

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

Sebastián Alberto Rojas Lescano

Código 20131175

Lima – Perú

Noviembre de 2019



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

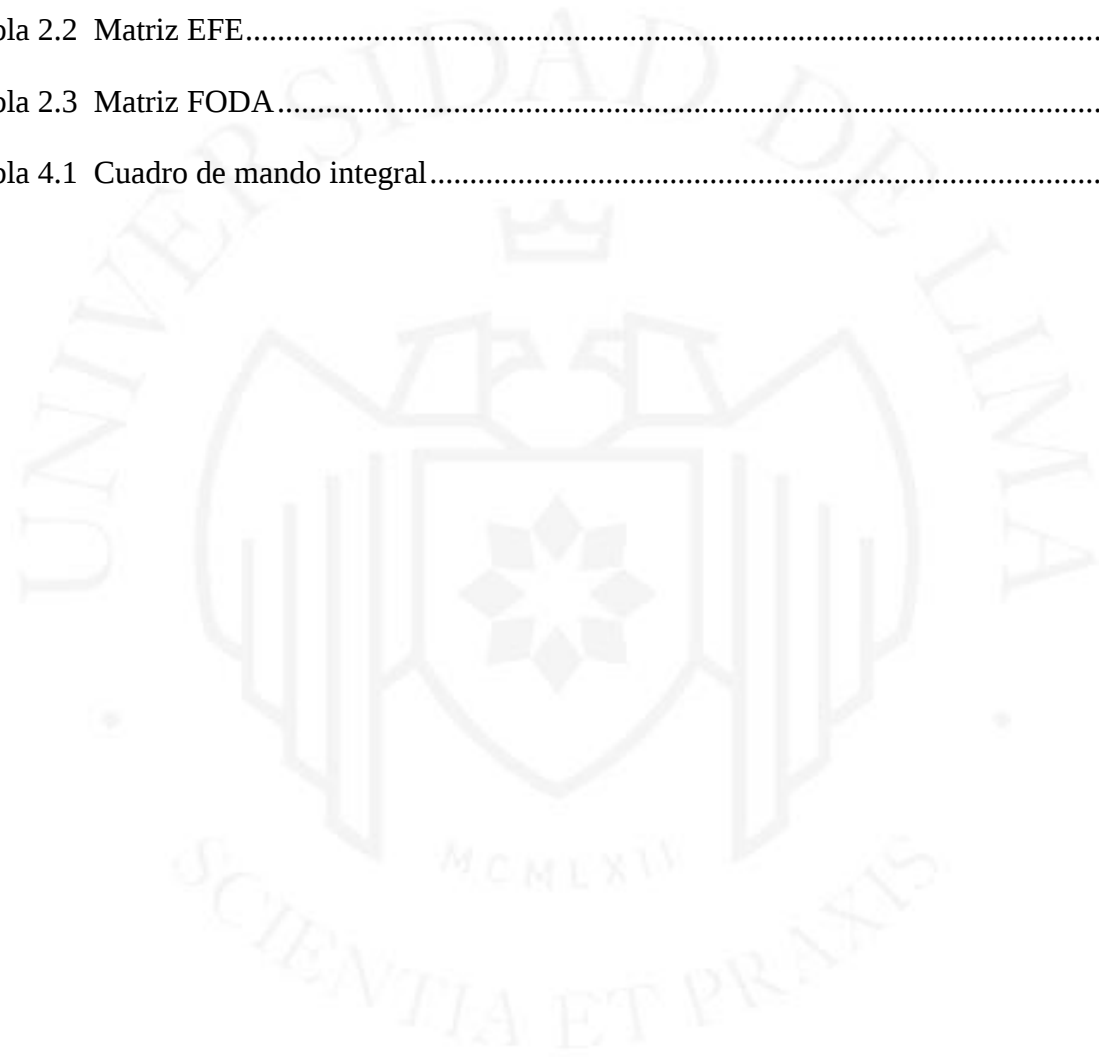
TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	2
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor	5
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN)	8
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN)	11
1.2 Diagnóstico Externo	14
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	14
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	16
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	19
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	21
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI	21
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	22
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)	22
2.4 Matriz FODA (Sustento)	24
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	25
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	26

2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio(UEN) o creación de nuevas UEN	27
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	27
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		32
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa(Sustento).....	32
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	34
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		35
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	35
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión	36
CONCLUSIONES.....		38
RECOMENDACIONES.....		39
REFERENCIAS.....		40
BIBLIOGRAFÍA		41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades por UEN	13
Tabla 1.2 Análisis PEST	14
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	21
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	22
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	24
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral.....	36



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Estrategia genérica.....	23
Figura 3.1 Estructura Organizacional	33
Figura 4.1 Mapa estratégico de control.....	35



RESUMEN

Camposol S.A. es considerada una de las empresas agrícolas más importantes de Latinoamérica con tres unidades de negocio: Camposol Frutas y Verduras, Camposol Mariscos y Camposol trading. Comercializa productos tales como aguacates, arándanos, camarones, entre otras frutas y verduras a nivel internacional, siendo sus principales mercados los de Estados Unidos, países europeos y China.

La empresa tiene presencia en cada etapa de la cadena de valor del negocio, empezando por la siembra y cosecha, para el caso de frutas y verduras, y la crianza de camarones para su línea de negocio de mariscos, también se encuentra presente en la etapa de procesamiento, la etapa de exportación a sus mercados finales; así como el servicio post venta. Es de esta manera que controla la calidad de sus productos y asegura un excelente servicio a sus clientes.

Con sus 5,300 hectáreas de plantaciones agrícolas, 1,300 hectáreas de estanques y plantas de procesamiento, Camposol S.A. registra ventas anuales por encima de los \$ 300 millones, siendo sus principales clientes y, a la vez canales para llevar sus productos a los consumidores finales, los importadores y minoristas.

Mediante su unidad de negocio Camposol Trading es que atiende directamente a los clientes minorista de frutas y verduras, reduciendo su dependencia de los importadores y formando de esta manera sólidas relaciones comerciales a largo plazo.

Camposol S.A. se encuentra en un sector competitivo con alto potencial donde la empresa busca posicionarse como líder a nivel mundial, reconocida por ser ambientalmente amigable y socialmente responsable, a la par de brindar alimentos saludables y de excelente calidad.

Palabras clave: Investigación y desarrollo, trazabilidad, aguacates, arándanos, camarones, infraestructura de maduración, exportaciones agrícolas, minoristas, importadores, cadena de valor.

ABSTRACT

Camposol, which is considered one of the most important enterprises in the agriculture of Latin America, has three types of business areas: Fruit and Vegetables, Seafood and trading.

It comercializes products such as avocados, blueberries, shrimps among others internationally, having the USA, China and other European countries as its potential markets.

This Enterprise is involved in every stage of the process of its business, begining with the sowing and the harvest of its fruits and vegetables and the breeding of shrimps in the seafood business line. It also takes part in the processing, export and post sale stages. It's in this way in which it controls the quality of its products and assures an excellent service to the clients.

Camposol has 5,300 hectares of cultivated fields, 1,300 hectares of ponds and processing plant and registers anual sales of over \$300 million. Among its principal clients and channels are importers and retailers.

Camposol trading is the unit that deals with fruit and vegetable retailers directly, reducing in that way its dependency to importers and improving long term commercial relationships.

Camposol S.A is in a very competitive field in which it is searching to position itself as a worldwide leader and be recognized as an enviromentally friendly and socially responsible Enterprise offering healthy products of outstanding quality.

Keywords: Research and development, traceability, avocados, blueberries, shrimp, ripening, infraestructure. Agricultural exports, retailers, importers, value chain.

INTRODUCCIÓN

A continuación, será presentada la propuesta de plan estratégico para la empresa peruana Camposol S.A. perteneciente al sector agroindustrial exportador. Para ello analizaremos tanto para empresa como sus unidades estratégicas de negocio: Camposol Frutas & Verduras, Camposol Mariscos y su unidad comercial: Camposol trading.

Se iniciará con el análisis interno de la compañía donde se identificará fortalezas y debilidades para posteriormente evaluar que tan sólida es su posición interna. Posteriormente, analizaremos el entorno externo del sector agroindustrial exportador y qué tanto impactan las fuerzas políticas, económicas, sociales y tecnológicas en la industria; así como el entorno competitivo en el que encuentra. Las oportunidades y amenazas halladas serán evaluadas para conocer qué tan preparada está la empresa para usar a su favor dichas oportunidades y afrontar las amenazas existentes.

En el apartado siguiente, luego de haber evaluado a la empresa tanto interna como externamente, se realizará la formulación de estrategias donde identificaremos que presenta la empresa en el momento de la evaluación y las propuestas de cara hacia el futuro. Posteriormente, se definirá y sustentará la misión, visión, políticas y objetivos estratégicos de la compañía.

Mediante la información obtenida en los puntos previamente mencionados, se evaluará el posible rediseño de la estructura organizacional, los cambios que conllevaría dicha acción y la metodología que se debe seguir para implementar de manera correcta los cambios y estrategias propuestas.

Por último, en la etapa de control estratégico, nos apoyaremos del mapa estratégico de control junto con el cuadro de mando integral para interrelacionar los objetivos a nivel de aprendizaje, procesos, clientes y financieramente, apoyándonos de indicadores de gestión.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

El objetivo de este punto es identificar cómo es que se encuentra la empresa Camposol internamente, para ello utilizaremos diversas herramientas expuestas a continuación para identificar las fortalezas y debilidades de la compañía.

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Según Osterwalder y Pigneur (2011), el modelo de negocio de una empresa detalla las bases sobre las que esta genera, brinda y capto valor (p. 14). Para ello se utilizará el modelo CANVAS donde se detalla un análisis según la división de la organización en 9 bloques:

- Actividades claves:

Las principales actividades claves de la empresa Camposol son las de investigación y desarrollo, la siembra y cosecha en las hectáreas designadas para cada respectivo producto, la crianza de camarón en los estanques, el proceso en plantas donde se da el procesamiento y empaque de las frutas, verduras y camarones, la logística desde la planta hasta los puertos teniendo como destino final los mercados extranjeros vía marítima en gran su mayoría, la comercialización, marketing y servicio post-venta.

