciación que ofrece el producto en cuanto a calidad.</p> <p>Invertir en marketing digital para la captación de nuevos consumidores a través de un marketing de contenidos. Por ejemplo, con la creación de un blog.</p> <p>Participar en ferias y foros tanto en la demostración de sus productos y también como referente en temas de Responsabilidad Social.</p>
Actividades de Apoyo	I&D	<p>Innovación en el control de plagas.</p> <p>Estudios de rasgos específicos para en entorno de crecimiento.</p> <p>Potenciar I&D como pilar para un crecimiento futuro.</p>
	RRHH	<p>Capacitación constante a su capital humano para que tengan una mayor adaptabilidad a los cambios del entorno y a la mejora en la toma de decisiones.</p> <p>Implementación y dispersión de una cultura organizacional homogénea dentro de la empresa.</p> <p>Acciones de integración para el personal en todos los niveles de mando.</p> <p>Políticas eficaces de incentivos y beneficios.</p> <p>Selección y reclutamiento de trabajadores idóneos para los diferentes puestos claves.</p> <p>Promover una comunicación efectiva entre todos los niveles jerárquicos de la empresa.</p>
	Tecnología	<p>Inversión en nuevas tecnologías para las plantas de empaque, calibración de fruta por tamaño y proceso de maduración antes de la distribución.</p>
	Asistencia de Calidad	<p>Mantención de una calidad sostenible en sus variedades de productos.</p> <p>Implementación de inspectores de calidad en sus procesos.</p> <p>Optimizar los procesos de prevención en cuanto a seguridad alimentaria dada por las regulaciones locales como internacionales.</p> <p>Obtener la certificación ISO 17025.</p>
	Administración Ambiental	<p>Disminuir el impacto ambiental en las operaciones a través de una gestión ambientalmente amigable y socialmente responsable.</p> <p>Minimización del uso de pesticidas y uso del riego por goteo.</p>

(continúa)

(continuación)

		Utilización de materiales 100% orgánicos para proporcionar al suelo mayores nutrientes. Tratamiento y reúso del agua residual. Certificar la Huella de Carbono. Obtener la certificación ISO 14001.
--	--	--

Elaboración Propia.



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

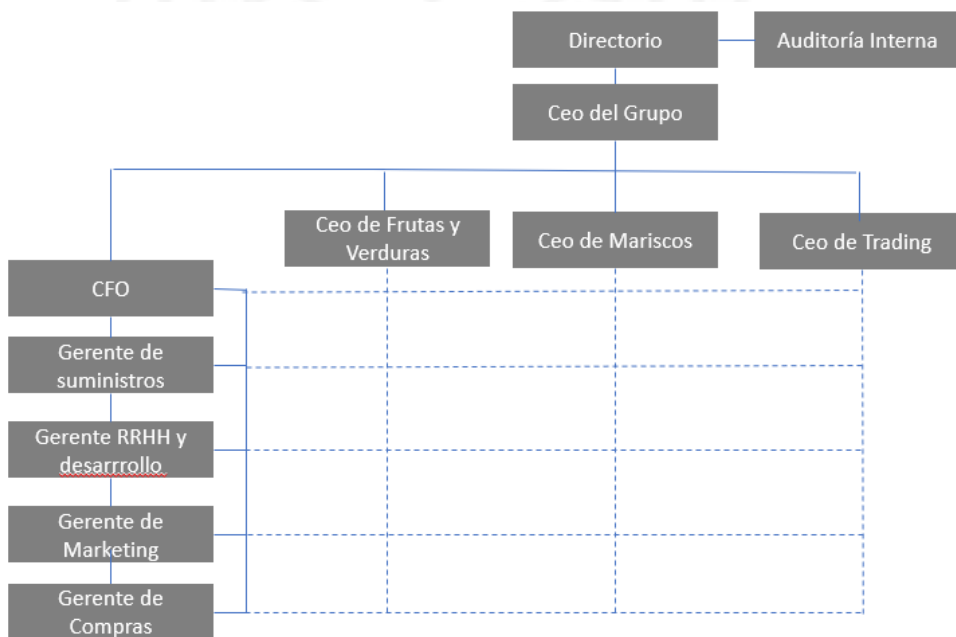
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento)

Como se mencionó en el punto 2.7 *Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN* es necesario redefinir las unidades para una mayor sinergia en las actividades y decisiones de la empresa Camposol. Por ende, sí se modificaría la estructura organizacional, más no se crearía una nueva unidad.

