

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

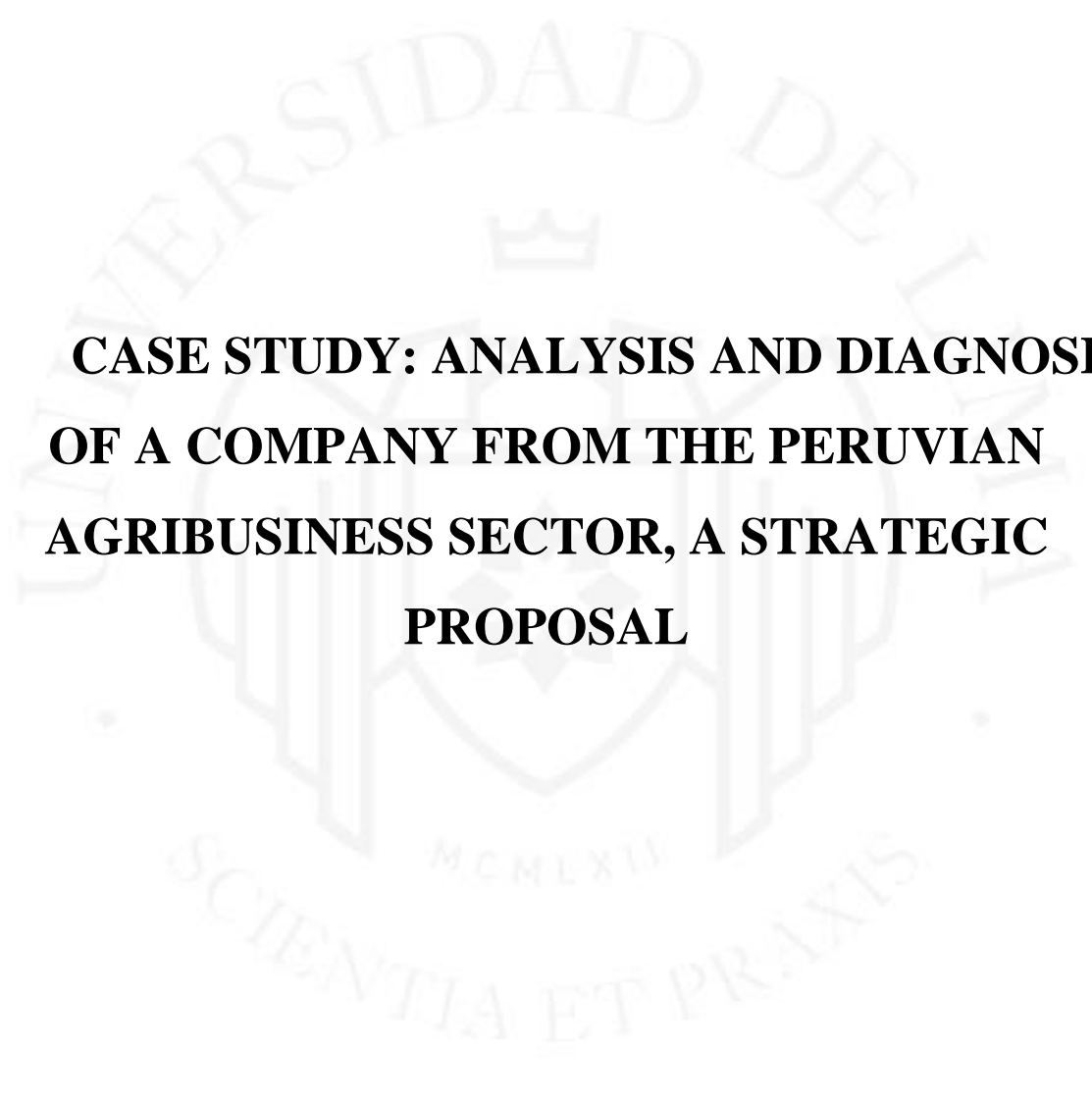
Jorge Armando Rodriguez Blanco

Código 20121110

Lima – Perú

Noviembre de 2019





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

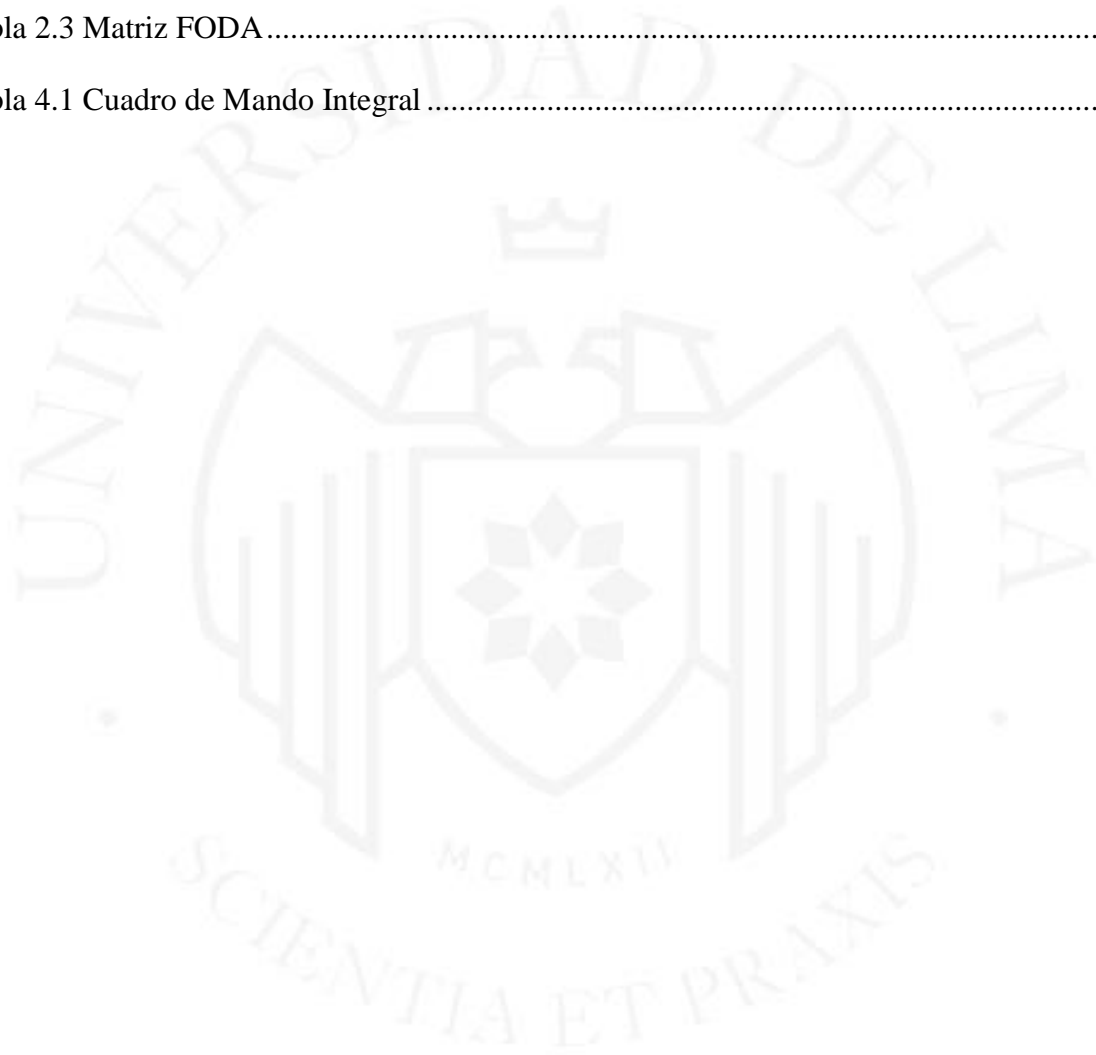
TABLA DE CONTENIDO

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).....	10
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....	13
1.2 Diagnóstico Externo.....	15
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)	16
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector.....	18
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas.....	21
CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	24
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	24
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	25
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento).....	26
2.4 Matriz FODA (Sustento).....	27
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas	27
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	29

2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio(UEN) o creación de nuevas UEN	30
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	30
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		35
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa(Sustento).....	35
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	36
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		38
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	38
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión	39
CONCLUSIONES.....		40
RECOMENDACIONES.....		41
REFERENCIAS.....		42
BIBLIOGRAFÍA.....		43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y Debilidades.....	13
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	24
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	25
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	27
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral.....	39



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor	6
Figura 3.1 Estructura Organizacional Matricial.....	36
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....	38



RESUMEN

El presente trabajo se basa en la realización de un análisis estratégico de Camposol y el camino que tuvo que recorrer para lograr convertirse en el mayor productor agropecuario y cultivador de aguacate de Perú y a su vez el mayor productor de arándanos del mundo.

De esta manera se procederá haciendo un diagnóstico interno del modelo de negocio y la cadena de valor en donde se detallará el desarrollo de las actividades de Camposol para poder generar el producto final tales como las frutas, verduras y mariscos, los cuales son empaquetados y comercializados a nivel mundial. De esta forma se logrará definir la ventaja competitiva, la cual nos servirá para el desarrollo tanto a nivel de empresa como por UEN.