- Recursos claves:

Los recursos claves con los que cuenta Camposol son la tecnología e investigación y desarrollo, las hectáreas de plantaciones agrícolas y de estanques para camarón, la planta de producción y procesamiento ubicada al norte del Perú, los stocks de materia prima, productos en procesamiento y los productos finales, la fuente de agua vía riego por goteo, los contenedores refrigerados e idóneos para el transporte de las frutas, verduras y camarones, las oficinas en Estados Unidos, Holanda y China, el capital humano dedicado a la siembra, cosecha, crianza, trabajos en planta, así como el personal administrativo, los contenedores refrigerados e idóneos para el transporte de los productos de Camposol y la inyección de liquides que ha tenido la empresa vía financiamiento externo.

- **Propuesta de valor:**

La empresa Camposol ofrece alimentos frescos y saludables cumpliendo con estándares de calidad a nivel nacional e internacional contribuyendo con la buena nutrición de sus consumidores, se basa en un modelo de gestión sostenible y socialmente responsable, brindando confiabilidad a los clientes durante todo el año. Además, Camposol tiene un producto que es consistente en tamaño, sabor y apariencia que desean los consumidores e inclusive parte de su producción es orgánica.

- **Relaciones con los clientes:**

Camposol busca establecer sólidas relaciones a largo plazo con sus clientes principales, así como expandir su cartera actual. Es por ello que la unidad comercial cuenta con oficinas en Estados Unidos, Holanda y China donde, gracias a ellas, puede atender los pedidos y consultas de sus clientes sobre disponibilidad, empaque, tiempo de completar el pedido, servicio al cliente, de manera directa y más eficazmente a que si los clientes tuvieran que comunicarse con la central en Perú. Se busca tener un diálogo constante con sus clientes y con ello obtener un alto índice de satisfacción. Además, Camposol genera confianza en sus clientes al poder atender compromisos comerciales de grandes volúmenes que difícilmente otras compañías podrían satisfacer en las mismas condiciones de tiempo y precio.

- **Canales:**

Los canales con los que atiende a sus principales clientes minoristas son los de venta directa a través de su unidad de negocio “Camposol Trading” mediante sus oficinas en Estados Unidos, Holanda y China; y también mediante importadores/corredores los cuales vendrían a ser un canal indirecto.

- **Segmentos de mercado:**

Los segmentos de mercado a los Camposol dirige su oferta -basándonos en sus unidades de negocio- son clientes minoristas (Costco, Kroger, Publix, Walmart, Tesco, Marks & Spencer, entre otras cadenas) y empresas de servicios de alimentos de Estados Unidos, Europa y Asia, a los que llegaba a través de su unidad comercial, y los importadores o también llamados corredores, concluyendo que se dirige a un mercado segmentado (Bell y Kindred, 2016, p. 10).

- Asociaciones claves:

Camposol mantiene una estrecha relación con sus clientes minoristas como Walmart, Costco, entre otros, quienes establecieron sus propias infraestructuras de maduración de aguacates que Camposol podría utilizar siendo este un componente importante en la cadena de valor compartida. Además, a medida que la empresa expandía sus ventas a minoristas que carecían de capacidad de maduración, decidió establecer alianzas para utilizar las instalaciones de maduración de terceros cuando sea necesario. También, estableció una asociación para aumentar la demanda de aguacates en China junto a Mission Produce y un distribuidor de dicha región (Bell y Kindred, 2016, p. 23).

Camposol es parte del Pacto Mundial de las Naciones y en el Perú es miembro de diversas asociaciones como la asociación de exportadores, la Cámara de Comercio de Lima, entre otras asociaciones (Camposol, 2018).

- Fuentes de ingresos:

Los ingresos obtenidos por la compañía Camposol son mediante las ventas de los siguientes productos a nivel internacional: aguacates, pimientos, mangos, uvas, camarones y otros productos del mar, arándanos, entre otras frutas y verduras. Siendo las principales fuentes de ingresos las ventas de aguacates y arándanos; así también, de los que mayor margen bruto se obtiene. Cabe decir que Camposol tiene la capacidad de ofrecer a determinados clientes un precio fijo a cambio del compromiso de compra de un volumen fijo debido a que puede garantizar la entrega de dicho volumen.

- Estructura de costos:

Los principales costos de la empresa Camposol son los de mantenimientos de las hectáreas, gastos de capital y gastos operativos de la planta de producción y procesamiento, la remuneración de los empleados corporativos, así como trabajadores de granjas y fábricas, semillas, fertilizantes, pesticidas, productos para el sembrío y cosecha, los contenedores de envío refrigerados, costos de transporte desde el almacén hasta puerto marítimo y/o aéreo, inspecciones y otras tareas relacionadas al envío de la mercadería a su destino final sea por vía marítima o aérea.

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Según Porter (2002), la cadena de valor contiene actividades relacionadas con la creación de valor de margen con procesos que crean un producto ideal y útil generando valor para los clientes y consumidores finales (p. 66). En el análisis de la cadena de valor debemos identificar las actividades que mayor valor agregan en la empresa y las actividades que brindan un soporte a esta. De esta manera podremos saber las fortalezas que presenta Camposol; así como tal vez los puntos que se deben reforzar internamente.

Actividades Primarias

- **Investigación y desarrollo:**

Con el fin de crear productos según las necesidades del cliente, que provean salud y procesos eficientes a la par de sostenibles, se invirtió en investigación y desarrollo para mejorar genéticamente los cultivos de aguacate y arándanos para brindar mayor calidad a los clientes y tener un proceso de producción más sostenible. De igual forma, cuentan procesos de cultivo in vitro que aceleran el crecimiento de las plantas salvaguardando la calidad, apoyándose con controles biológicos para plagas y enfermedades; adicional a ello, utilizan tecnología post-cosecha para asegurar el óptimo estado de la producción (Camposol, 2018).

- **Logística de entrada:**

En esta actividad se da el ingreso de los insumos para la siembra y cosecha de frutas y verduras o la crianza de los camarones. Siendo semillas, abono, fertilizantes, las larvas y el alimento respectivo para su desarrollo los principales insumos para su operación.

- **Producción:**

En la actividad de operaciones es donde se da la siembra y cosecha de las frutas y verduras en las más de 5,000 hectáreas con las que cuenta en Perú, así como la crianza de camarones en sus 1,300 hectáreas de estanques. Las plantaciones agrícolas cuentan con riego mediante goteo el cual es suministrado vía gravedad. Es en esta etapa de riego es donde se aplican los fertilizantes y pesticidas; además, se agregan insumos orgánicos al suelo para adicionar nutrientes a los productos; posteriormente, se aplican los

controles e innovaciones desarrollados en la por investigación y desarrollo como el control de plagas, el riego, entre otros (Bell y Kindred, 2016).

Siguiendo los procesos de esta actividad se encuentra el transporte de los productos cosechados hacia las plantas de Camposol. Luego se encuentran el procesamiento, congelación y embalaje de los productos que vende Camposol, los cuales se daban en las plantas de su propiedad donde la mayoría de los procesos fueron automatizados; sin embargo, aún existe la dependencia de mano de obra.

- **Logística de salida**

La actividad logística empieza en las plantas, donde los pallets salen llenos en contenedores refrigerados, previamente inspeccionados por un empleado de la agencia fitosanitaria peruana. Mediante el transporte tercerizado de camiones se envían los contenedores al puerto para ser enviados principalmente vía marítima a los principales puertos de Estados Unidos, Europa y Asia.

- **Ventas y Marketing**

En esta actividad se realiza el proceso de venta de la mercadería a los clientes. En este punto la venta a importadores/corredores es realizada independientemente por cada unidad de negocio. La negociación directa con clientes minoristas la hace la unidad de negocio Camposol Trading. La empresa tiene la capacidad de ofrecer un volumen con calidad típica a un precio competitivo que inclusive puede ser fijo vía negociación. De esta manera la empresa forma vínculos a largo plazo con sus principales clientes.

La actividad de marketing no se encuentra totalmente consolidado en la empresa, Camposol es una marca ambientalmente amigable y socialmente responsable; sin embargo, estaba pendiente que estas características se comuniquen correctamente a los clientes y al consumidor final.

- **Servicio Post Venta**

Con tres oficinas en Europa, Estados Unidos y China, Camposol mantiene una constante coordinación con los clientes, manteniendo un alto índice de satisfacción. De

esta manera es que atiende los pedidos, consultas y reclamos de la manera las eficientemente posible.

Actividades de Apoyo

- **Infraestructura de la empresa**

El equipo de gestión de Camposol se encarga de gestionar las decisiones para que la empresa prospere, genere valor y sea competitiva en la industria. Fue el equipo de gestión quien consideró que el producto y concentración geográfica de Camposol era fundamental para el proceso de integración vertical de la empresa.

- **Gestión de Recursos Humanos**

Camposol brinda empleo formal a más de 14,000 colaboradores. El equipo de recursos humanos se encarga de atraer, desarrollar y retener a los talen mediante el reconocimiento de sus logros, desarrollo de líderes y capacitaciones internas como externas.

- **Finanzas**

En esta actividad se evalúa el rendimiento que está teniendo la organización en lo que respecta al valor que se está generando. Dicha evaluación se hace mediante indicadores y el debido control gestión de las unidades estratégicas. Además, es en esta actividad donde se toman las decisiones como el refinanciamiento de la deuda, reducción de gastos, capital de trabajo, la inversión en activos tangibles y activos financieros.

- **Aprovisionamiento**

Actividad encargada de negociar con los proveedores la compra de insumos como semillas, abono, artículos para embalaje, cajas, etiquetas, envases de plástico, los servicios de mantenimiento, las empresas de transporte para la logística interna, entre otros bienes y servicios necesarios para que la operación no se detenga.

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

Camposol S.A. posee las unidades de frutas y verduras, liderada por Morales; Mariscos, dirigido por Ramirez; y Trading, gestionada por Gómez (Bell y Kindred, 2016, p. 8).

- **Camposol S.A.**

- **Eficiencia superior**

Camposol S.A. cuenta con eficiencia superior debido a que al realizar producciones masivas de las cosechas para frutas tanto como vegetales y la crianza, en el caso de camarones, la empresa logra generar economías de escala que le permite producir a bajo costo y transferir este ahorro a su precio final a los clientes generando una ventaja frente a sus competidores en el mercado internacional.

- **Calidad Superior**

Camposol controla la calidad en cada etapa de la cadena, ya que forma parte activa de cada una de ellas con lo que logra controlar la trazabilidad de sus productos. Para fundamentar su calidad, cada año se somete a auditorías a nivel social, ambiental y sanitaria necesarias para operar en el Perú y comercializar a sus mercados extranjero.