El área de trading debe ser el soporte y comunicación final de cada gerencia encargada de producción como la de Frutas y Verduras y Mariscos. Por ello, la estructura debería ser matricial, ya que con las actividades que realiza la empresa Camposol comparten el área funcional de Trading. De esta manera la gestión podría ser de una manera más eficiente.

Figura 3.1

Rediseño de la Estructura Organizacional de la Empresa



Fuente: Fincowsky, F. (2004)

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

La empresa Camposol cuenta con un gran peso en la industria Agroindustrial; En cierto modo, necesita de una constante innovación y gestión en sus servicios para poder diferenciarse de sus competidores, ya que como se recalcó en capítulos anteriores la industria es fragmentada y en ella participan variedad de empresas productoras del mundo de diferentes insumos.

Para empezar, es importante poner atención en una mejora en cuanto a la comunicación entre departamentos para que esta se dé de una manera efectiva, además esta gestión también se debe realizar de manera externa, estableciendo mesas de diálogo con sus grupos de interés para poder así gestionar de manera óptima su reputación corporativa.

Es necesario incrementar el número de oficinas en todo el mundo con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de la empresa y la obtención de nuevos mercados y clientes. Poniendo un ejemplo específico, podemos ver oficinas en China, el cual es un mercado altamente llamativo para la empresa.

Otro punto importante es la disminución del nivel de rotación, tanto en los cargos directivos como en las bases de la pirámide laboral de la empresa, siempre empleando al personal idóneo para cada puesto en cuestión; incluyendo los aspectos como la motivación y capacitación que gestionan de manera óptima el clima laboral y el nivel de cumplimiento de los objetivos de la empresa.

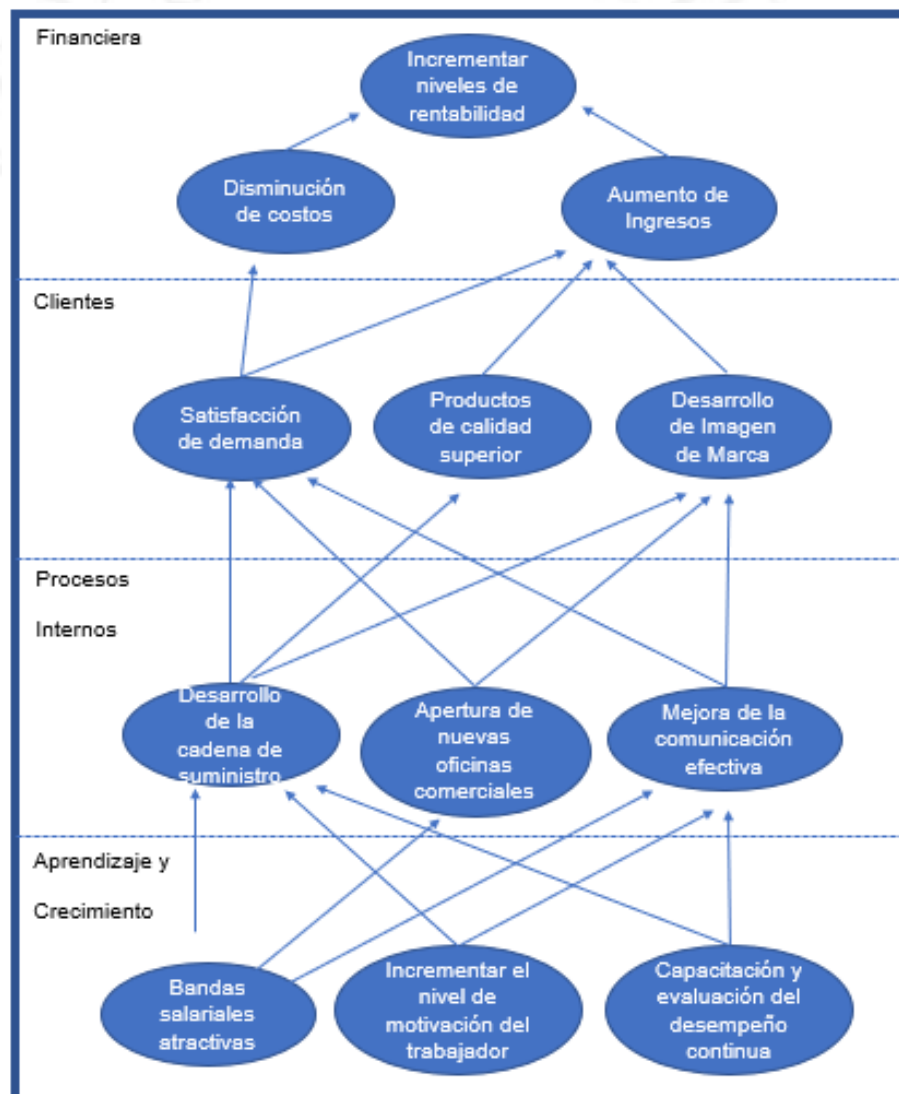
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Para elaborar el Mapa Estratégico de Control, se ha tomado en consideración cuatro perspectivas, las cuales se detallan en seguida:

