

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

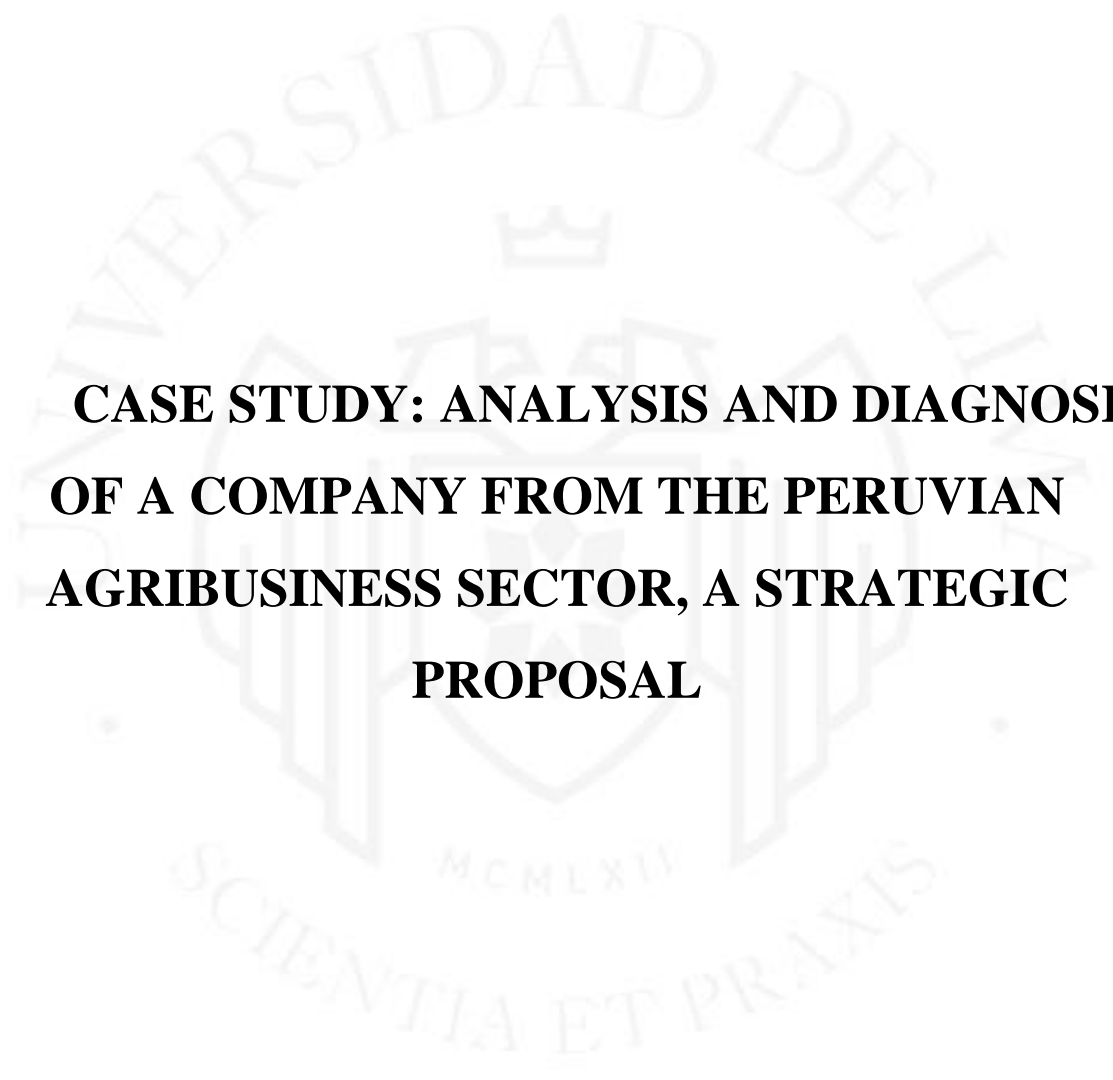
Juan Diego Rebaza López

Código 20123040

Lima – Perú

Agosto de 2019





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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	2
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor.....	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....	5
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....	7
1.2 Diagnóstico Externo.....	8
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	8
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	11
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	12
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	14
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	14
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	15
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento).....	16
2.4 Matriz FODA (Sustento).....	17
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	17

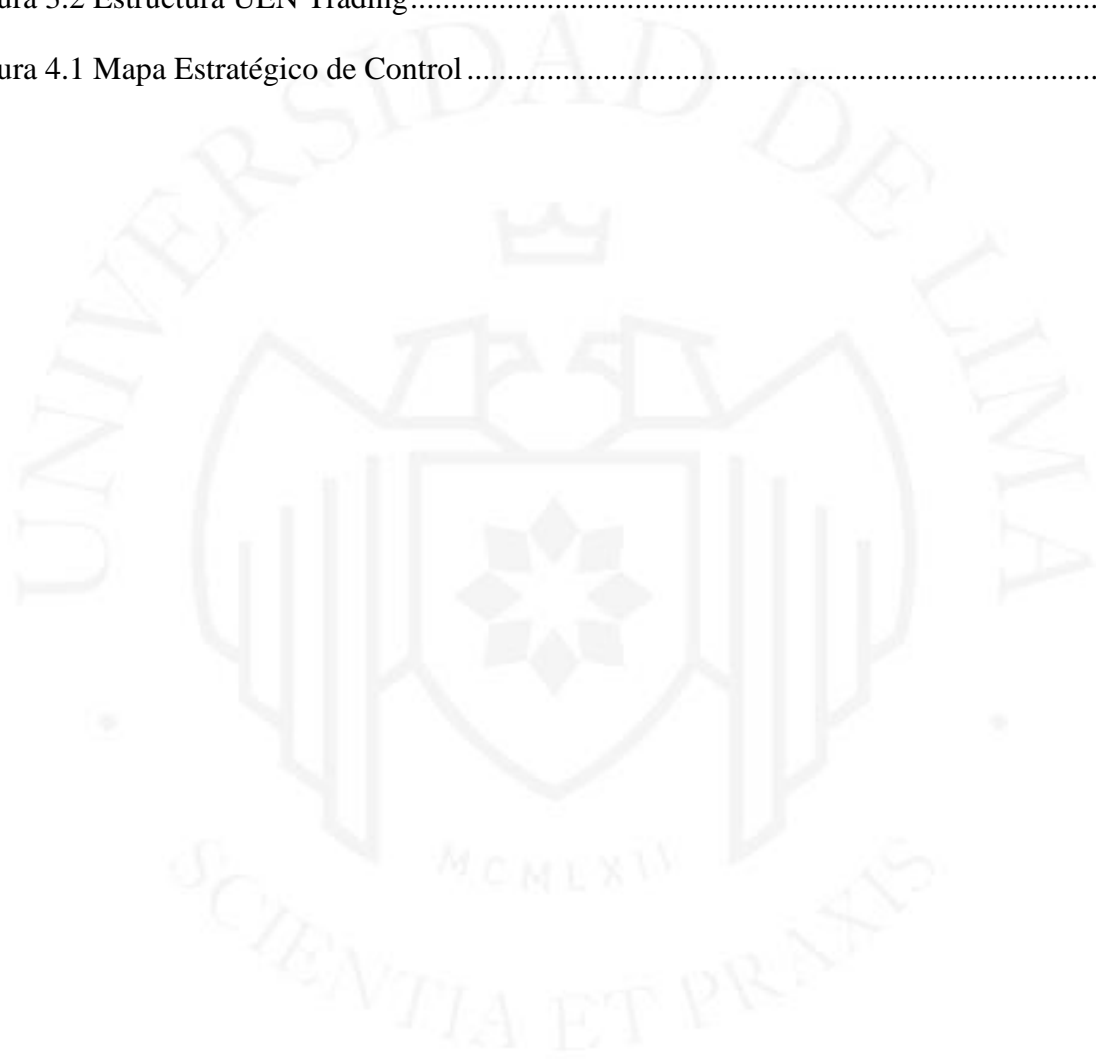
2.6	Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	19
2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN.....	19
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	20
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA		22
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa (Sustento)	22
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa.....	24
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		25
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	25
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión.....	26
CONCLUSIONES.....		29
RECOMENDACIONES.....		30
REFERENCIAS		31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades	7
Tabla 1.2 Análisis PEST	8
Tabla 1.3 Oportunidades y Amenazas	13
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	14
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	15
Tabla 2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas	16
Tabla 2.4 Matriz FODA	17
Tabla 2.5 Elementos de la misión	18
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	27

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor	5
Figura 3.1 Organigrama propuesto	22
Figura 3.2 Estructura UEN Trading	23
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control	25



RESUMEN

El desarrollo del presente caso tiene como objetivo la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresa en la Universidad de Lima. Se plantea el caso Harvard de Camposol a fines del 2016 para desarrollarlo y plantear estrategias que beneficien a esta empresa.