Seguidamente se procederá en hacer un diagnóstico externo de la empresa con un análisis PEST en donde se detallará la posición en la que se encuentra en cuanto a 4 bloques (políticos-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos). Al igual que se determinarán las fuerzas de competitividad del sector agroindustrial y las oportunidades y amenazas que Camposol presenta.

De igual manera se hará uso de la definición de misión, visión y políticas a nivel organizacional con el fin de dar a conocer los objetivos y proyecciones de Camposol. Por otro lado, con el fin de poder formular de manera correcta la estrategia a seguir se realizará un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para que estas mismas puedan ser ingresadas en la matriz EFI y EFE y así poder detectar formas de mitigar las debilidades y amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades y fortalezas.

Finalmente, se realizará una evaluación a nivel de la estructura organizacional de Camposol con el fin de realizar propuestas para poder mejorar la ejecución de estrategias en la empresa para continuar su expansión y posicionamiento en el mercado de productos frescos.

Palabras Clave: Agroindustria, frutas, comercial, aguacate, arándanos.

ABSTRACT

Current document is based on a strategic analysis of Camposol and the process it went through to become the largest agricultural producer and largest plantation of avocado in Peru as well as the world's largest blueberry producer.

This document will organize an internal diagnosis of the business model and supply chain where we will list the activities to generate end products such as fruits, vegetables and seafood, which then are packed and commercialized worldwide. This way we will manage to define the competitive advantage, which will support the company progress and UEN.

We will also do an external company diagnosis with a PEST analysis where we will detail its current position in 4 blocks (legal-political, economic, socio-cultural and technological). At the same time, we will determine the competitive strength in the agrobusiness sector, as well as opportunities and challenges that Camposol represents.

We will additionally use the definition of mission, vision and politics at the organizational level to understand Camposol objectives and projections. Also, to formulate correctly the strategy to follow, we will do an analysis of strengths, opportunities, weaknesses and threads, so that they can be inserted in EFI and EFE matrix and hence detect mitigation mechanisms for potential weaknesses and threads and maximize opportunities and strengths.

Finally, we will organize an evaluation at the organizational structure level of Camposol to elaborate proposals to improve execution strategies to continue companies' expansion and positioning in the fresh food market.

Keywords: agrobusiness, fruits, commercial, avocado, blueberries.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo abordaremos a la empresa Camposol como punto de análisis en una investigación con la finalidad de poder detectar sus estrategias empleadas para su crecimiento organizacional y a su vez realizar una propuesta de valor para la misma.

Camposol es una empresa situada en Perú perteneciente al sector de la agroindustria. Posee 3 UEN (frutas y verduras, mariscos y trading) que con el pasar del tiempo empezaron a ser mucho más demandadas debido a un incremento de un estilo de vida saludable y la prevención de enfermedades que aquejan a la población.

Además, la empresa siempre mantuvo gran preocupación no solo por el bienestar de sus clientes sino también por el de sus propios colaboradores, por ese motivo posee políticas que promueven el bienestar dentro del centro laboral y sus actividades. Esto se ve reflejado en la incursión de la fuerza laboral femenina en la compañía haciendo alusión a la igualdad de géneros

Por otro lado, cabe recalcar el gran interés y compromiso de Camposol con sus clientes, por esa misma razón abrió varias sucursales comerciales con la finalidad de poder establecer un vínculo más cercano con sus clientes y de esta manera satisfacer sus necesidades en el menor tiempo posible.

Finalmente, Camposol es una empresa posicionada que causó gran impacto a nivel mundial, sobretodo en Perú en donde aún mantiene su liderazgo, tanto en posicionamiento a nivel de mercado como en su gestión de costos con sus economías a escala, lo cual le permite no solo poder producir y ofrecer grandes volúmenes de sus productos, sino también fijar sus precios con la finalidad de poder establecer una relación estrecha con el cliente y así lograr la fidelización del mismo.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Conforme a la realización del presente punto haremos uso del análisis del modelo de negocio de Alexander Osterwalder, en el cual “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Estas mismas están compuestas en “nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio”, tales como “clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 15).

Segmento de Mercado

Camposol es una empresa agroindustrial con un enfoque en el segmento de mercado de clientes minoristas y de servicios de alimentos.