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2001)

Elaboración Propia

En primer lugar, por parte de la perspectiva financiera: el objetivo principal es una mejora de la rentabilidad de la empresa. Esto se logra a través de una disminución, tanto en los costos de producción como en los de distribución, gracias a una óptima gestión de los procesos; y un aumento de ingresos a través de la captación de nuevos mercados y creación de nuevos productos que satisfagan la demanda.

Desde el punto de vista de los clientes, para lograr los objetivos planteados en el párrafo anterior es necesario satisfacer completamente la demanda a través de productos de calidad superior y un desarrollo de imagen de marca que genere un reconocimiento por parte de los clientes teniendo como objetivo la creación de valor compartido y sostenible.

Es así que es necesario también alinearlos con los objetivos planteados en la perspectiva de los procesos. Por ejemplo, con la mejora y desarrollo de la cadena de suministro, la apertura de nuevas oficinas comerciales que faciliten la negociación y transacción con los clientes y una mejora de la comunicación en todos los niveles jerárquicos de la empresa y con todos sus grupos de interés de manera efectiva.

Por último, la base de las perspectivas que incluye al aprendizaje y crecimiento interno; es decir, el de los colaboradores de la empresa que son el recurso más importante para generar un óptimo funcionamiento de la cadena de valor de la empresa. Entre los objetivos están la elaboración de bandas salariales atractivas que le permitan al colaborador sentirse satisfecho y valorado, generándole mayor motivación para realizar sus labores, así como la capacitación y evaluación de su desempeño.

4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Para realizar el Cuadro de Mando Integral o también denominado *Balanced Scorecard*, se tomó en cuentas los objetivos desarrollados en el punto *4.1 Mapa Estratégico de Control*. A través de esta herramienta se podrá identificar y detallar los indicadores con los que se medirá cada objetivo planteado para cada perspectiva.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Peso	Meta
Aprendizaje	Incrementar el nivel de motivación del trabajador	# trabajadores satisfechos / # total de trabajadores	100%	85%
	Capacitar al personal en todos los niveles de la organización (Anual).	# de horas de capacitación	100%	25 horas por trabajador promedio
	Evaluar el desempeño del personal.	Desempeño promedio	100%	90%
Procesos Internos	Mejora en procesos y tecnología. (Anual)	# de nuevas alianzas con universidades	10%	1
		# de incidentes en cuanto al control biológico de plagas y enfermedades.	30%	0
		Índice frecuencia de accidentes, o enfermedad ocupacional	20%	15.70
		# de proyectos de investigación	20%	30
	Apertura de nuevas oficinas comerciales. (Anual)	# de apertura de nuevas oficinas	100%	0.5
	Mejora de la comunicación en las áreas.	# de huelgas o paralizaciones	40%	0
		# de quejas por problemas de comunicación (Mensual)	60%	0
Clientes	Satisfacción de la demanda y generación de nuevas oportunidades de negocio. (Mensual)	% de retención de clientes	30%	90%
		# de pedidos atendidos/ # de pedidos totales	40%	100%
		# de Auditorías Internas	30%	2
	Desarrollar imagen de marca / de consumo.	% de Clientes fidelizados	100%	70%
	Otorgar productos de alta calidad. (Mensual)	# de quejas / total de pedidos	50%	0.5%
		Índice de recomendación	50%	95%
Financiera/ Accionistas	Aumentar la rentabilidad (Mensual)	ROA	40%	20%
		% de margen bruto	30%	50%
		% reducción del ratio de endeudamiento	20%	50%
	Incrementar la capitalización bursátil (Anual)	ROE	80%	20%
		# de acciones compradas	20%	+10%

Fuente: Kaplan y Norton (2001)

Elaboración Propia

Después de haber descrito los objetivos del mapa estratégico, el siguiente paso es determinar los instrumentos de medición que se utilizarán para poder hacer seguimiento a la medición del nivel de cumplimiento. Esto le permitirá a la empresa tener conocimiento del estado en el que se encuentra y la situación que afronta.

En cuanto a la perspectiva de aprendizaje, ubicamos el nivel de motivación del trabajador que depende de la satisfacción de sus tareas, bandas salariales y beneficios laborales; además de la capacitación y evaluación que maneje la empresa, ya que esto le servirá para gestionar su reputación, mantener un óptimo clima laboral y reconocer la posición que tiene frente a las empresas que participan en el mismo rubro o industria.