Esta compañía opera en una industria a la cual le puede hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno, pero es necesario tomar acción para generar cambios positivos.

Luego de conocer la situación de Camposol, se concluye que esta debe desarrollar nuevos mercados, comenzar operaciones en otros países y aprovechar el uso de automatización en sus procesos productivos.

Palabras clave: Camposol, estrategia, análisis, recursos, agroindustria.

ABSTRACT

The development of this case aims to apply the knowledge acquired throughout the career of Business Administration at the University of Lima. The Harvard case was planted at the end of 2016 to develop it and propose strategies that benefit this company.

This company operates in an industry that can deal with threats and take advantage of the opportunities in the environment, but it is necessary to take action to generate positive changes.

After knowing the situation of Camposol, it is concluded that it must develop new markets, begin operations in other countries and take advantage of the use of automation in its production processes.

Keywords: Camposol, strategy, analysis, means, agroindustry.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente caso tiene como objetivo la aplicación de toda la información que se ha obtenido de la lectura de Harvard Business School, además de información complementaria que permitirá hacer un análisis y plan estratégico de la empresa Camposol dentro del contexto y tiempo en el que se ha presentado.

Como punto de partida, en el capítulo inicial se hará un diagnóstico estratégico de la empresa con el objetivo de conocer su estado actual. Este diagnóstico incluye un análisis interno y externo, a través de los cuales podremos determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la compañía.

En el capítulo dos, apoyándonos de la información que se obtuvo en el punto uno, se realizarán y explicarán las matrices EFI, EFE, Estrategias Genéricas y FODA. Además, explicaremos la misión de Camposol y sus objetivos estratégicos lo cual nos servirá para definir las UEN y las diferentes estrategias.

Luego, en el tercer capítulo que consiste en la implementación estratégica, se evaluarán las estrategias formuladas en el punto dos. Es importante que cada una de las propuestas sean evaluadas por separado, para saber si alguna de ellas puede generar un impacto positivo para que sean tomadas en cuenta.

Por último, en el cuarto capítulo desarrollaremos el Control Estratégico, a través del cual mediremos resultados que previamente serán definidos y nos permitirán hacer ajustes a los diferentes procesos con el objetivo de optimizarlos.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

Conoceremos el estado actual de Camposol en la industria en la cual se desarrolla, por lo que haremos un análisis sobre su modelo de negocio, análisis de la cadena de valor, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Según Osterwalder y Pigneur (2010) “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos” (p.15). Es por ello que para llevar a cabo este análisis usaremos la teoría del lienzo de valor de este autor.

Segmento de mercado: Camposol cuenta con tres UEN, las cuales van dirigidas a públicos distintos.

- **Frutas y verduras:** ofrecen diferentes productos fruto de las cosechas en sus propias tierras. Entre ellos encontramos aguacates, arándanos, espárragos, uvas, mangos, pimientos, alcachofas, entre otros, cuyo mercado al que se dirigen es el de minoristas y también de distribuidores (terceros).
- **Mariscos:** producción y comercialización de mariscos, principalmente realizan la venta a los distribuidores (intermediarios), pero los usuarios finales son hoteles y restaurantes.
- **Trading:** oficinas en Estados Unidos, Europa y Asia que buscan crear relaciones fuertes en estos mercados y al mismo tiempo crear una reputación por su disponibilidad de productos, servicio al cliente y capacidad de respuesta.

Propuesta de valor: Camposol se enfoca en la calidad que posee, la cual es respaldada por certificaciones y clientes, que genera confianza en el consumidor ya que brinda la seguridad de adquirir un producto de gran valor. Además de asegurarse que sus productos tengan un tamaño, sabor y apariencia que el cliente valore.

Canales: Cuenta con un canal de venta indirecto, ya que se llega al consumidor final a través de un intermediario (minorista).

Respecto a los canales de comunicación, estos son principalmente en su página web , donde se detallan los productos que se ofrece, además de datos adicionales como obras sociales, sostenibilidad, entre otros.

Relaciones con los clientes: Por medio de la UEN Camposol Trading se podía fidelizar a los clientes a través de una gran capacidad de respuesta, además de negociaciones donde se hacen ventas por grandes lotes, esto debido a que contaban con oficinas donde se desarrollaban sus clientes. Como el caso de Kroger, donde Camposol se encargaba de todo el proceso hasta le entrega en cada uno de sus 30 centros de distribución.

Fuentes de ingreso: Las principales fuentes de ingreso para la empresa son por la venta de los productos que ofrecen en sus diferentes categorías. Cabe mencionar que en periodo 2015 se obtuvo un ingreso de 289.3 millones de dólares y como consecuencia beneficios por 17.5 millones de dólares.

Es importante mencionar que el precio de sus productos se ve rige por la oferta y demanda del mercado, por lo cual podemos deducir que un aumento de la demanda y una oferta baja generan un incremento del valor de este producto, tal como sucedió con los arándanos en el 2015.

Otro de los ingresos se debe a negociaciones con minoristas, como Walmart con los aguacates, en la cual el vendedor firma un acuerdo en el que se da un precio fijo a una determinada cantidad que se entregará a lo largo de un periodo de tiempo establecido por ambas partes.

Recursos clave: Entre los recursos más importantes que posee Camposol encontramos sus campos de cultivo y fábricas, los cuales permiten el desarrollo de estas, además de su correcta selección y empaquetado.

El recurso humano es vital ya que, tal como se menciona en el caso, es determinante en la calidad y presentación de sus productos en el caso de trabajadores de granjas y fábricas, así como la labor de sus empleados en las labores administrativas. Otro recurso determinante es el capital el cual es necesario para poner en marcha el negocio, además de las utilidades

que se generan año a año, las cuales son distribuidas de manera eficiente con el objetivo de aumentar la competitividad y mejorar los resultados.

Entre los recursos intelectuales encontramos la marca, ya que el correcto uso de esta ha permitido fidelizar a los minoristas y distribuidores, los cuales reconocen Camposol por sus productos de calidad. Además, las inversiones en Investigación y Desarrollo han permitido generar información y soluciones como la de controlar plagas o estudio del ADN de los árboles de aguacate para entender su proceso de crecimiento.

Actividades clave: Entre de las actividades más importantes de Camposol destaca la producción en la cual se obtienen los productos a comercializar, además de marketing y ventas que permiten encontrar cliente interesado en adquirirlos. Investigación y Desarrollo es clave tanto para el presente como el futuro de Camposol, buscando nuevas alternativas que brinden mejores resultados a lo largo del tiempo. Comercio Internacional también es clave, ya que una gestión eficiente permite llegar a los mercados internacionales en el momento y con la cantidad necesaria.