- **Innovación Superior**

Camposol S.A. cuenta con innovación de la mano de su inversión en investigación y desarrollo superior debido a que crea sus productos considerando aspectos ambientales amigables, impacto social y beneficio para salud generando una relación de confianza con los clientes. Además, cuenta con procesos dedicados a mantener y mejorar genéticamente la calidad de sus productos (Camposol, 2018).

- **Superior Capacidad de respuesta al cliente**

Camposol S.A. cuenta hasta el momento con tres oficinas ubicadas en Estados Unidos, Holanda y China. Ello le permite reaccionar de manera inmediata a las solicitudes de pedidos y/o consultas de los clientes activos, agregando valor en la atención que se les brinda. Además, que controla la trazabilidad de sus productos en toda la cadena de abastecimiento.

- **Camposol Frutas y verduras**

- **Eficiencia superior**

Camposol Frutas y Verduras cuenta con eficiencia superior gracias a los rendimientos a escala crecientes con los que cuenta al producir grandes cantidades para los mercados internacionales. De esta manera es que se aprovecha las vastas hectáreas para producción agrícola donde se siembra y cosecha, la planta de procesamiento y empaque, y por último los envíos hacia sus clientes, donde al enviar contenedores completos se aprovecha al 100% los costos fijos de exportación en que se incurren. Además, cuenta con procesos automatizados en las plantas; sin embargo, en el Perú el costo de mano de obra es barato a comparación de países como Estados Unidos, lo que permite un ahorro en costo de horas hombre.

- **Calidad Superior**

Camposol presenta una calidad superior respecto a las frutas y verduras que ofrece al mercado, ya que estos pasan por un riguroso control en cada fase de la cadena de abastecimiento y despacho siendo sus procesos son aprobados por el servicio Nacional de Sanidad Agraria. Empezando por el control de los trabajadores en la cosecha y en las plantas de procesamiento y empaque. Se realizan mediciones de los parámetros de emisiones y la calidad del aire en los campos y plantas. Inclusive, los clientes minoristas corroboraban la calidad ya que contaban con inspectores que verificaban la mercadería que llegaba a sus almacenes.

- **Innovación Superior**

Respecto a innovación superior, Camposol Frutas y Verduras desarrolló un proyecto donde incluyó el análisis de ADN de los árboles de aguacate con la finalidad de mantener una estandarización mediante sus rasgos y cómo ellos se relacionan con el hábitat de crecimiento. Además, invirtió en estudios para el control de plagas, la crianza, entre otras áreas de igual importancia. Además, han desarrollado diversas tecnologías para disminuir el consumo de agua en el riego automatizando este proceso (Bell y Kindred, 2016, p. 9).

- Superior Capacidad de respuesta al cliente

Camposol Frutas y Verduras cuenta con una superior Capacidad de respuesta al cliente ya que cuenta con la capacidad suficiente para atender los volúmenes que se requieren y que los clientes no entren en riesgo de quiebre de stock, siendo Camposol un socio estratégico en el que pueden confiar para su operación. Adicional a ello, le ofrece confianza al cliente ya que controla la trazabilidad de sus productos.

- **Camposol Mariscos**

- Eficiencia superior

Cuenta con eficiencia superior debido de que opera con un modelo de producción en pozas intensivas que generaran mayor eficiencia y rentabilidad. La unidad de negocio posee sus propias hectáreas de estanques y plantas de procesamiento. Con el crecimiento de este negocio se maximiza la utilización de la capacidad de la planta.

- Calidad Superior

Camposol Mariscos cuenta con una calidad superior debido a que controla la trazabilidad del producto en cada punto de la cadena de abastecimiento logrando de esta manera asegurar los atributos que el cliente espera recibir del producto.

- Superior Capacidad de respuesta al cliente

Camposol Mariscos cuenta con superior capacidad de respuesta al cliente debido a que al tener todos los procesos perfectamente integrados asegura los compromisos de volumen acordados con los clientes brindándoles seguridad y forjando de esta manera relaciones a largo plazo.

- **Camposol Trading**

- Calidad Superior

Camposol Trading cuenta con calidad superior debido a que los productos que comercializa son los de Camposol Frutas y Verduras, los cuales pasan por un estricto control de calidad en cada punto de la cadena, de esta manera se asegura el óptimo estado de los productos desde la siembra hasta el despacho.

- Superior Capacidad de respuesta al cliente

Camposol Trading es la unidad de negocio encargada de la venta directa a los clientes minoristas. Cuenta con tres oficinas, cada uno de ellas ubicadas en Holanda, Estados Unidos y China, gracias a ellas es que pueden tener un diálogo constante con los clientes y de esta manera mantener un alto índice de satisfacción por parte de ellos. Esta unidad comercial cuenta con el soporte de todo el holding y es gracias a ello que puede hacer compromisos de venta por altos volúmenes e inclusive ofrecer un precio fijo para todo el lote y de esta manera la retención y captación de clientes se incrementa.

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

Fortalezas

- Camposol cuenta con 5,300 hectáreas de plantaciones agrícolas con las que se vendió alrededor de 90,000 toneladas de frutas y verduras. De igual forma, cuenta con cerca de 1,300 hectáreas de estanques de camarón en el norte del Perú (Bell y Kindred, 2016, p. 1).
- Camposol cuenta con plantas de procesamiento para sus frutas, verduras y camarones ubicadas estratégicamente aledañas al área de cosecha y crianza respectivamente.
- Camposol vende directamente a sus clientes minoristas como Estados Unidos, Europa y Asia a través de tres oficinas ubicadas China, Holanda y Estados Unidos con las que desarrolla un mejor servicio comercial con los clientes de dichas regiones.
- Camposol S.A. cuenta con campos de frutas y verduras las cuales son suministradas de agua mediante un sistema de riego por goteo suministrado vía gravedad generando ahorro de agua.
- Inversión de Investigación y desarrollo enfocándose en el control de plagas naturales, la crianza de camarones y otras áreas.

- Posición estratégica donde se cuenta con capacidad de cosechar distintas variedades de frutas y verduras durante la gran parte de los meses del año con condiciones climáticas favorables para la operación.
- Camposol es una empresa sostenible que vela por el bienestar de sus colaboradores, cuida el medio ambiente en sus procesos y asegura la calidad con apoyo del control de la trazabilidad de sus productos.
- Camposol cuenta con procesos automatizados en sus plantas de procesamiento y embalaje.
- Primer agro negocio en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y publicar informes de sostenibilidad. Además, es miembro de diversas asociaciones relaciones al sector agroexportador (Bell y Kindred, 2016, p. 9).
- Camposol tiene suficiente capacidad como hacer una oferta a un precio fijo ante un volumen fijo de venta a determinados minoristas como arma de negociación.
- Uso de producción orgánica como apoyo para fomentar las relaciones con los minoristas. Ya que de esta manera pueden ofrecer junto a la oferta agrícola el resto de la cartera de productos con los que cuenta la empresa.

Debilidades

- Descoordinaciones entre el equipo de operaciones y el equipo comercial que conllevaban a deficiencias en la correcta planificación de la producción y ventas.
- Camposol no cuenta con infraestructura de maduración de aguacates en los mercados finales, lo que lo hacía depende de los grandes distribuidores para llegar a ciertos mercados.
- Necesaria dependencia de mano de obra de alrededor de 14,000 trabajadores de granja planta en periodos de picos de producción (Bell y Kindred, 2016, p. 11).
- Dependencia de distribuidores de camarón y mariscos para sus ventas a mercados finales debido a la incapacidad de suministrar grandes volúmenes en el momento oportuno a los minoristas directamente.
- Falta de la correcta comunicación sobre lo ambientalmente y socialmente responsable que es la empresa Camposol.
- Fuerte gasto de \$ 1 millón por año en movilidad para sus trabajadores debido a la escasez de mano de obra en territorios aledaños (Bell y Kindred, 2016, p. 15).

- En el 2015, se registraron 3,135 TM de volumen vendido de aguacates frescos obtenido externamente. Esto quiere decir que la capacidad de Camposol no dio abasto (Bell y Kindred, 2016, p. 11).
- Presión por procesos y controles estrictos suele generar conflictos con el estilo de los operadores veteranos que habían pasado sus carreras en los campos de cosecha (Bell y Kindred, 2016, p. 12).

Tabla 1.1
Fortalezas y Debilidades por UEN

CAMPOSOL	Frutas y verduras	Mariscos	Trading
Fortalezas			
Hectáreas para cosecha agrícola y crianza de camarones.	X	X	
Plantas de procesamiento.	X	X	
Venta directa a clientes minoristas de EEUU, Europa y Asia.			X
Ahorro de agua por sistema de riego por goteo suministrado vía gravedad.	X		
Investigación y desarrollo para el control de procesos y calidad de los productos.	X	X	
Empresa sostenible, con certificaciones, social y ambientalmente responsable.	X	X	X
Procesos automatizados en plantas de procesamiento y embalaje.	X	X	
Ser parte del Pacto Mundial de Naciones Unidas y otras asociaciones del sector agrícola.	X	X	X
Capacidad de ofertar volúmenes fijos a precios fijos.	X		X
Uso de producción orgánica para impulsar el resto de SKUS.	X		
Debilidades			
Descoordinación entre las áreas de operaciones y comercial.	X	X	X
Dependencia de mano de obra de alrededor de 14,000 trabajadores en picos de producción.	X	X	
Existente dependencia de trabajar con distribuidores por volúmenes mínimos e infraestructura de maduración.	X	X	
Poca comunicación de las características de responsabilidad social de la empresa.	X	X	X
Gastos anual de \$1 millón por año en movilidad de trabajadores.	X	X	
Incapacidad de abastecer su demanda total de aguacates con producción propia dependiendo de fuentes externas.	X		

Fuente: Bell y Kindred (2016)
Elaboración Propia

1.2 Diagnóstico Externo

Según Hitt, Hoskisson e Ireland (2015), el macroentorno está conformado por segmentos externos a la compañía y los administradores deben controlar y analizar cada variable de dichos segmentos mediante la exploración, el monitoreo, pronóstico y evaluación; ello le permitirá identificar las amenazas y oportunidades (p. 43).