La perspectiva de procesos tiene como objetivo analizar la mejora continua en cuanto a la cadena de valor que tiene la empresa, la cual será medida a través del nivel de nuevas aperturas de oficinas comerciales, la mejora de comunicación entre sus áreas y la innovación en cuanto a tecnología y desarrollo.

Respecto a la perspectiva de clientes se medirá la satisfacción de la demanda y generación de nuevas oportunidades de negocio para saber si se encuentran respondiendo óptimamente las necesidades de sus clientes y así mejorar la relación comercial que mantienen con ellos además de reconocer nuevas oportunidades de negocio tanto con nuevos productos como nuevos mercados.

Por último, se encuentra la perspectiva financiera, cuyo objetivo es aumentar la rentabilidad incrementando los ingresos y reduciendo los costos para obtener márgenes más amplios. Esto le permitirá a Camposol poder invertir en más investigaciones, expandirse y mejorar sus procesos a través de la adquisición de nuevas maquinarias o desarrollando mejoras en sus procesos, creando por ejemplo sus propios centros de maduración.

CONCLUSIONES

Camposol es una empresa perteneciente al sector Agroindustrial que se encuentra verticalmente integrada, permitiéndole ofrecer productos frescos, saludables y con altos estándares de calidad a sus clientes y consumidores tanto en el mercado nacional como internacional. Sus altos estándares de calidad contribuyen a la buena nutrición de familias, siendo basado en un modelo sostenible de gestión.

El entorno económico de la industria en la que participa la empresa ha favorecido, tanto el incremento de sus niveles de producción como en la calificación de mano de obra, aportando como empresa a la generación de empleo para el país y por ende a sus niveles de rentabilidad.

A pesar de que existe competencia con otros países en cuanto a los productos que exporta, el mercado peruano viene creciendo y permitiendo expandirse, siendo la empresa Camposol pionera de estas actividades en el rubro de la Agroindustria; que además viene creciendo año tras año creando una notable sostenibilidad que le permite consolidarse y ser reconocida a nivel mundial.

La empresa cuenta con un Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación Agroindustrial que tiene como objetivo poder reconocer nuevas variedades de productos, procesos de producción más sostenibles y saludables para sus consumidores, lo que les permite mantenerse en el mercado y satisfacer la demanda en cuanto a nuevas tendencias.

Camposol cuenta con una estrategia de gestión comunitaria, impulsando el desarrollo de su entorno que incluye a la comunidad en la que realiza sus operaciones, de tal manera que se convierte en un aliado clave para su desarrollo, gracias a la oferta de puestos laborales formales como resultado de sus actividades; punto esencial que considera la empresa porque va de la mano con su crecimiento y rentabilidad.

La gestión del medio ambiente es esencial, por lo que se encarga constantemente de prevenir y eliminar los impactos que puedan generar sus procesos a través del desarrollo de nuevas opciones utilizando sus investigaciones. Esto les permite ser más

amigable con el medio ambiente y con el impacto que tienen sus productos en la salud de sus consumidores.



RECOMENDACIONES

Después de haber analizado el caso de la empresa Camposol, es necesario que la empresa innove constantemente en su oferta para mantener su sostenibilidad en el mercado y así adquirir nuevos segmentos. Esto sólo se logra a través de la inversión en áreas como investigación y desarrollo, generándole conocimiento del comportamiento de sus clientes y la industria en la que participa.

En cuanto a su estrategia global, recomendaría reformularla alineándose a una estrategia transnacional en donde si pueda ponerle énfasis a la adaptación al mercado de ingreso teniendo en cuenta a qué tipo de cliente colocará sus productos, dado por los diferentes requerimientos que desea cada consumidor.

Es importante añadir un consejo de administración que le permita gestionar eficazmente el crecimiento de la empresa para así aumentar el nivel de accionistas y obtener consultores que determinen los lineamientos en cuanto a la toma de decisión.

Por otro lado, se recomienda reformular la estructura por una matricial, que genere una mejora en la coordinación y comunicación a nivel organizacional y en las UEN, facilitando la adaptación a cambios, normas, políticas que realice la empresa con el objetivo de fortalecer su cultura corporativa.

Para concluir, el control y verificación de todos sus procesos de su cadena de valor, sobre todo aquellos que determinan su ventaja y valor diferencial es clave para lograr ir de la mano con los objetivos planteados. Además, recalcar que el cumplimiento de los indicadores es de la misma forma esencial para brindarle un servicio único al cliente y consumidor final.