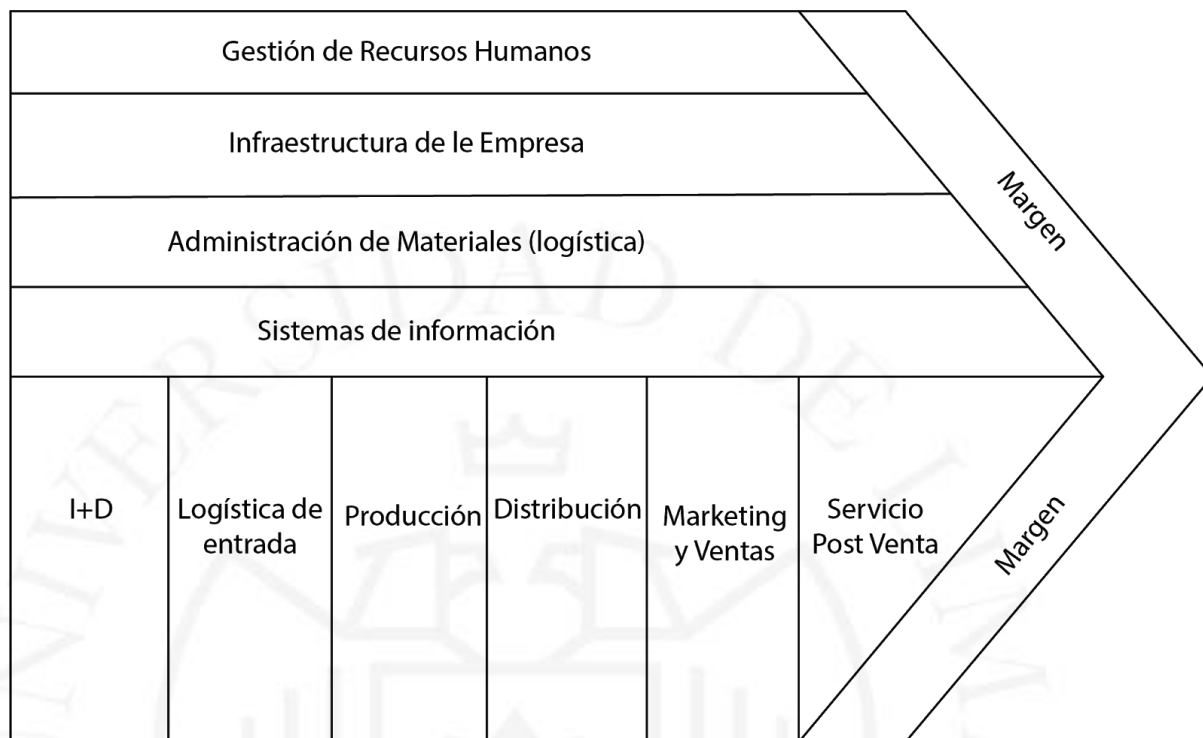
Asociaciones clave: Las principales asociaciones que se tiene son con distribuidores y minoristas. Con los distribuidores se han establecido alianzas para usar sus instalaciones de maduración, y en el caso de los minoristas, se crean relaciones cliente-proveedor de largo plazo con el objetivo de que ambas partes se vean beneficiadas.

Estructura de costos: La estructura de Camposol está definida según costes, es decir, se usan los recursos de manera eficiente para lograr beneficios atractivos sin perder la calidad. Además, se aprovechan su capacidad productiva para lograr economías de escala, ya que “el costo unitario promedio de un servicio o producto se puede reducir si se incrementa la tasa de salida” (Krajewski, Malhotra y Ritzman, 2013, p. 2014).

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Figura 1.1

Cadena de Valor



Fuente: Porter (2015)

Elaboración propia

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

Camposol: Cuenta con eficiencia superior, ya que aprovecha las economías de escala que permiten lograr costos unitarios cada vez menores, además de contar con tierras cuyo rendimiento por hectárea es mucho mayor al de otros productores, lo cual permite usar menos recursos y obtener una mayor producción. Por otro lado, está la calidad superior, la cual se ve reflejada en sus certificaciones y estándares de calidad, que les permiten ser confiables antes los clientes. Además, hay una mayor respuesta al cliente al contar con oficinas cercanas, lo cual permite que el tiempo de respuesta sea menor. Por último, tomamos en cuenta la innovación superior que está enfocada en sus procesos, las cuales permiten controlar plagas, la conservación de sus productos y desarrollo de plantas genéticamente alteradas, las cuales permiten que los costos de producción sean menores.

Frutas y verduras: Cuenta con calidad superior, ya que sus productos son seleccionados para que se mantenga una buena presentación y la diferencia entre una y otra sea lo menor posible. Además, consideramos que posee innovación superior debido a que se invierte en Investigación y Desarrollo para estudiar cultivos y plagas, buscando opciones cada vez más innovadora y eficientes. También la eficiencia superior, ya que, al producir mayores cantidades, los costos unitarios con cada vez menores. Por último, está la mayor respuesta al cliente, la cual busca que las diferentes categorías conozcan su mercado y en base a eso se calcule la producción que permita tener productos listos cuando el cliente lo necesite.

Mariscos: En el caso de mariscos podemos ver que se tiene eficiencia superior, ya que se aprovechan las economías de escala debido a sus altos niveles de producción y se tiene un rendimiento por estanque mayor al promedio. Además, está la capacidad de mayor respuesta al cliente, donde los gerentes de categoría debían conocer su mercado y respecto a eso calcular la producción estimada. Se incorpora la innovación superior, mediante 2 plantas de procesamiento de mariscos, la cual se enfoca en los procesos y permite una mejor calidad a menores costos, lo cual se transforma en un mayor valor para el cliente. Por último, tenemos la calidad superior, ya que se posee un producto confiable que tiene altos estándares de calidad, los cuales permiten que el tamaño, apariencia y salubridad de los camarones sean los adecuados.

Trading: Esta UEN se enfoca mucho en la mayor respuesta cliente, ya que, al ubicarse físicamente cerca a los clientes, la capacidad de respuesta será en menor tiempo, además que se puede hacer un seguimiento más personalizado. Por otro lado, tomamos en cuenta la calidad superior, cuando los minoristas reciben los productos de calidad en sus almacenes en los tiempos y cantidades solicitadas, se genera confiabilidad y por lo tanto valor para ellos. Respecto a la innovación superior, esta se da por medio de sus procesos, ya que se forman alianzas con distribuidores para usar sus instalaciones de maduración, lo cual permite que el producto esté listo para consumir cuando el minorista lo desee. Por último, vemos la eficiencia superior, en la cual ya no se necesita el traslado de personal de Perú al extranjero para hacer seguimiento a los envíos, ya que se cuentan con oficinas en cada uno de los mercados objetivo, lo cual se traduce en menores costos.

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

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades

	Internos	
	Fortalezas	Debilidades
Camposol	- Marca reconocida entre minoristas y distribuidores, que le permite ser preferida	- Marca no posicionada en el cliente final
	- Know how en la industria, además de una estructura sólida conformada por personas con experiencia	- Toda su producción está ubicada en Perú
	- Cuenta con integración vertical en sus procesos	- Precios de sus productos se rigen por la oferta y demanda, en los que Camposol no puede interferir
	- Mayor productor y cultivador de aguacates del Perú	- Más del 50% de sus ventas van destinadas al mercado de Estados Unidos
	- Gran capacidad de producción, la cual permite aprovechar economías de escala	- Problemas entre área de Producción y Comercial
	- Cuenta con gran capital para poner en marcha sus proyectos	
	- Primer agronegocio peruano en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y en ser auditado más de 100 veces al año	
	- Utilidad neta de los últimos años con tendencia creciente	
	- Alta inversión en Investigación y Desarrollo	
	- Cuenta con varias certificaciones y altos estándares de calidad	
Frutas y verduras	- Capacidad de tener productos estandarizados	- Productos perecederos
	- Gran capacidad de producción, la cual permite aprovechar economías de escala	- Sobreproducción que puede generar una reducción de precios y afectar ingresos
	- Alto rendimiento por hectárea, a comparación de otros países	- Precios de sus productos se rigen por la oferta y demanda, en los que Camposol no puede interferir

(continúa)

(continuación)

	- Parte de los procesos de empaquetado están automatizados	- No cuenta con instalaciones de maduración propias
	- Condiciones adecuadas para cultivar	- Pimientos y uvas generaron pérdidas en el 2016
	- Márgenes brutos superiores al 70% por venta de arándanos e ingresos con tendencia creciente	- Producciones estacionaria
Mariscos	- Rendimiento mayor al convencional	- No se tiene una marca desarrollada en el rubro de mariscos
	- Importante capacidad de producción	- No realizan la venta directa al minorista, solo al distribuidor
Trading	- Alta capacidad de respuesta a pedidos de clientes extranjeros	- Productos estacionarios, los cuales no están disponibles en determinada época del año.
	- Presencia con oficinas en Asia, USA y Europa	
	- Tiene contacto con grandes minoristas como Walmart y Kroger	

Fuente: David y David (2017)

Elaboración propia

1.2 Diagnóstico Externo

Para este diagnóstico aplicaremos el análisis PEST, además de las fuerzas competitivas del sector. Para terminar el diagnóstico interno, determinaremos y vamos a sustentar las oportunidades y amenazas que se presentan para Camposol.