1.2.1 Análisis PEST

Tabla 1.2
Análisis PEST

POLÍTICO LEGAL	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Perú cuenta con un acuerdo comercial con EE.UU. con vigencia a partir del 1ro de febrero del año 2009.	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
El Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Perú y Colombia tuvo vigencia a partir del 1ro de marzo del año 2013.	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Tratado de libre comercio entre China y Perú fue suscrito el 28 de abril del 2009 con vigencia a partir del 19 de septiembre del 2011.	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Inestabilidad económica debido a la victoria de Pedro Pablo Kuczynski en las elecciones presidenciales del Perú en el año 2016 (Bell y Kindred, 2016, p. 2).	Amenaza	Amenaza	Oportunidad
Donald Trump gana las elecciones presidenciales de Estados Unidos del 2016, lo que genera incertidumbre política y económica ante las diversas industrias que tiene relaciones comerciales dicho país.	Amenaza	Amenaza	Oportunidad
ECONÓMICO	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Una de las actividades con mayor informalidad en el Perú es la agricultura, considerándose el País con la más grande informalidad laboral en américa latina.	Amenaza	Amenaza	Oportunidad
Existe una escasez de mano de obra agrícola en las zonas aledañas a las hectáreas de cosecha del norte del Perú.	Amenaza	Amenaza	Amenaza
Entre los años 2000 y 2011, el consumo per cápita de aguacates en Estados Unidos se duplicó a 4 libras; siendo en el 2015 más de 6 libras (Bell y Kindred, 2016, p. 3).	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad

(Continúa)

(Continuación)

En lo que respecta a envíos no tradicionales por parte de Perú, Estados Unidos se convirtió en su socio comercial más relevante, registrando un crecimiento acumulado de alrededor de 97% y un valor de 3 millones de dólares en el 2016.	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
La producción norteamericana presenta una brecha de suministro interno de arándanos durante los meses de septiembre a abril (Bell y Kindred, 2016, p. 7).	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
El uso global de arándanos frescos se duplicó a 558,000 TM de 2008 a 2014, con un crecimiento anual promedio de 13% en América del Norte, 32% en Europa y de 49% en Asia-Pacífico. Si las tasas de crecimiento anual se mantienen, la demanda mundial podría llegar a 5.7 millones de TM para el 2024 (Bell y Kindred, 2016, pp. 7-8).	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
SOCIOCULTURAL	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Popularidad por comida mexicana en EE.UU. y una mayor conciencia del consumidor de los beneficios para la salud de los aguacates.	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Los arándanos se convirtieron en un ingrediente cada vez más popular utilizado por los servicios de alimentos, alimentos envasados y las industrias cosméticas y de cuidado de la piel (Bell y Kindred, 2016, p. 7).	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
Los especialistas de marketing y profesionales de la salud popularizaron el término “súper alimento” para describir arándanos y a otros alimentos ricos en antioxidantes (Bell y Kindred, 2016, p. 8).	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
TECNOLÓGICO	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
La mecanización de los procesos de producción en los sembríos y plantas de producción de productos agrícolas se ha ido incrementando de la mano de nuevas tecnologías con el fin de reducir la dependencia de mano de obra.	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
La gran parte de exportaciones peruanas cuentan con una tecnología de baja gama frente a los principales países agro-exportadores.	Amenaza	Amenaza	Oportunidad
El Perú se encuentra en el puesto 90 del índice de Preparación Tecnológica según el Informe Global de Tecnología de la Información 2015.	Amenaza	Oportunidad	Oportunidad

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta utilizada para el desarrollo de estrategias en diversos sectores industriales donde la intensidad competitiva entre empresas cambia respecto al tipo de industria. (David F. y David F., 2017, p. 71).

Poder de negociación de los proveedores

Las empresas pertenecientes a este sector agroexportador mueven grandes volúmenes, lo que conlleva a tener la posición de colocar sus condiciones de compra a los proveedores, ya que sus insumos y materiales como semillas, abono, artículos para embalaje, cajas, etiquetas, envases de plástico, los servicios de mantenimiento, las empresas de transporte para la logística interna, entre otros bienes y servicios pueden provenir de un diverso grupo de proveedores que cumplen con los requisitos básicos y no comprometerán la calidad de los productos. Además, como es en el caso de las semillas, las compañías tienen la capacidad de integrarse hacia atrás para abastecerse a sí mismos de este insumo.

Debido a la variedad de proveedores y el costo de cambio bajo se concluye que el poder de negociación que tienen los proveedores es bajo.

Poder de negociación de los compradores

Los clientes de una empresa agroexportadora suelen priorizar el precio del producto si es que este cuenta con una calidad típica según sus requerimientos. Clientes como los minoristas Costco, Kroger, Publix, Walmart, Tesco, Marks & Spencer, entre otras cadenas tiene un alto poder de negociación por los altos volúmenes de compra que realizan. El costo de cambio es bajo ya que en el mercado la competencia es a nivel internacional.

Por lo detallado previamente se puede concluir que el poder de negociación de los consumidores es alto.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos propiamente dichos en este caso serían productos envasados, transgénicos, productos con un alto valor nutricional que no sean frutas o verduras; sin embargo, el costo de cambio es alto porque los clientes minoristas o empresas de

servicios de alimentos buscan llevar al consumidor final un producto fresco y saludable, el precio de estos productos es inferior al de las frutas y verduras frescas.

La amenaza de los productos sustitutos para esta industria es baja, esto se debe a que los consumidores se inclinan por productos frescos y saludables.

Amenaza de nuevos competidores

Según Porter (2009), las barreras de entrada al sector y las reacciones que los actuales puedan tener afectará la entra de competidores potenciales. (pp. 47-52).

- Economías de escala

Las economías de escala son altas en el sector analizado debido a la infraestructura en planta invertida, los procesos de producción, la propiedad de hectáreas para diversos productos hace que a medida que los volúmenes de producidos se incrementan, los costos unitarios disminuyen, generando economías de escala.

- Lealtad a la marca

La lealtad a la marca es baja, ya que no es un factor indispensable en esta industria, ya que en gran parte de los casos se suelen agrupar los productos de diferentes exportadores y los clientes no suelen identificar el producto por la marca en sí.

- Ventaja absoluta en costos

La ventaja absoluta en costos en la industria es alta debido a que el precio ofertado es un factor importante para los compradores, los competidores de la industria cuentan con bajos costos de producción lo que se transfiere al cliente en el precio de venta y de esa manera hacer más competitiva la oferta del miembro de la industria.

- Costo de cambio

Para este sector, el costo de cambio es considerado bajo, ya que son productos agrícolas que deben cumplir una calidad típica establecida por entidades reguladoras y los clientes.

- Regulación gubernamental

La regulación gubernamental es alta, ya que los productos agrícolas para exportación necesitan certificaciones técnicas de salud, higiene, inspecciones fitosanitarias antes de ser exportados. Todo producto agrícola que desee ser exportado debe pasar por las inspecciones y tener las certificaciones respectivas.

Al ser las barreras de ingreso altas y la reacción de los competidores actuales tendería a ser agresiva, la amenaza de nuevos competidores en la industria es baja.

Rivalidad entre las compañías establecidas

- Estructura competitiva de la industria

La industria agroindustrial exportadora es fragmentada porque la competencia en la exportación agrícola se da a nivel internacional con empresas productoras-exportadoras de múltiples países.

- Demanda en la industria

La demanda de la industria está en un proceso de crecimiento siendo Estados Unidos y los países de Europa y Asia los principales importadores de productos agrícolas (Bell y Kindred, 2016, pp. 7-8). De igual forma, el continente asiático presenta un incremental en su demanda de mariscos desde inicios del 2016.

- Condiciones de los costos

Al presentar costos fijos elevados las compañías dentro de esta industria buscan vender grandes volúmenes de sus productos para poder generar economías de escala y rentabilizar la inversión realizada.

- Barreras de salida

Las barreras de salida son altas, ya que se hace una fuerte inversión en inmuebles, maquinarias y equipo. El personal asignado para los campos, plantas y oficinas debe ser liquidado en caso se desee salir de la industria.

Al tener una estructura competitiva fragmentada, una demanda en la industria creciente, condiciones de costos agresivas y barreras de salida alta, la rivalidad en esta industria es media-alta.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

- Perú cuenta con un acuerdo comercial con EE.UU. con vigencia a partir del 2009.
- El Acuerdo Comercial establecido entre la Unión Europea, Perú y Colombia tuvo vigencia a partir del 1ro de marzo del año 2013.
- El Tratado de libre comercio entre China y Perú fue suscrito el 28 de abril del entró en vigencia a partir del 2011.
- Entre los años 2000 y 2011, el consumo per cápita de aguacates en Estados Unidos se duplicó a 4 libras; siendo en el 2015 más de 6 libras.
- En lo que respecta a envíos no tradicionales por parte de Perú, Estados Unidos se convirtió en su socio comercial más relevante, registrando un crecimiento acumulado de alrededor de 97% y un valor de 3 millones de dólares en el 2016.
- La producción norteamericana presenta una brecha de suministro interno de arándanos durante los meses de septiembre a abril.
- El uso global de arándanos frescos se duplicó a 558,000 TM de 2008 a 2014, con un crecimiento anual promedio de 13% en América del Norte, 32% en Europa y de 49% en Asia-Pacífico. Si las tasas de crecimiento anual se mantienen, la demanda mundial podría llegar a 5.7 millones de TM para el 2024 (Bell y Kindred, 2016, pp. 7-8).
- Popularidad por comida mexicana en EE.UU. y una mayor conciencia del consumidor de los beneficios para la salud de los aguacates.
- Los arándanos se convirtieron en un ingrediente cada vez más popular utilizado por los servicios de alimentos, alimentos envasados y las industrias cosméticas y de cuidado de la piel (Bell y Kindred, 2016, p. 7).
- Se popularizó el gracias a profesionales de marketing y de la salud el término “súper alimento” para describir arándanos y a otros alimentos ricos en antioxidantes (Bell y Kindred, 2016, p. 8).
- La mecanización de los procesos de producción en los sembríos y plantas de procesamiento agrícolas va incrementándose de la mano de nuevas tecnologías con el fin de reducir la dependencia de mano de obra.

- El poder de negociación de los proveedores en el sector agroindustrial es bajo debido a que el costo de cambio no es significativo y existe un gran grupo de proveedores, los cuales, además, no presentan un peligro de integrarse hacia adelante.
- El ingreso de competidores potenciales al sector agroindustrial es bajo porque las economías de escala, la ventaja absoluta en costos y regulaciones gubernamentales.