REFERENCIAS

- Andina. (03 de Abril de 2019). *Mincetur: política comercial permitió al Perú alcanzar cifras record*. Recuperado de https://andina.pe/agencia/noticia-mincetur-politica-comercial-permitio-al-peru-alcantar-cifras-record-747437.aspx?fbclid=IwAR3w_cziMru3x4w_upD4cCBQ12ucbdJoTTs95g6KndrBJ3Ia2aqdjhdm3N4
- Bell, D. y Kindred, N. (15 de diciembre de 2016). Camposol (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Camposol. (2018). *Informe Anual 2017*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2017.pdf
- Camposol. (2019). *Guidelines*. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/sr-guidelines/>
- Conexión Esan. (07 de Enero de 2019). *Balance y nuevos retos del agro en el Perú*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/01/07/balance-y-nuevos-retos-del-agro-en-el-peru/?fbclid=IwAR1D57MGSCD1ou38ABEbN8knmyXEHfePVbc3cGLfbiPZzj1aM-e8koKVAw>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (8a. ed.). México D.F.: Pearson.
- David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15a. ed.). México, D.F.: Pearson.
- El Comercio. (01 de Enero de 2019). *Abrir mercados para la agroindustria: el reto para el 2019*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/dia-1/abrir-mercados-agroindustria-reto-2019-noticia-593008?fbclid=IwAR0YKRkgq5QbrpNEnPzktlLj6m_A2f33nru7P9Y7gvi14iXertqoO8rtAqg
- El Comercio. (15 de Agosto de 2019). *Economía anotó su peor resultado trimestral en 10 años*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-anoto-peor-resultado-trimestral-10-anos-noticia-665520?fbclid=IwAR1D57MGSCD1ou38ABEbN8knmyXEHfePVbc3cGLfbiPZzj1aM-e8koKVAw>
- El Economista. (12 de Enero de 2015). *Walmart, líder de empresas minoristas globales*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/empresas/Walmart-lider-de-empresas-minoristas-globales--20150112-0079.html>

Franklin Fincowsky, E. B. (2004). *Organización de empresas* (4a. ed.). México: Mc Graw Hill.

Fruittoday. (4 de Marzo de 2019). Camposol es una de las 100 empresas con mejor reputación en el Perú. Recuperado de <https://fruittoday.com/camposol-es-una-de-las-100-empresas-con-mejor-reputacion-de-peru/>

Gestión. (13 de Agosto de 2019). *El impacto económico de un adelanto de elecciones al 2020*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2019/08/el-impacto-economico-de-un-adelanto-de-elecciones-al-2020.html/?ref=gesr>

Gobierno del Perú. (19 de Febrero de 2019). *Exportaciones peruanas logran cifras récord durante el 2018*. Recuperado de https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/25769-exportaciones-peruanas-logran-cifras-record-durante-el-2018?fbclid=IwAR0Ot6Lcpec1mCDcZPVyLE5N_1VyaJN5HHHarZQqiE97ThZoyJqUtvYusJ4

Ghio, M. (2011). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Lima, Perú: Planeta Perú S.A.

Hill, C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. (11a. ed.). México, D.F.: Cengage Learning.

Hitt, M., Duane, R., y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos*. México, D.F.: Cengage Learning.

Kaplan, R., y Norton, D. (2001). *The strategy-focused organisation: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kotler, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14^a. ed.). México: Pearson Educación.

OCDE/CAF/CEPAL. (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*, Éditions OCDE, París. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1787/leo-2018-es>

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2014). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (2a. ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Red Agrícola. (Octubre de 2018). *Camposol, casi 3.000 ha de paltos y 2.000 ha de arándanos*. Recuperado de <http://www.redagricola.com/cl/camposol-casi-3-000-ha-de-paltos-y-2-000-ha-de-arandanos/>

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson. Recuperado de https://www.academia.edu/29083935/Administracion_libro_12_edicion

Schiffman, L y Lazar, K. (2010). *Comportamiento del Consumidor* (Décima ed.). México : Pearson.

Semana Económica. (15 de Febrero de 2019). *Camposol: ingresos aumentaron 32% y llegaron a los US\$346.2 millones en el 2018*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/agropecuario/330274-camposol-ingresos-aumentaron-32-y-llegaron-a-los-us346-2-millones-en-el-2018/>

SIICEX. (2014). *Servicios al exportador: Perfil producto - mercado, Arándanos - Estados Unidos*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/89003529radF936F.pdf>





ANEXOS

Anexo 1: Nuevos mercados para frutas peruanas