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

Tabla 1.2

Análisis PEST

	12 meses (actualidad)	Impacto	1-3 años	Impacto	3-5 años	Impacto
--	-----------------------	---------	----------	---------	----------	---------

(continúa)

(continuación)

Político	Gobierno peruano busca mantener y mejorar relaciones comerciales con USA, Europa y Asia	Oportunidad	Gobierno peruano busca mantener y mejorar relaciones comerciales con USA, Europa y Asia	Oportunidad	Gobierno peruano busca mantener y mejorar relaciones comerciales con USA, Europa y Asia	Oportunidad
	Crisis política por autoridades	Amenaza	Se mantiene gobierno junto con la crisis política	Amenaza	Nuevo gobierno mejora expectativas	Oportunidad
Económico	PBI del Perú se está recuperando y actualmente creció 3.2%	Oportunidad	Crecimiento PBI del Perú en 4.6%	Oportunidad	Crecimiento PBI del Perú en 4.2%	Oportunidad
	Perú mantiene crecimiento como productor y exportador de frutas y vegetales	Oportunidad	Perú mantiene crecimiento como productor y exportador de frutas y vegetales	Oportunidad	Perú mantiene crecimiento como productor y exportador de frutas y vegetales	Oportunidad
	Demanda de arándanos en USA es cada vez mayor	Oportunidad	Demanda de arándanos en USA está en crecimiento	Oportunidad	Demanda de arándanos en USA está en crecimiento	Oportunidad
	Tendencia creciente de la Producción mundial de arándanos	Amenaza	Tendencia creciente de la Producción mundial de arándanos	Amenaza	Tendencia creciente de la Producción mundial de arándanos	Amenaza
Social y Cultural	Preferencia por productos con proteínas en Asia y el mundo	Oportunidad	Preferencia por productos con proteínas en Asia y el mundo	Oportunidad	Preferencia por productos con proteínas en Asia y el mundo	Oportunidad
	Tendencias a alimentación saludable	Oportunidad	Tendencias a alimentación saludable	Oportunidad	Tendencias a alimentación saludable	Oportunidad
	Mayor información y exigencias por parte del consumidor	Oportunidad	Mayor información y exigencias por parte del consumidor	Oportunidad	Mayor información y exigencias por parte del consumidor	Oportunidad

(continúa)

(continuación)

	Gastronomía peruana reconocida alrededor del mundo	Oportunidad	Gastronomía peruana reconocida alrededor del mundo	Oportunidad	Gastronomía peruana reconocida alrededor del mundo	Oportunidad
	Aumento de preferencia por pedidos online en todo el mundo	Oportunidad	Aumento de preferencia por pedidos online en todo el mundo	Oportunidad	Aumento de preferencia por pedidos online en todo el mundo	Oportunidad
Tecnológico	Las ventas digitales están desarrollándose cada vez más en el mundo	Oportunidad	Las ventas digitales están desarrollándose cada vez más en el mundo	Oportunidad	Las ventas digitales están desarrollándose cada vez más en el mundo	Oportunidad
	Desarrollo de maquinarias nuevas en el sector agrícola, que permiten mejores resultados a menores costos	Oportunidad	Desarrollo de maquinarias nuevas en el sector agrícola, que permiten mejores resultados a menores costos	Oportunidad	Desarrollo de maquinarias nuevas en el sector agrícola, que permiten mejores resultados a menores costos	Oportunidad
	Uso de almacenamiento en la nube para información	Oportunidad	Uso de almacenamiento en la nube para información	Oportunidad	Uso de almacenamiento en la nube para información	Oportunidad
Ambiental	Fenómeno de El Niño afecta cultivos y mortalidad de camarones	Amenaza	Fenómeno de El Niño afecta cultivos y mortalidad de camarones	Amenaza	Fenómeno de El Niño afecta cultivos y mortalidad de camarones	Amenaza
	Suelos y clima del Perú permiten mayor rendimiento y calidad	Oportunidad	Suelos y clima del Perú permiten mayor rendimiento y calidad	Oportunidad	Suelos y clima del Perú permiten mayor rendimiento y calidad	Oportunidad

Fuente: David y David (2017); La República (2019).

Elaboración propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Es necesario conocer la industria a la cual se está entrando, por lo cual haremos un análisis a las fuerzas competitivas del sector.

Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales:

- **Estructura de la industria:** Fragmentada, ya que existen diferentes competidores cuyos principales mercados son USA, Europa y Asia. Por lo tanto, la rivalidad aumenta.
- **Crecimiento del mercado:** Alto, ya que hay una demanda creciente en verduras y frutas (sobretudo aguacate y arándanos). La rivalidad aumenta.
- **Diferenciación del producto:** Baja, ya que los productos son similares entre los competidores, por lo que la rivalidad aumenta.
- **Costo de cambio:** Bajo, porque los clientes pueden ir con otros proveedores de frutas y verduras. La rivalidad aumenta.
- **Barreras de salida:** Alta, ya que para ser un productor y comercializador necesitas activos como terrenos y maquinarias las cuales se deberán vender en caso se quiera salir del sector, por lo que la rivalidad aumenta.

Según la evaluación de las variables mencionadas se puede llegar a la conclusión de que la rivalidad entre los competidores actuales es alta.

Amenaza de ingreso de competidores potenciales:

- **Economías de escala:** La barrera de ingreso es alta, es determinante tener altos niveles de producción porque permiten que los costos por unidad sean cada vez menores, por lo que ingresar sin ella restaría competitividad.
- **Capital:** Se necesitan inversiones en activos fijos como terrenos, maquinarias y plantaciones para entrar a este negocio, lo cual es barrera de ingreso alta.
- **Marcas establecidas:** No existen en el consumidor final, por lo que, si un nuevo competidor entra al mercado, el cliente final no notará la diferencia. Es una barrera de ingreso baja.
- **Know how:** El know how para ser un gran productor en esta industria es alto, debido a la experiencia acumulada a través de los años, lo cual es una barrera de ingreso alta.

Según la evaluación de las variables previamente mencionadas se puede concluir que la amenaza de ingreso de competidores potenciales es baja.

Poder de negociación de los compradores (consumidores y clientes): Los compradores adquieren productos perecibles en grandes cantidades y en caso de no hacerlo, Camposol correr el riesgo de que sus productos se deterioren. Además, el comprador puede elegir otros proveedores que puedan satisfacer sus necesidades. Por lo tanto, el poder de negociación del comprador es alto.