Amenazas

- Inestabilidad económica debido a la victoria de Pedro Pablo Kuczynski en las elecciones presidenciales del Perú en el año 2016 (Bell y Kindred, 2016, p. 2).
- Donald Trump ganó las elecciones para la presidencia de Estados Unidos en el año 2016, lo que genera incertidumbre política y económica ante las diversas industrias que tiene relaciones comerciales dicho país.
- Una de las actividades con mayor informalidad en el Perú es la agricultura, considerándose el País con la más grande informalidad laboral en América Latina.
- Existe una escasez de mano de obra agrícola en las zonas aledañas a las hectáreas de cosecha del norte del Perú
- La gran parte de exportaciones peruanas cuentan con una tecnología de baja gama frente a los principales países agro-exportadores.
- El Perú se encuentra en el puesto 90 del índice de Preparación Tecnológica según el Informe Global de Tecnología de la Información 2015.
- El poder de negociación de los compradores en el sector agroindustrial es alto debido a que priorizan el precio del bien, el costo de cambio es relativamente bajo y los clientes compran grandes volúmenes.
- La amenaza de productos sustitutos en el sector agroindustrial es media debido a que existe una gran variedad de productos envasados, transgénicos y otros con alto valor nutricional; sin embargo, el costo de cambio es alto porque los clientes buscan un producto fresco y saludable.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Al analizar internamente a la empresa Camposol podemos concluir que cuenta con una fuerte posición interna al presentar un valor ponderado de 2.86 mayor al promedio 2.5

Tabla 2.1
Matriz EFI

Matriz EFI Factores determinantes del éxito	Valor	Calif.	V.Pond.
Fortalezas			
Propietaria de hectáreas para cosecha agrícola y crianza de camarones.	7.0%	4	0.28
Posesión de plantas de procesamiento.	7.0%	4	0.28
Venta directa a clientes minoristas de EEUU, Europa y Asia.	7.5%	4	0.30
Ahorro de agua por sistema de riego por goteo impulsado por la gravedad.	6.0%	3	0.18
Investigación y desarrollo para el control de procesos y calidad de los productos.	7.0%	4	0.28
Empresa sostenible, con certificaciones, social y ambientalmente responsable.	5.2%	3	0.15
Procesos automatizados en plantas de procesamiento y embalaje.	5.5%	3	0.17
Formar parte del Pacto Mundial de Naciones Unidas y otras asociaciones del sector agrícola.	5.5%	3	0.17
Capacidad de ofertar volúmenes fijos a precios fijos.	7.5%	4	0.30
Uso de producción orgánica para impulsar el resto de SKUS.	6.0%	3	0.18
Debilidades			
Descoordinación entre las áreas de operaciones y comercial.	5.9%	2	0.12
Dependencia de mano de obra de alrededor de 14,000 trabajadores en picos de producción.	5.5%	2	0.11
Existente dependencia de trabajar con distribuidores por volúmenes mínimos e infraestructura de maduración.	7.0%	1	0.07
Poca comunicación de las características de responsabilidad social de la empresa.	5.0%	2	0.10
Gastos anual de \$1 millón por año en movilidad de trabajadores.	5.5%	2	0.11
Incapacidad de abastecer su demanda total de aguacates con producción propia dependiendo de fuentes externas.	7.0%	1	0.07

TOTAL	100.0%	2.86
--------------	--------	-------------

Fuente: David, F. y David, F. (2017)
Elaboración propia

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Camposol presenta un valor de 2.93 en la matriz EFE, ello determinada una sólida capacidad de utilizar las oportunidades a su favor y reducir el impacto de las amenazas.

Tabla 2.2
Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Valor	Calif.	V.Pond.
Oportunidades			
Acuerdos comerciales internacionales con Estados Unidos, Europa y China.	7%	4	0.28
Consumo per cápita de aguacate en Estados Unidos se encuentra en aumento.	6%	3	0.18
Brecha en la producción norteamericana de arándanos de setiembre a abril	7%	4	0.28
Estados Unidos es el socio comercial más relevante de Perú en envíos no tradicionales.	7%	3	0.21
Crecimiento de la demanda de arándanos frescos en Estados Unidos, Europa y Asia.	7%	3	0.21
Conciencia del consumo de los beneficios nutricionales y saludables de los aguacates y arándanos.	6%	4	0.24
Incremento de popularidad de la comida mexicana en Estados Unidos.	6%	3	0.18
Tendencia de la mecanización de procesos con el fin de reducir la mano de obra en la agricultura.	7%	3	0.21
Amenazas			
Inestabilidad política y económica en el Perú.	7%	3	0.21
Inestabilidad política y económica en Estados Unidos.	7%	2	0.14
La agricultura es una de las actividades con mayor informalidad en el Perú.	7%	2	0.14
Escasez de mano de obra aledaña a los sembríos del norte del Perú.	7%	2	0.14
Perú cuenta con un bajo desarrollo tecnológico.	6%	2	0.12
El poder de negociación de los compradores es alto en la industria.	7%	3	0.21
La amenaza de productos sustitutos tiene un nivel medio en la industria.	6%	3	0.18
TOTAL	100.0%		2.93

Fuente: David, F. y David, F. (2017)
Elaboración propia

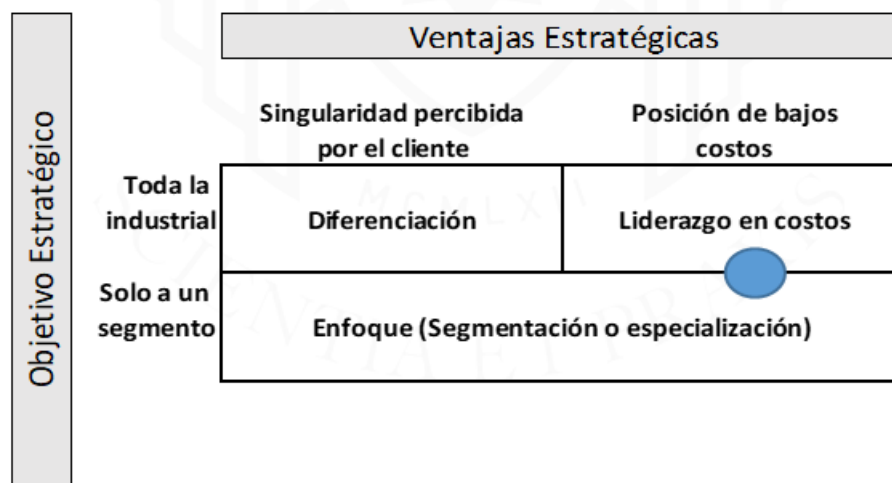
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

En primer lugar, Camposol al ser una empresa agroindustrial exportadora la cual se dedica a la comercialización de frutas, verduras y mariscos, el grado de diferenciación de los productos mencionados es bajo debido a que no presentan un factor distintivo ante los productos de sus competidores que los hagan más atractivos en el mercado. En segundo lugar, cabe decir que la empresa genera economías de escala al sembrar, cosechar, producir y procesar cantidades masivas de frutas, verduras y mariscos aprovechando al 100% la capacidad de sus campos de

cultivo y estanques de crianza; así como la capacidad instalada de su planta de producción, logrando una reducción en sus costos unitarios. Lo mencionado anteriormente hace que Camposol tenga una posición de bajos costos lo que le permite transferir este ahorro en su precio de venta al cliente, conllevando a la empresa -en algunos casos puntuales- a ofertar un volumen fijo a un precio fijo destacando de esta manera frente a su competencia. Por último, los productos que comercializa Camposol son consumidos por un público masivo; sin embargo, la empresa como tal se enfoca en segmentos puntuales, los cuales son: importadores/corredores y minoristas, ya que son estos sus compradores.

Debido a que Camposol presenta una diferenciación baja en sus productos, una posición de bajos costos y se enfoca en sus clientes importadores, minoristas y de servicios de alimentos, podemos concluir que la estrategia genérica de la empresa es la de liderazgo en costos enfocada.

Figura 2.1
Estrategia genérica



Fuente: Porter, M. (2009)
Elaboración propia

2.4 Matriz FODA (Sustento)

Tabla 2.3
Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
F1. Propietaria de hectáreas para cosecha agrícola y crianza de camarones.	D1. Descoordinación entre las áreas de operaciones y comercial.
F2. Posesión de plantas de procesamiento.	D2. Dependencia de mano de obra de alrededor de 14,000 trabajadores en picos de producción.
F3. Venta directa a clientes minoristas de EEUU, Europa y Asia.	D3. Existente dependencia de trabajar con distribuidores por volúmenes mínimos e infraestructura de maduración.
F4. Ahorro de agua por sistema de riego por goteo impulsado por la gravedad.	D4. Poca comunicación de las características de responsabilidad social de la empresa.
F5. Investigación y desarrollo para el control de procesos y calidad de los productos.	D5. Gastos anual de \$1 millón por año en movilidad de trabajadores.
F6. Empresa sostenible, con certificaciones, social y ambientalmente responsable.	D6. Incapacidad de abastecer su demanda total de aguacates con producción propia dependiendo de fuentes externas.
F7. Procesos automatizados en plantas de procesamiento y embalaje.	
F8. Formar parte del Pacto Mundial de Naciones Unidas y otras asociaciones del sector agrícola.	
F9. Capacidad de ofertar volúmenes fijos a precios fijos.	
Oportunidades	
China.	
O2. Consumo per cápita de aguacate en Estados Unidos se encuentra en aumento.	
abril	
O4. Estados Unidos es el socio comercial más relevante de Perú en envíos no tradicionales.	O5-F5-F3: Penetración de mercado mediante productos de calidad y una alta respuesta al cliente y una agresiva campaña de marketing.
O5. Crecimiento de la demanda de arándanos frescos en Estados Unidos, Europa y Asia.	O1-F5: Adaptar los productos según los requerimientos estéticos del mercado asiático.
O6. Conciencia del consumidor de los beneficios nutricionales y saludables de los aguacates y arándanos.	O5-F3: Aliarse con los competidores para fomentar el incremento de la demanda de arándanos en Asia.
O7. Incremento de popularidad de la comida mexicana en Estados Unidos.	
O8. Tendencia de la mecanización de procesos con el fin de reducir la mano de obra en la agricultura.	
Amenazas	
A1. Inestabilidad política y económica en el Perú.	
A2. Inestabilidad política y económica en Estados Unidos.	
Perú.	F9-A6: Estrategia de Precios competitivos ofreciendo descuentos agresivos e incrementando las ventas por volumen.
A4. Escasez de mano de obra aledaña a los sembríos del norte del Perú.	A7-F8: Fomentar a través de una campaña de marketing la importancia para la salud de las frutas y verduras frescas.
A5. Perú cuenta con un bajo desarrollo tecnológico.	
A6. El poder de negociación de los compradores es alto en la industria.	
A7. La amenaza de productos sustitutos tiene un nivel medio en la industria.	