Poder de negociación de los proveedores: Camposol es dueña de casi toda su cadena de valor, por lo que acude a proveedores por suministros para sus actividades productivas. Por lo tanto, al suministrarse de productos que no poseen una alta diferenciación, es posible que Camposol cambie a otro proveedor. Como consecuencia, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Amenaza de productos sustitutos:

- **¿Hay sustituto?** Si, como productos procesados (enlatados, envasados, etc.) de la diferentes frutas y verduras. Por ejemplo, la palta puede ser sustituida por crema de palta o guacamole.
- **¿Cuál es el costo de cambio?** Bajo, ya que el cliente tiene la facilidad de adquirir otros sustitutos.
- **¿Cuál es el precio?** Precio accesible, lo cual permite que el cliente pueda considerar estas opciones.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.3

Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
Tendencia de consumo saludable a nivel global, lo cual genera que se tenga mayor interés por frutas y verduras con gran valor nutricional.	Crisis económica y política por las autoridades de turno. Lo cual trae desconcierto en los inversionistas y clientes, ya que existe la posibilidad afecten las responsabilidades de Camposol.
Suelos y clima del Perú permiten mayor rendimiento y calidad, por lo que el productor es más rentable y obtiene un producto que genera valor para el cliente.	Estándares y leyes gubernamentales contradictorias
Consumidores más exigente e informados, son una oportunidad para mostrarles que Camposol posee productos de calidad y certificaciones que respaldan sus productos	Desastres naturales que pueden afectar cultivos y mortalidad de mariscos, lo cual puede reducir ingresos.
Leyes regulatorias de consumo, que demandan mayor información para el cliente final. Estas leyes buscan que se muestre la información real en el empaque de productos procesados, como el caso de octógonos.	Escasez en la mano de obra cercana a cultivos y fábricas, lo cual puede afectar la capacidad productiva.
Comida peruana es muy bien vista por el consumidor, lo cual beneficia a los productos peruanos.	Posible crisis entre Estados Unidos y China, lo cual puede generar efectos negativos en sus ingresos ya que estos países están entre sus principales consumidores.

Fuente: Hitt, Ireland y Hoskisson (2008)

Elaboración propia

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

En esta matriz evaluaremos las fortalezas y debilidades de Camposol en la industria en la que compete.

Tabla 2.1

Matriz EFI

Factores internos	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1. Gran capital	0,12	4	0,48
2. Procesos integrados verticalmente	0,10	4	0,4
3. Gran capacidad productiva	0,08	4	0,32
4. Inversión en I+D	0,06	4	0,24
5. Alta capacidad de respuesta en extranjero	0,10	4	0,4
6. Utilidad neta con tendencia creciente	0,06	4	0,24
Debilidades			
1. Marca no posicionada	0,10	1	0,1
2. Precios varían de acuerdo al oferta y demanda	0,04	2	0,08
3. Producciones estacionarias	0,10	1	0,1
4. No tiene instalaciones de maduración	0,04	1	0,04
5. Producción solo en Perú	0,10	1	0,1
6. Más del 50% de lo producido va a USA	0,10	1	0,1
TOTAL	1,00		2,60

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

Camposol se ubica encima del promedio de la industria, ya que sus fortalezas superan a las debilidades. Sus principales fortalezas son el gran capital que posee y sus procesos integrados verticalmente. Respecto a sus debilidades, debe buscar otros países para producir,

desarrollar una marca que genere valor en el cliente final y dirigirse nuevos mercados para no depender de pocos.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

En esta matriz evaluaremos las oportunidades y amenazas de Camposol en la industria en la que compete.

Tabla 2.2

Matriz EFE

Factores externos	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Tendencia de consumo saludable	0,15	4	0,6
2. Suelos y clima del Perú	0,20	4	0,8
3. Consumidores más exigentes e informados	0,07	4	0,28
4. Leyes regulatorias de consumo	0,05	3	0,15
5. Comida peruana valorada en el extranjero	0,07	3	0,21
Amenazas			
1. Crisis económica y política por autoridades	0,06	1	0,06
2. Estándares y leyes contradictorios	0,08	2	0,16
3. Desastres naturales	0,12	2	0,24
4. Escasez en mano de obra cercana	0,08	1	0,08
5. Crisis Estados Unidos y China	0,12	1	0,12
TOTAL	1		2,70

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

Camposol se ubica encima del promedio de la industria, ya que el aprovechamiento de las oportunidades supera a los prejuicios que pueden ocasionar las amenazas. Existen grandes oportunidades que debe aprovechar, como la de los factores ideales de cultivo en el Perú, consumidores más exigentes y las tendencias de consumo saludable que permiten crecer a esta industria. Además, es importante tomar acción en caso suceda alguna crisis en el Perú (políticas o desastres naturales), crisis en los mercados a los que se dirige o la disponibilidad de mano de obra cercana a sus cultivos mantenga una tendencia a la baja.

2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas (Sustento)

En este punto identificamos si la estrategia de Camposol es liderazgo en costos, diferenciación o nicho de mercado.

Tabla 2.3

Matriz de las Estrategias Genéricas

Factor / estrategia	Camposol
Diferenciación del producto	Alta, se diferencia por la gran calidad de sus productos, los cuales cuentan con certificaciones y procesos auditados. Además, es reconocida por su gran capacidad de respuesta en los mercados donde tiene presencia.
Segmentación de mercado	Baja, ya que se dirige a todo aquel que le guste frutas, verduras o mariscos que este comercialice
Habilidades distintivas	Know-how I+D Calidad Economías de escala Capacidad productiva Atención al cliente
Estrategia genérica	Diferenciación ampliada (diferenciación y enfoque en costos)

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

2.4 Matriz FODA (Sustento)

Tabla 2.4

Matriz FODA

Matriz FODA	Fortalezas 1. Gran capital 2. Procesos integrados verticalmente 3. Gran capacidad productiva 4. Inversión en I+D 5. Alta capacidad de respuesta en extranjero 6. Utilidad neta con tendencia creciente	Debilidades 1. Marca no posicionada 2. Precios varían de acuerdo al oferta y demanda 3. Producciones estacionarias 4. No tiene instalaciones de maduración 5. Producción solo en Perú 6. Más del 50% de lo producido va a USA
Oportunidades 1. Tendencia de consumo saludable 2. Suelos y clima del Perú 3. Consumidores más exigentes e informados 4. Leyes regulatorias de consumo 5. Comida peruana valorada en el extranjero	F4+O2: Invertir en cultivo de nuevas variedades de fruta y verduras que sean valoradas por los clientes F4+O3: Seguir invirtiendo en el desarrollo de ventajas competitivas que diferencie los productos y que agreguen valor para el cliente final	D1+O3: A través de publicidad adecuada en la que se remarque la calidad de sus productos, para que el cliente final valore la marca y la prefiera. D1+O5: Aprovechar el boom gastronómico para dar a conocer uso de sus productos en platos peruanos
Amenazas 1. Crisis económica y política por autoridades 2. Estándares y leyes contradictorios 3. Desastres naturales 4. Escasez en mano de obra cercana 5. Crisis Estados Unidos y China	F1+A5: Buscar nuevos mercados para no depender de USA, ya que Camposol cuenta con un gran nivel de producción. F1+A4: Invertir en maquinarias de cultivo automatizado que reduzcan la necesidad de mano de obra F1+A1: Invertir en aumentar la capacidad, para aprovechar aún más las economías de escala.	D5+A3: Iniciar producción en otros países para no depender totalmente de Perú, ya que es un riesgo en caso de crisis o desastres. D4+A5: Desarrollar sus propias instalaciones de maduración para no depender de terceros D5+A5: Crear relaciones de largo plazo con los minoristas de los nuevos mercados a los que entrará

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Analizaremos la visión, misión y políticas de Camposol para conocer si poseen una redacción adecuada.

Misión:

Brindar de la mano de nuestros clientes, alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo. Esto lo logramos a través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de nuestra gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos y creando valor sostenible para nuestros accionistas (Camposol, 2018).

Tabla 2.5

Elementos de la misión

Elementos de la misión	Camposol
Clientes	"Brindar de la mano de nuestros clientes"
Productos o servicios	"Alimentos saludables con productos diferenciados"
Mercados	"Consumidores de todo el mundo"
Tecnología	"Innovación"
Filosofía	"Generando impacto positivo y real"
Autoconcepto	"Excelencia operativa"
Interés por la imagen pública	"Bienestar de las comunidades"
Interés por sus empleados	"Desarrollo de nuestra gente"

Fuente: Porter (2015)

Elaboración propia

Evaluando cada uno de los elementos de la misión, podemos ver que considera los 8. Camposol se enfoca en ser un aliado de sus clientes de todo el mundo, con productos de calidad. Además, resalta que buscan desarrollar a su personal y beneficiar a las comunidades en las que operan.

Visión: "Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo" (Camposol, 2018).

La visión de Camposol es clara y precisa, ya que especifica que su objetivo es ser conocida por brindar alimentos saludables y frescos alrededor del mundo.

Políticas:

- Repartir hasta 10% de las utilidades entre sus trabajadores. (Camposol, 2018)
- Miembros de la familia no pueden desempeñar funciones operativas.
- Disminuir uso de intermediarios y aumentar la venta directa.
- Cumplir con el “Código de ética y Conducta, el cual está basado en los valores institucionales y brinda lineamientos de actuación para los miembros de la empresa” (Camposol, 2018)
- “Desarrollo social y relacionamiento comunitario” (Camposol. 2018).
- Calidad del medio ambiente, además de una adecuada gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- “Contribuir con la mejora de la calidad de vida y desarrollo de nuestros colaboradores, sus familias y la comunidad” (Camposol. 2018).

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

- Expandir su área de cultivo de arándanos a 2500 hectáreas en los próximos 3 años
- Lograr que Camposol venda 30% de su producción a Asia para el 2022
- “Convertirnos en líderes en el campo de la investigación, tecnología alimentaria y control biológico en Latinoamérica” (Camposol, 2018)
- Aumentar el volumen de producción de arándanos para los siguientes años
- Convertirse en el mayor empleador del Perú
- Posicionar de Camposol como una marca de consumo que sea valorada por el cliente final
- Aumentar la cantidad de clientes en el extranjero

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

Por el momento, la distribución de las tres UEN (Frutas y verduras, Mariscos y Trading) es la adecuada, ya que cada una de ella tiene una función determinada, por lo que crear una nueva o eliminar una de las ya existentes no sería conveniente.

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

Estrategia Global

- **Estrategia de estandarización Global:** La presión por una adaptación local en los mercados donde opera es baja, ya que tu tiene una oferta diferenciada en cada mercado al que se dirige.

Respecto a la presión por reducir costos, esta es alta, ya que al vender productos que son difíciles de diferenciar, además de tener competidores directos y estar en una industria fragmentada, donde el mejor aprovechamiento de los recursos es vital.

Estrategia Corporativa

- **Alianzas estratégicas:** Mantener y mejorar las estrategias que se usan con los minoristas de Estados Unidos y Asia. Buscar una relación de largo plazo con los clientes.
- **Integración Horizontal:** Una gran opción sería adquirir competidores en crecimiento en países Sudamericanos aparte de Perú. Ya que ellos conocen el comportamiento de sus frutas y vegetales, además de ya poseer los activos fijos.

Estrategia Negocios

- **Penetración de mercado:** A través del posicionamiento de la marca, aprovechando la gran calidad que posee. Por medio de campañas de publicidad y promociones que permitan aumentar la frecuencia de compra por cliente.
- **Desarrollo de mercado:** Es importante buscar nuevos mercados, para no depender de Estados Unidos como principal comprador. Por lo cual, desarrollar mercados como el europeo y asiático es de vital importancia.
- **Desarrollo de producto:** Camposol debe desarrollar nuevos tipos de frutas y verduras, para diversificar el riesgo y no depender en gran parte de los arándanos y palta. Por lo que es importante conocer las nuevas tendencias de consumo de frutas y verdura, ya que esta es cambiante a lo largo del tiempo

Estrategia Funcional

- **Marketing:** Desarrollar una marca que permita generar valor en el cliente final. Este desarrollo puede venir con campañas de publicidad, activaciones en el punto de venta, promociones. Así como crear un empaque eco-amigable en el producto que al mismo tiempo sea informativo para el consumidor, en el que se remarquen los procesos y productos de calidad.
- **Ventas:** Llegar a nuevos minoristas, para no depender de pocos mercados. Presentarles la oferta de Camposol y formar una relación de largo plazo que beneficie a ambas partes. Ya que según Kotler y Armstrong (2012), “los clientes permanecen leales y hablan a otros de manera favorable acerca de la compañía y sus productos”.
- **Investigación y Desarrollo:** Desarrollar la genética de los cultivos, que permita mejorar la calidad de sus productos y un mayor rendimiento por hectárea.
- **Recursos Humanos:** Capacitar a sus empleados en automatización de procesos productivos, ya que esto permitirá ser competitivos a través de actividades más eficientes. Así como capacitar al personal comercial sobre técnicas de venta, de acuerdo al tipo de cliente que este se dirige, ya que los minoristas de cada país tienen un comportamiento y pensamientos distintos. Tal como señala Mondy (2010): “para mantener una ventaja competitiva estratégica, su fuerza de trabajo debe desarrollarse continuamente [sic]” (p. 199).
- **Operación y Producción:** Aumentar la capacidad productiva para aprovechar aún más las economías de escala, además de automatizar procesos productivos que permitan seguir mejorando la calidad siendo eficientes. Además de iniciar operaciones en otros países, para no depender de Perú y que la estacionalidad de los cultivos no los afecte en las ventas.

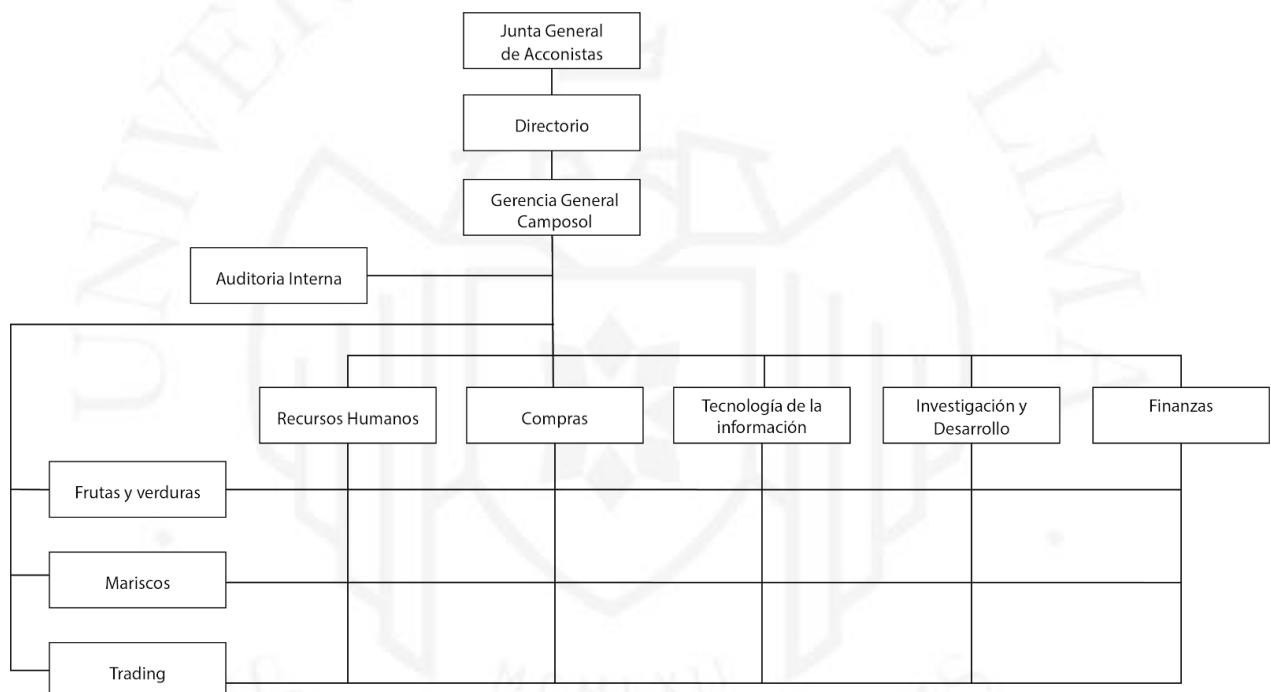
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Según el análisis, se considera que la estructura organizacional de Camposol debe ser matricial.