Fuente: David, F. (2013)
Elaboración Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Según Hill, Jones y Schilling (2015), todo proceso de gestión estratégica tiene como finalidad la generación de una misión de una compañía, es en base a esta que se establecen las metas de la empresa y con ello la posterior formulación de la estrategia (p. 12).

Misión: Otorgar de la mano de nuestros clientes, alimentos saludables mediante la diferenciación de nuestros productos para los consumidores en todo mundo. Logramos esta propuesta gracias a nuestra excelencia operativa, alta innovación y el desarrollo de nuestro equipo, forjando un impacto real y positivo en el bienestar de las comunidades aledañas y generando valor sostenible para nuestros accionistas (Camposol, 2018).

La misión de la empresa Camposol se encuentra correctamente definida. En primer lugar, menciona a sus clientes y al decir la frase “otorgar de la mano” da a entender que sus clientes son intermediarios para llegar a los consumidores finales de todo el mundo. En segundo lugar, indica que sus productos son alimentos saludables y diferenciados. En tercer lugar, comenta su excelencia operativa e innovación, las cuales son parte de su ventaja competitiva. En cuarto lugar, demuestra su interés por sus empleados al decir que logran su operación gracias al desarrollo de su gente. Por último, denota su ética y preocupación por la imagen pública al detallar el impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades aledañas a su operación y generar valor sostenible para sus accionistas.

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

La visión de Camposol denota su determinación en llegar a ser el proveedor de alimentos saludables y frescos número uno y más reconocido a nivel global. Con la visión presentada, la empresa motiva y estimula a todo su personal para que juntos logren lo que se proponen para el futuro. Mediante su misión denota que desean ser referentes en el mercado a través de la calidad de sus productos, siendo este último una de las principales variables de su ventaja competitiva.

Políticas

- Supervisar y auditar de manera directa cada etapa de la cadena de valor del negocio.
- Promover la igualdad de género a través de su gestión de colaboradores.
- Poseer altos estándares de transparencia con los cuales generar confianza y valor compartido a los grupos de interés.
- Orientar los productos a mejorar la salud y calidad de vida a los consumidores.
- Resguardar la integridad de los convivientes en zonas aledañas a nuestra producción.

Mediante las políticas mencionadas anteriormente es que la empresa Camposol busca acompañar a su misión poniendo énfasis en la calidad de sus productos, el bienestar de sus trabajadores, clientes y grupos de interés. La compañía busca que su operación, la cual está integrada, no tenga un impacto negativo y sea una empresa sostenible.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

- Aumentar las ventas totales del Camposol en volumen y valor en 25% para el 2017.
- Incrementar las ventas directas a minoristas de Estados Unidos, Europa y Asia en 25% para el 2018.
- Reducir el volumen comercializado a través de importadores a 20% para el 2018
- Incrementar el EBITDA de la compañía en un 20% para el 2017.
- Incrementar el ROE de la compañía en un 10% para el 2017.
- Comercializar directamente a minoristas la categoría de mariscos para el 2020.
- Incrementar la capacidad productiva aguacates en un 10% para el 2018.
- Ser acreedor del 50% del volumen de arándanos que exporta el Perú para el 2019.
- Aumentar la participación del mercado internacional en 3% anualmente.
- Incrementar la capacidad de producción en un 30% para el 2019.

De acuerdo a Coulter y Robbins (2014), los objetivos funcionan como una guía para la toma de decisiones y a la vez representan criterios de evaluación para medir el desempeño (p. 221). Mediante los objetivos planteados se busca llegar a una idea consolidada la cual es que Camposol aumente sus ventas en el mercado a la par de la reducción del volumen que se comercializa a través de importadores/corredores, ello –al mismo tiempo- impactará

positivamente en el EBITDA y ROE de la compañía que siendo indicadores indicadores muy importantes para tener conocimiento del valor que está generando la empresa Camposol.

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

Camposol S.A. posee tres unidades estratégicas de negocio las cuales son: Camposol Frutas y Verduras, Camposol Mariscos y Camposol Trading (Bell y Kindred, 2016, p. 8).

Dentro de Camposol Frutas y verduras se genera una división por unidad de mangos y uvas, espárragos y mandarinas, una de aguacate y una de arándanos. La propuesta es agrupar las unidades de mandarinas, mangos, uvas y espárragos (ya discontinuado), teniendo solo tres divisiones junto a la de aguacate y arándanos.

En la unidad Camposol Mariscos se solicitaría Jorge Ramírez Rubio se dedique únicamente a la gerencia general del grupo y se ponga otra persona a asumir el cargo de CEO Camposol Mariscos.

Por último, por parte de la unidad de Trading, esta será eliminada y tanto sus funciones como activos serán delegados al área comercial de la unidad de Frutas y Verduras de la que José Gómez Bazán tomaría liderazgo. Ya que, a mi parecer, la unidad de Frutas y Verduras puede encargarse de las ventas a corredores y Minoristas, de esta manera se puede mejorar la eficiencia en las negociaciones y alinear la producción con las ventas de una manera más rápida y eficaz. Mediante este cambio, se acelerará el proceso de depender cada vez menos de corredores.

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

a) Estrategia global

- **Estandarización global:** Camposol tiene una alta presión por reducir sus costos, lo que logra gracias a las economías de escala que genera en su proceso productivo. En el sector al que pertenece los clientes buscan principalmente el mejor precio de compra y pueden variar entre proveedores constantemente. Las frutas, verduras y mariscos son productos estandarizados; por ello la presión por responder a las exigencias locales son

bajas, ya que todos los productos que comercializa Camposol se rigen bajo un mismo y estricto estándar de calidad controlado en cada de la cadena de abastecimiento. Al estandarizar la producción es que se aprovecha al máximo las economías de escala que posee.

- **Modos de Ingreso:**

- Exportaciones: El modo de ingreso a mercados internacionales de Camposol es vía exportación debido a que no cuenta con operaciones de producción en el país comprador. Actualmente, Camposol exporta desde el Perú; sin embargo, se recomienda que amplíe sus operaciones en otro país de Latinoamérica con condiciones similares para aumentar su volumen y variedad exportable.
- Alianza estratégica global: Camposol realizó una colaboración con Mission Produce y un distribuidor de fruta en China para aumentar la demanda de aguacates en las ciudades de segundo nivel de dicho país.

b) Estrategias corporativas

- Diversificación
 - Relacionada: Camposol era una empresa que inicialmente comercializaba espárragos (los cuales posteriormente fueron descontinuados) para luego pasar a la categoría de aguacates y arándanos principalmente, entre otras frutas. Cabe decir que también cuenta con una cartera de productos variada en las cuales se incluye: pimientos, mangos, uvas, mandarinas, entre otros.
 - No relacionada: Camposol realizó una diversificación no relacionada al entrar a la categoría de camarones y otros productos del mar.
- Integración vertical: Teniendo Camposol la operación de sembrío, cosecha, crianza de camarones y procesamiento, cuenta con una integración vertical tanto hacia atrás, ya que ellos mismos cuentan con su propio banco de semillas para la cosecha de frutas y verduras, así como larvas de camarones; y, de igual manera, se integraron verticalmente hacia adelante mediante su unidad de negocio Camposol Trading con la cual comercializan

directamente con sus clientes minoristas de Estados Unidos, Europa y Asia reduciendo de esta manera la dependencia de importadores.

- Integración Horizontal: Siendo la industria fragmentada y con participantes en múltiples países Chile, España, entre otros, se recomienda a Camposol adquirir a un competidor internacional que tenga campos de cultivo y plantas de procesamiento para que de esta manera pueda satisfacer la demanda de sus clientes sin necesidad de recurrir a producto de terceros e incrementando de esta manera el nivel de servicio.
- Reducción de gastos: Camposol realizó la estrategia de reducción de gastos cuando discontinuó la categoría de espárragos de su cartera de productos, ya que estaba teniendo rendimientos decrecientes.
- Alianza estratégica: Se recomienda a la empresa Camposol realizar una alianza estratégica con minoristas de China –principalmente cadenas de supermercados- para adquirir infraestructura de maduración de aguacates en dicha región. De esta manera se tendrían socios comerciales locales a largo plazo; además, se dejaría la dependencia de corredores.
- Penetración de mercado: Realizar una campaña de marketing agresiva publicitando los productos de Camposol destacando su calidad, así como las características de empresa sostenible y ambientalmente responsable que posee, buscándose de esta manera conquista participación de mercado.

c) Estrategias de negocios

- La estrategia de negocio que utiliza Camposol es la de liderazgo en costos enfocada. Esto se debe a que mediante sus economías de escala y su eficiencia operativa logra reducir sus costos para poder transferirle este beneficio al precio de venta al cliente, inclusive logra ofrecer precios fijos ante un volumen fijo acordado, siendo este un factor importante debido a que la industria es sensible ante un cambio en precio. Y, al liderazgo en costos se le suma el enfoque en su segmentación debido a que sus clientes son los minoristas, importadores y empresas de servicios de alimentos.

d) Estrategias funcionales

- Área de Operaciones:
 - Generar economías de escala mediante la producción de volúmenes grandes.
 - Estrictos controles de calidad superior en las frutas, verduras y camarones.
 - Automatizar procesos para reducir la dependencia de mano de obra.
 - Crianza de camarones en pozas intensivas para acelerar la producción.
- Área de Investigación y desarrollo:
 - Desarrollar procesos de cultivo in vitro que aceleran el crecimiento de las plantas salvaguardando la calidad.
 - Contar con un banco propio de semillas y larvas.
 - Desarrollar mejoras genéticas en aguacates y arándanos para su resistencia a plagas.
 - Desarrollar controles biológicos para plagas.
- Área de Recursos humanos:
 - Programas de capacitación de personal respecto a cada área funcional de la empresa.
 - Implementar un plan de desarrollo de línea de carrera de talentos de la empresa.
 - Implementar programas de coaching y mentoring.
- Área de Marketing:
 - Desarrollar campañas de marketing donde ilustren a los clientes y consumidores sobre la calidad de los productos de Camposol y sus característica socialmente responsables y ambientalmente amigables.
 - Realizar una estrategia de trade marketing en los puntos de venta minorista con la marca Camposol.
 - Lanzar publicidad dirigida al continente asiático con distintos usos para el aguacate y demás productos de la cartera de Camposol.

- Área de Finanzas:
 - Enfocarse en un ciclo de conversión de efectivo óptimo.
 - Evaluar proyectos rentables para la empresa a largo plazo.
 - Evaluar la emisión de bonos para tener una inyección de efectivo.
 - Contar con un óptimo nivel de apalancamiento financiero.



CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

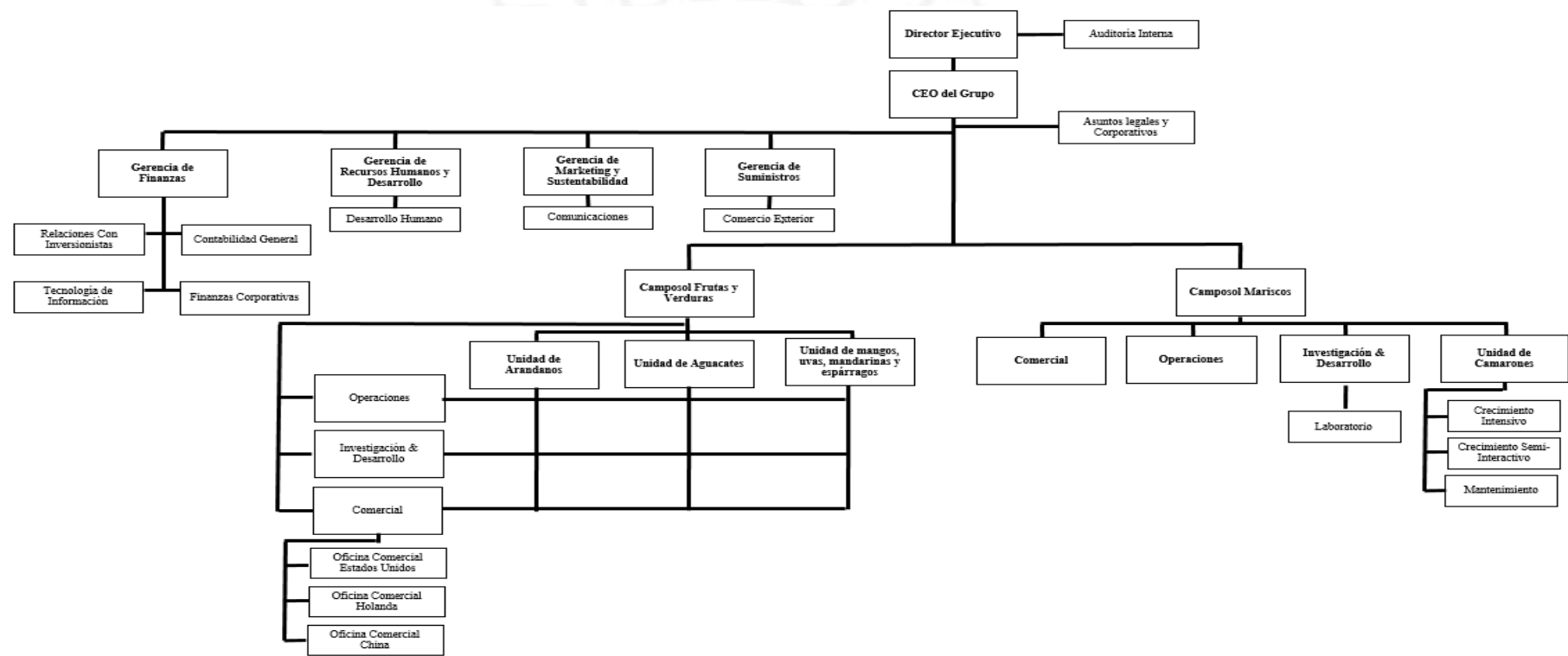
Primero, se tendrán las unidades de apoyo de: gerencia de finanzas, gerencia de marketing y sustentabilidad, gerencia de recursos humanos y desarrollo; por último, asuntos legales y corporativos. Dichas áreas les brindarán el apoyo correspondiente a las unidades estratégicas determinadas.

Segundo, la unidad de Mariscos presentará el área comercial, operaciones, investigación y desarrollo, la cual no se presentaba antes como tal; además, tendrá una sub-área de laboratorio que potenciará sus procesos, y unidad de mariscos teniendo esta última las sub-áreas de crecimiento intensivo, crecimiento semi-interactivo y mantenimiento enfocándose en la crianza netamente desde las larvas hasta que los camarones estén listos para ser procesados y comercializados por su área comercial.

Tercero, la unidad de Trading se disolverá y sus activos, cartera de clientes y funciones pasarán a la unidad de frutas y verduras, ya que se considera que las funciones comerciales, clientes y oficinas pueden ser asumidas perfectamente por el área comercial de la unidad de Frutas y Verduras sin ningún inconveniente siendo Jose Gómez Bazán quien liderará dicha área.

Cuarto, la unidad frutas y verduras tendrá tres divisiones: aguacates, arándanos y una tercera unidad que agrupa los mangos, uvas, mandarinas y espárragos (este último ya discontinuado); además, presentará una estructura matricial donde dichas unidades se conectarán con el área de operaciones, investigación y desarrollo y comercial, esta última área es donde se encontrarán las tres oficinas ubicadas en Estados Unidos, Holanda y China, la cartera de clientes y funciones de la anterior unidad de Trading. Esto último quiere decir que la unidad de Frutas y Verduras atenderá a clientes corredores/importadores y minoristas, de esta forma se busca tener una mayor coordinación con las áreas operaciones y enfocarse los objetivos para que en un futuro las ventas solo sean directamente a minoristas contando con un alto nivel de servicio. Además, se podrán realizar sinérgicas con las actividades del área de operaciones respecto a cada categoría de fruta y/o verdura conjuntamente con la innovación prestada por el departamento de investigación y Desarrollo.

Figura 3.1
Estructura Organizacional



Fuente: Bell y Kindred (2016)
Elaboración Propia

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

Según Gamble, Janes, Peteraf, Strickland, Sutton y Thompson (2012), una correcta implementación estratégica necesita de un esfuerzo de equipo. Los administradores son responsables de ejecutar las estrategias en las áreas donde son líderes y donde los colaboradores deben participar activamente en el proceso de ejecución. (p. 324).

Ante las estrategias y cambios propuesto para la empresa Camposol, se busca que tanto los cargos directivos como los funcionales tomen parte de ello y se lo comuniquen a toda la organización con el fin de que el conocimiento por implementarse esté en todos los colaboradores y de esta manera se puedan administrar las fuerzas durante la acción. El proceso de implementación de estrategias impacta en todas las áreas funcionales y divisionales de la empresa en todos los niveles, desde los superiores hasta los más básicos (David, 2013, p. 212).

Las estrategias propuestas junto con el rediseño organizacional básicamente se dirigen a cumplir los objetivos de incremento de ventas y participación de mercado a la par de que la comercialización a través de importadores se vaya reduciendo mientras que la venta directa vaya incrementándose, lo que finalmente impactará en los objetivos e indicadores financieros de manera positiva.

En primer lugar, Camposol podría crear un comité mensual de las áreas de más alto nivel donde se discuta los avances de la implementación, los cuellos de botella y cómo solucionarlos, para luego transmitirle estos conocimientos a los trabajadores que les reportan a manera de generar una comunicación compartida en toda la organización.

En segundo lugar, la coordinación y motivación del personal de todos los niveles es imprescindible porque ante los cambios se genera incertidumbre, lo que puede afectar los procesos operacionales de la organización. Por ello, la empresa debería apoyarse del área de recursos humanos y desarrollo para que el clima laboral no decaiga y, por el contrario, sea un pilar para que las estrategias sean realizadas y generen el efecto positivo que se busca.

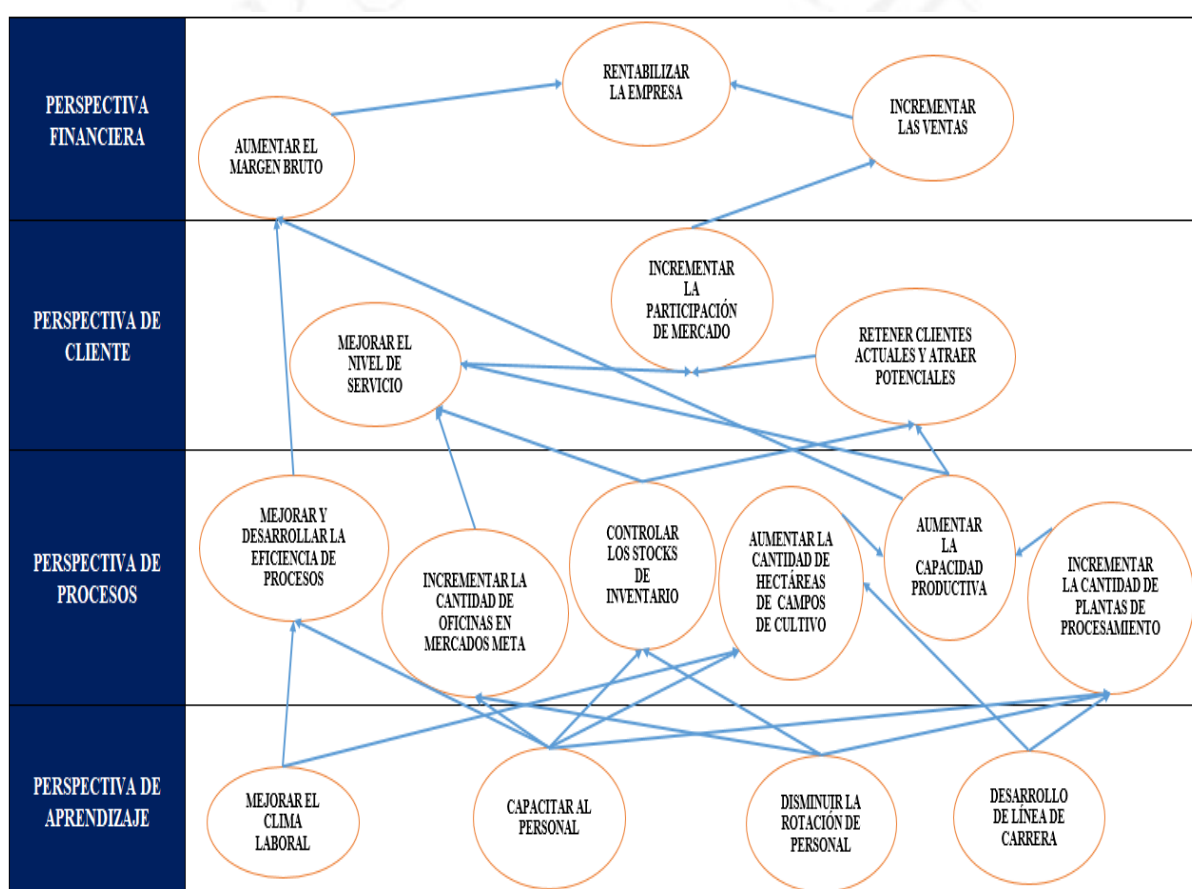
Por último, la principal responsabilidad es de los gerentes de cada unidad, así como los funcionales, ya que deben motivar, coordinar, y generar confianza a sus colaboradores para luego descentralizar la toma de decisiones y delegarla a sus subordinados para que juntos encaminen las estrategias propuestas con una correcta gestión del cambio.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Según Kaplan y Norton (2009), un mapa estratégico es una representación gráfica donde por cada perspectiva (aprendizaje, procesos, cliente y financiera) se describen objetivos los que, con punto de partida desde la perspectiva de aprendizaje, deben interrelacionarse de manera ascendente hasta llegar a los objetivos de la perspectiva financiera (p.79).