Figura 3.1

Organigrama propuesto



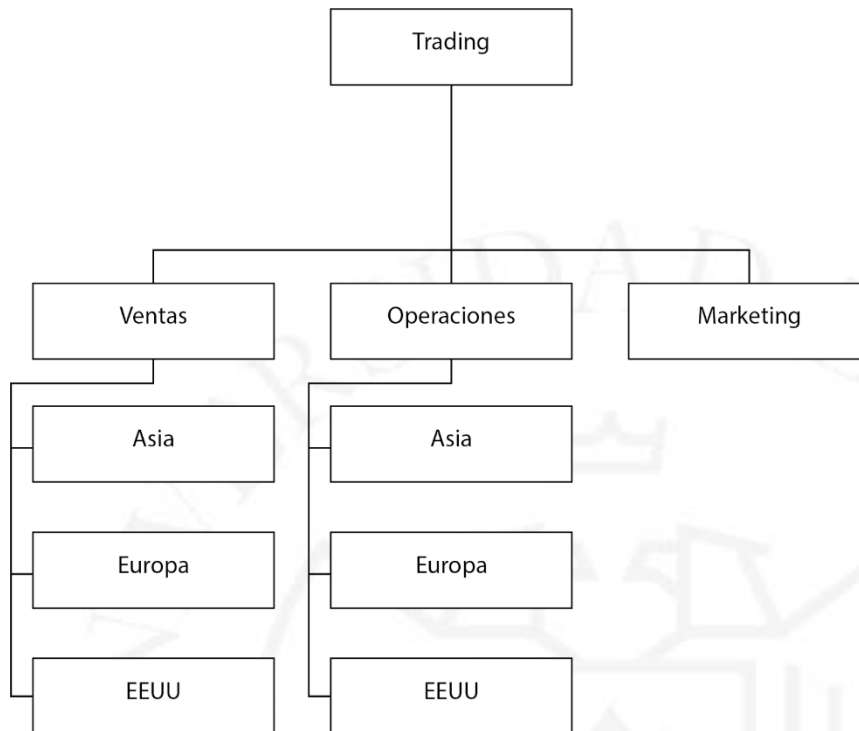
Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

Para el caso de Camposol, al ser una empresa con 3 UEN que comparten varias áreas funcionales, es recomendable la estructura matricial, ya que le permite ser más eficiente en sus gestiones. Por ejemplo, todas ellas necesitan proveerse de insumos, por lo que contactarán al área de compras.

Figura 3.2

Estructura UEN Trading



Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)
Elaboración propia

En el caso de Trading, es recomendable hacer una división geográfica, en la que tendrá un área de venta dirigida a cada zona geográfica en la que opera (Asia, Europa y Asia); y otra de operaciones que se encargará de las importaciones y entrega al cliente en sus almacenes. Respecto al área de marketing, solo se destinará un área para toda esta UEN, que se encargará de las estrategias de los diferentes mercados a los que se dirige.

Respecto a las otras dos UEN (frutas y verduras, mariscos), estas deben tener sus propias áreas de Ventas y Operaciones para que realicen sus actividades principales.

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

Los cambios que se proponen tienen el objetivo de iniciar operaciones productivas en el extranjero y expandirse a nuevos mercados, así aprovechar el aumento de capacidad productiva para llegar a más clientes.

En los siguientes puntos vamos a identificar las mejoras que se deben aplicar para lograr las estrategias propuestas.

Desarrollar la marca Camposol a través de activaciones en el punto de venta, promociones como 2x1, creación de un empaque eco-amigable para sus productos que también sirva como elemento informativo sobre sus certificaciones y estándares de calidad. El desarrollo de marca permitirá posicionarse en el cliente final, por lo que preferirá productos Camposol; esto aumentará la frecuencia de ventas por cliente y atraerá a nuevos. Por lo tanto, los volúmenes de venta hacia los minoristas serán mayores.

Expandirse a nuevos mercados brindando herramientas al área de ventas (como promociones o descuentos a los minoristas) y a través de una buena reputación (lograda por una buena gestión de marca), para que nuevos minoristas se animen a adquirir productos Camposol.

El personal debe estar preparado para a nivel de conocimiento y de competencias, por lo que hacer un buen proceso de selección para atraer talento, capacitarlos constantemente y retenerlos es determinante para que Camposol pueda seguir innovando y manteniendo la calidad.

Producción e Investigación y Desarrollo deben trabajar de la mano para automatizar procesos productivos, con el objetivo de ser más eficientes y depender de la mano de obra que cada vez es menor (cerca de sus cultivos).

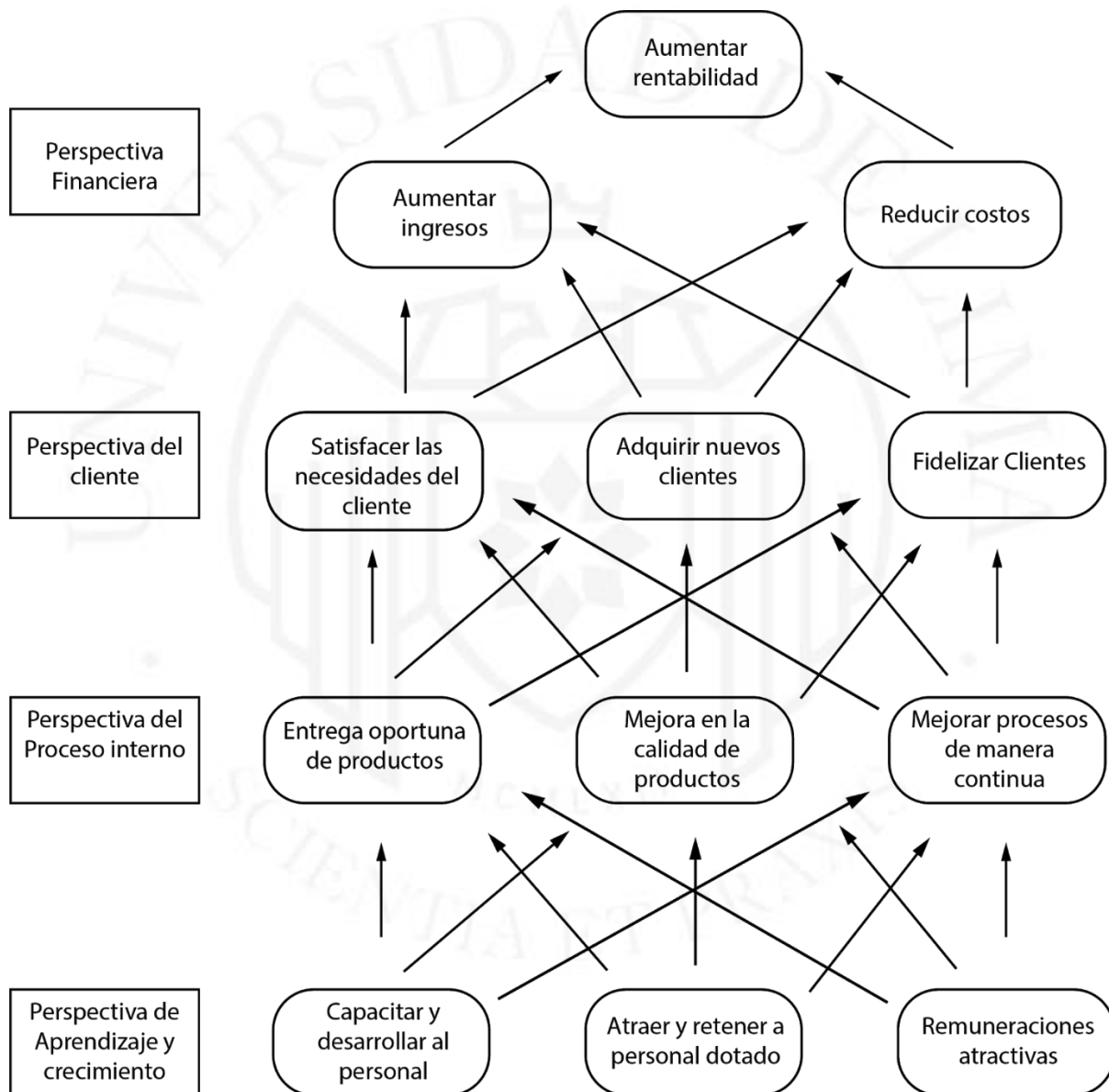
Comenzar operaciones productivas en otros países para reducir la estacionalidad de sus productos, y de esa forma poder ofrecerlo todo el año. Para esto, se debe hacer un estudio de cultivos en otros países, para saber qué meses del año se podrían estar cultivando y la fecha de cultivo no coincida con la de Perú.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración propia

Como primer paso, se estableció que el objetivo principal era aumentar la rentabilidad de Camposol, por lo que se definió que para lograrlo era determinante aumentar los ingresos y reducir los costos.

Respecto a la perspectiva del cliente, para lograr reducir costos y aumentar ingresos es vital satisfacer las necesidades de los clientes, ya que esto evitará incurrir en costos por cambio de producto y generará posibles compras futuras que impactarán en los ingresos. Por otro lado, adquirir nuevos clientes incrementará los ingresos, ya que el volumen de ventas es mayor y reduce costos como los de almacén. Además, fidelizar a los clientes es determinante, ya que un mismo cliente realiza varias compras, aumentando los ingresos; y bajará costos al no necesitar esfuerzo e inversión para lograr esas compras.

Para lograr lo mencionado previamente, se debe cumplir la perspectiva del proceso; por ejemplo, entrega oportuna de productos lo cual fideliza al cliente y permite atraer nuevos clientes. Luego, una mejora en la calidad de los productos permite que los clientes los prefieran, ya que esto genera valor para ellos. Respecto a la mejora continua de procesos, se crearía un valor diferencial ya que se reducirían el número de incidentes, por lo que el cliente estaría cada vez más satisfecho.

Por último, analizando la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, tomamos en cuenta la capacitación y desarrollo, lo cual permite implementar mejoras en los procesos y sus productos a base de conocimientos. Además, es importante atraer y retener personal dotado, ya que sin ellos los procesos se seguirán ejecutando sin mejora alguna. Como último punto, una remuneración atractiva permite motivar al personal a buscar la mejora continua y cumplir con sus metas.

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

Es vital conocer los objetivos, pero igual de importante es medirlos para conocer cuál fue la diferencia entre lo esperado y lo real, y en base a ello tomar acción. En el siguiente Cuadro de Mando Integral especificaremos los indicadores con los que se medirán en las diferentes perspectivas (financiera, cliente, proceso y aprendizaje).

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Perspectiva Financiera	Rentabilidad	$ROI = \text{Utilidad neta } 2016 / \text{Inversión } 2016$
	Aumento de ingresos	$\text{Variación Ingresos} = (\text{Ingresos } 2016 - \text{Ingresos } 2015) / \text{Ingresos } 2015$
	Reducción de costos	$\text{Margen Operativo} = \text{Margen Operativo } 2016 - \text{Margen Operativo } 2015$
Perspectiva de Clientes	Satisfacer necesidades del cliente	$\text{Índice de Satisfacción} = \text{Clientes Satisfechos} / \text{Total Clientes}$
	Fidelización	$\text{Recompra de cliente} = \text{Clientes Frecuentes } 2016 / \text{Total de clientes } 2016$
	Adquisición de nuevos clientes	$\text{Clientes nuevos} = \text{Cantidad clientes del periodo} / \text{Cantidad clientes periodo anterior}$
Perspectiva de Procesos	Mejora continua en procesos	$\text{Rendimiento productivo} = \text{Volumen de Producción} / \text{Hora trabajada}$
	Mejora de la calidad	$\text{Calidad de procesos} = \text{N errores de producción al día}$
	Entrega oportuna de productos	$\text{Variación tiempo de entrega} = \text{Fecha de entrega acordada vs Fecha de entrega real}$
Perspectiva de Aprendizaje	Atraer y retener al personal dotado	$\text{Rotación de personal} = [(\text{Ingresos } 2016 + \text{Cesados } 2016) / 2] / \text{Promedio de personal } 2016$

(continúa)

(continuación)

	Remuneración atractiva en la industria	Benchmark = Remuneración Camposol vs Remuneración de la industria
	Aumentar capacitaciones y desarrollo al personal	Variación Capacitaciones = (N Capacitaciones 2016 - N Capacitaciones 2015) / N Capacitaciones 2015

Fuente: Kaplan y Norton (2009)

Elaboración propia



CONCLUSIONES

- Camposol es una empresa grande del sector agroindustrial de Perú que a lo largo del tiempo ha sabido aprovechar las oportunidades que se han presentado, las cuales le han permitido desarrollar una gran capacidad productiva y económica. Estos factores son primordiales para seguir creciendo en nuevos mercados.
- En base a los puntos analizados, podemos ver que Camposol es reconocida por los distribuidores y minoristas por su gran calidad, certificaciones y capacidad productiva, lo cual le brinda una diferenciación importante ante sus competidores. Esto ha permitido que pueda formar relaciones con minoristas importantes como Walmart y Kroger, logrando asegurar las ventas a través de contratos en el que se comprometía en abastecer al cliente con productos a un precio fijo por periodos largos.
- El clima y suelo de Perú han permitido aprovechar la estacionalidad de los cultivos y la producción por hectárea (la cual es mayor a otros países), además de la cercanía de comunidades que permitían cubrir la mano de obra.
- Los ingresos, utilidades y volúmenes de venta han presentado tendencia creciente en los últimos años, por lo que es necesario tomar acción para que este crecimiento se mantenga. Cabe indicar que gran parte del crecimiento de Camposol se debe a las decisiones que se tomaron en su momento, como la de cambiar el cultivo de espárragos por el de paltas o comenzar con la producción de arándanos.

RECOMENDACIONES

- Es importante desarrollar la marca Camposol, para que el cliente final sienta un mayor valor a sus productos. Este desarrollo de marca puede darse en el punto de venta por medio de promociones, publicidad y activaciones; como en el mismo producto, a través de un empaque eco-amigable que sea informativo y así el cliente final pueda conocer la calidad que posee el producto que está adquiriendo.
- No depender totalmente de Perú para la producción, por lo que es necesario empezar a producir en otros países, no solo para reducir el riesgo sino también para aprovechar la estacionalidad que otros países poseen, para que la producción de Camposol sea durante todo el año.
- Se recomienda a Camposol desarrollar nuevos mercados por medio de alianzas estratégicas con los minoristas de Europa y Asia, que permitan que ambas partes se beneficien. Esto debe ir de la mano con un buen servicio al cliente, durante y después de la venta.
- Automatización en sus procesos productivos de la mano con la tecnología, ya que es el futuro de la industria y esto puede ayudar a que Camposol sea más eficiente. Este desarrollo debe ir acompañado de capacitaciones y gestión adecuada del cambio, tanto a nivel de procesos como de cultura organizacional.
- Por último, es importante desarrollar nuevos productos cuya tendencia de consumo esté en crecimiento, como en el caso de la palta y arándanos en su momento, ya que es probable que los clientes cambien sus gustos y prefieran en el futuro hacia otras opciones de frutas y verduras.

REFERENCIAS

- Camposol. (2018). Informe de Sostenibilidad Camposol 2017. Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica (14a ed.). México: Pearson.
- David, F.R. y David, F.R. (2017). Conceptos de administración estratégica (15a. ed.). México: Pearson Educación.
- Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). Administración estratégica: teoría y casos: un enfoque integral (11 ed.). México: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson R. E. (2008). Administración Estratégica (7a. ed.). México: Cengage Learning.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2009). El Cuadro de Mando Integral (3ª Ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Marketing (14a. ed.). México: Pearson Educación.
- Krajewski, L. J., Malhotra, M. K. y Ritzman, L. P. (2013). Administración de Operaciones: Procesos y Cadena de Suministro (10a. ed.). México: Pearson Educación.
- La República. (5 de mayo del 2019). Alimentos procesados deberán llevar etiquetado octogonal en supermercados a partir de junio. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1462973-ministerio-salud-alimentos-procesados-llevaran-etiquetado-octogonal-partir-junio-supermercados-minsa-zulema-tomas-alimentacion-saludable/>
- Mondy, R.W. (2010). Administración de recursos humanos (11ª. Ed.). México: Pearson Educación.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Grupo Planeta.

Porter, M. E. (2015). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. Ed.). México: Grupo Editorial Patria.