Figura 4.1
Mapa estratégico de control



Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración Propia

En el mapa estratégico de control presentado líneas arriba podemos destacar que, partiendo desde una perspectiva de aprendizaje con objetivos dirigidos a los colaboradores con énfasis en el clima laboral, el desarrollo de línea de carrera de los trabajadores, capacitaciones y la rotación del personal se llega a generar un impacto en los procesos de la compañía para

que estos sean más eficientes e incrementar la capacidad productiva de la compañía mediante la adquisición de hectáreas de campos de cultivo y plantas de procesamiento de competidores para que de esta manera brindarle un mejor servicio a los clientes, incrementando así la participación de mercado con sus productos de calidad y procesos eficientes que le permiten generar ahorro y mediante ello mejorar el margen bruto. Por último, respecto a la perspectiva financiera, el incremento de participación generaría un aumento en las ventas, lo que junto al incremento del margen bruto conllevaría a mejorar la rentabilidad de la empresa.

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

Tabla 4.1
Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	Objetivos BSG	Indicador
FINANCIERA	Rentabilizar la empresa.	ROE
	Incrementar las ventas en valor.	▲ Ventas= (Ventas ₂₀₁₇ /Ventas ₂₀₁₆)-1
	Aumentar el margen bruto.	Margen Bruto= Ventas - Costo de Ventas
DE CLIENTE	Incrementar la participación de mercado.	Participación de Mercado= Ventas Camposol/Ventas totales del sector
	Mejorar el nivel de servicio.	Nivel de servicio= TM enviados en buen estado/Total de TM enviados
	Retener clientes actuales y atraer potenciales.	Nº De clientes Periodo 1- Nº de Clientes Periodo 0
DE PROCESOS	Mejorar y desarrollar la eficiencia de procesos operativos.	Nº de mejoradas realizadas en el año
	Aumentar la capacidad productiva	Producción anual
	Aumentar las hectáreas de cultivo.	Nº de hectáreas
	Incrementar la cantidad de plantas de procesamiento.	Nº de plantas de procesamiento
	Incrementar la cantidad de oficinas en mercados meta.	Nº de Oficinas inauguradas en el año
	Controlar los stocks de inventario.	Nº de quiebres de stock
DE APRENDIZAJE	Capacitar al personal.	Nº De capacitaciones realizadas por año
	Desarrollo de línea de carrera.	Nº de ascensos por año
	Mejorar el clima laboral.	Nivel de satisfacción laboral
	Disminuir la rotación de personal.	Nº de empleados/Nº de empleados al inicio del periodo evaluado

Fuente: Kaplan y Norton (2009)
Elaboración Propia

Partiendo desde la perspectiva de aprendizaje, el indicador de rotación de personal nos indica cuántos trabajadores se han desvinculado de la empresa en un periodo determinado, se busca que indicador sea lo más bajo posible. Luego, sigue el nivel de satisfacción laboral que se realiza en base a encuestas a los trabajadores el cual es muy importante para comprender a los colaboradores, la cantidad de ascenso que ha existido en la empresa lo cual es un factor motivante para los colaboradores; por último, el número de capacitaciones sirve para medir si efectivamente la empresa está invirtiendo en el conocimiento de sus empleados.

En la perspectiva de procesos, tenemos el número de quiebres de stocks donde se busca que dicho indicador sea lo más cercano a cero, ya que en esta industria por incumplir un compromiso de volumen se puede llegar a perder un cliente actual y esto podría evitar captar potenciales. El número de mejoras en proceso nos ayudará saber el rumbo que está tomando la empresa respecto al desarrollo de nuevas técnicas y en mejorar la eficiencia de procesos que ya se encuentren desactualizados y generen cuellos de botella. La adquisición de hectáreas campos de cultivo y plantas de procesamiento expresada en cantidad que ayudará a tener una mayor capacidad productiva. Por último, el número de oficinas inauguradas significa que las ventas en dichos mercados vienen en aumento y se necesita de más oficinas en el sector para atender a la totalidad de clientes.

En la perspectiva de clientes, se tiene el número de clientes al finalizar un periodo determinado, se busca que dicho indicador sea mayor a 0. El nivel de servicio es otro indicador vital, ya que refleja la responsabilidad que la empresa tiene con entregar productos en el estado más óptimo posible. Por último, el indicador de participación de mercado nos dirá si la empresa Camposol ha incrementado sus ventas respecto al sector y cuánto de todas las ventas del sector le pertenecen.

Para finalizar, en la perspectiva financiera se evalúa los indicadores que impactan en el resultado financiero de la empresa: como el incremento de ventas, el aumento de margen bruto el cual es de mucha utilidad para saber cuánto es que estamos marginando y mientras este sea más alto es positivo para la compañía; por último, la rentabilidad de la empresa se mide con el ROE, el cual es la utilidad neta alcanzada por la empresa dividida entre Patrimonio, esto nos dirá la rentabilidad obtenida por la empresa con sus propios fondos.

CONCLUSIONES

- Camposol S.A. cuenta con una vasta experiencia en el sector agroindustrial que viene desde los años 90's en el territorio peruano, empezando desde la producción y comercialización espárragos, pasando por aguacates, arándanos, mariscos y otras frutas y verduras, considerándose una de las empresas latinoamericanas más importantes del sector.
- Camposol S.A. es una empresa con una fuerte posición interna y una alta capacidad de utilizar las oportunidades presenten en la industria agroexportadora a su favor; además, logra minimizar el impacto que tendrían las amenazas para ella.
- La compañía se encuentra integrada verticalmente en todas las actividades de la cadena, empezando por la investigación y desarrollo, cosecha, crianza para el caso de camarones, procesamiento de productos, envío a los clientes final y servicio post-venta con una superior respuesta al cliente.
- A pesar de que la compañía les vende a clientes minoristas directamente a través de su unidad comercial Camposol Trading, aún conserva una alta dependencia de corredores/importadores por lo cual se busca ampliar sus operaciones para poder alejarse de dicha dependencia.
- Los arándanos se han convertido en uno de los productos principales de la empresa, proporcionándole cerca del 30% de sus ingresos; igualando la proporción de los aguacates.
- El área de marketing no ha desarrollado una correcta implementación de sus estrategias para comunicar los beneficios de los productos al través de la marca de la empresa Camposol.
- A pesar de que cuenta con procesos automatizados, la empresa tiene una alta dependencia de mano de obra; aunque en el Perú dicho gastos no es muy relevante, lo que impacta es la escasez de trabajadores en zonas aledañas que implica que la compañía gaste 1 millón dólares por año.
- En la categoría de aguacates, recurre a volumen obtenido externamente para lograr satisfacer su demanda.

RECOMENDACIONES

- Camposol S.A. debe aprovechar sus características como empresa sostenible y amigable con el medio ambiente para promocionarse como una marca fuerte en la mente de los consumidores.
- Camposol debe integrarse horizontalmente adquiriendo hectáreas de cosecha y plantas de procesamiento de sus competidores tanto nacionales como internacional para incrementar su capacidad exportable y dejar de adquirir volumen externamente para poder satisfacer su demanda.
- Para el mercado asiático, se le recomienda formar una alianza estratégica con empresas minoristas para la adquisición conjunta de infraestructura de maduración. De esta manera, se reduce la dependencia de importadores/corredores y se forman lazos comerciales a largo plazo con dichos minoristas.
- Realizar un rediseño para la estructura de la organización, para ello disolverá la unidad de Trading. Sus activos y funciones pasarán al área comercial de Frutas y Verduras con la finalidad de alinear las operaciones con las ventas a corredores y minoristas; con ello se busca reducir poco a poco el volumen a corredores.
- Comunicar a los colaboradores de todos los niveles los cambios que se implementarán de cara a ser más competitivos en la empresa y enfocarse en los objetivos planteados. Esta tarea debe realizarse en conjunto liderada por los gerentes de cada área con los respectivos trabajadores que tiene a cargo, para posteriormente estar todos vinculados con una misma perspectiva y visión hacia el cumplimiento de metas y objetivos establecidos.

REFERENCIAS

- 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). *Annual Report*. Recuperado del sitio de Internet de Camposol:
http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2017.pdf
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14. Ed.). México, D.F.: Pearson.
- David, F. y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. (15. Ed.). México: Pearson.
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral* (Onceava ed.). México D.F: Cengage Learning.
- Hitt, M., Hoskinsson, R. e Ireland, R. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos*. (11. Ed.). México, D.F.: Cenage Learning.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral* (3ª Ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Grupo Planeta.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Piramides.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva* . Madrid: Ediciones Piramides .
- Coulter, M. y Robbins, S. (2014). *Administración* (12. Ed.). México D.F: Pearson.
- Gamble, J., Janes, A., Peteraf, M., Strickland III, A., Sutton, C. y Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica* (diecichoava ed.). México D.F: McGraw-Hill Interamericana.

BIBLIOGRAFÍA

- Camposol. (2018). *Annual Report*. Recuperado del sitio de Internet de Camposol:
http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2017.pdf
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14. Ed.). México, D.F.: Pearson.
- Hitt, M, Hoskisson, R. e Ireland, R. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos*. (11. Ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Ediciones Piramides.
- David, F. y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. (15. Ed.). México: Pearson.
- Coulter, M. y Robbins, S. (2014). *Administración* (12. Ed.). México D.F: Pearson.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Grupo Planeta.
- Bell, D., y Kindred, N. (15 de Diciembre de 2016). CAMPOSOL. Harvard Business School.
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral* (Onceava ed.). México D.F: Cengage Learning.