Propuesta de Valor

Camposol busca poder proporcionar a sus consumidores alimentos que sean saludables a través del constante desarrollo e innovación que implementan, con el fin de generar un impacto positivo en todos los lugares en donde tienen presencia y a su vez generando valor a largo plazo para los accionistas de la misma empresa (Camposol, s.f.).

Canal

El canal de ventas con el que Camposol se desarrolló fue a través de corredores y su unidad comercial. Ellos se encargan de contactar y vender directamente a los minoristas (ya que estos con frecuencia vendían productos bajo marcas de terceros) y llegar a mercados con gran demanda como lo son Estados Unidos (Costco, Kroger, Publix, Walmart, etc) y Europa (Tesco y Marks y Spencer), además de mercados de demanda menores como en América Latina y Asia (Bell y Kindred, 2016, p. 1, 10). Por otro lado, Camposol también cuenta con ventas indirectas, las cuales son hechas a través de los importadores para la unidad estratégica de mariscos (Bell y Kindred, 2016, p. 1, 10).

Relación con el cliente

➤ **Fidelización de sus clientes a través de productos de calidad**

Camposol busca mantener buenas relaciones con el cliente (poder captarlos y fidelizarlos), por esta misma razón la importancia que tiene en sus procesos en relación a la calidad que poseen sus productos: que sean consistentes (de tamaño, sabor y apariencia) y confiable durante todo el año. Además, es considerada como ambientalmente amigable y socialmente responsable (Bell y Kindred, 2016, p. 4, 13).

➤ **Servicio de atención al cliente**

Por otro lado, la empresa abrió varias oficinas comerciales (en China, Estados Unidos y Europa) con las cuales buscan “ofrecer el mejor servicio” posible “a sus clientes en términos de disponibilidad de producto, empaque, tiempo para completar pedido y servicio al cliente”. Con todo esto, buscan poder resolver cualquier problema que tengan sus clientes en un corto periodo de tiempo (Bell y Kindred, 2016, p. 14).

➤ **Campañas publicitarias**

A su vez, Camposol invirtió en campañas con la finalidad de buscar una relación más fuerte y duradera con el cliente por la cual aprovecha la imagen de Perú como un destino de alimentos de clase mundial ya que el Perú posee una muy buena reputación en la cocina. Para su desarrollo, se trabajó de la mano de un famoso chef que ha vivido en China con el fin de desarrollar y mostrar recetas sobre cómo preparar los aguacates e incorporarlos a las comidas (Bell y Kindred, 2016, p. 14).

Fuentes de Ingreso

Camposol percibió ingresos de \$289 millones en 2015 y es considerado como el mayor productor agropecuario y cultivador de aguacate de Perú. En el año 2016, sus ingresos fueron percibidos principalmente por la categoría de los mariscos y los aguacates; sin embargo los arándanos fueron los que representaron los mayores márgenes de utilidad bruta; a su vez se proyecta que estos mismos logren superar las ventas de todas las demás categorías (espárragos, alcachofas, uvas, mangos, granadas, pimientos y mandarinas) (Bell y Kindred, 2016, p. 1, 8).

Recursos Clave

- Plantas de Embalaje
- Granjas
- Oficinas comerciales
- Plantas de Procesamiento

Actividades Clave

- Inversión en Desarrollo e innovación.
- Apertura de sucursales comerciales.
- Orientación a la venta de productos de calidad.
- Orientación a la venta de productos sanos y frescos.
- Servicio de atención al cliente.

Asociaciones Clave (alianzas estratégicas)

- Camposol fue el “primer agronegocio peruano en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y publicar informes de sostenibilidad” verificados por terceros independientes (cada año se someten a casi 100 auditorías sociales, ambientales y sanitarias que se requerían para poder operar en Perú, acceder a los mercados de exportación y abastecer a ciertos minoristas) (Bell y Kindred, 2016, p. 9).
- Camposol “estableció acuerdos para utilizar la infraestructura de maduración” de terceros cuando sea necesario, como por ejemplo con Walmart (Bell y Kindred, 2016, p. 23).
- Camposol realizó una alianza estratégica de exclusividad con el Grupo Riberebro (España), dicha alianza estratégica detallaba que el grupo español solo podrá comercializar los productos de Camposol.

Estructura de Costos

➤ Costos por Mano de Obra Directa

Los costos en relación a la fuerza laboral hacen referencia a los sueldos que Camposol debe de pagar a sus empleados, tanto a los corporativos como a los trabajadores de granjas y fábricas. Estos últimos ganaban entre \$400 y \$500 por

mes y tenían acceso a atención médica subsidiada, cuidado de niños y otros beneficios (Bell y Kindred, 2016, p. 9).

➤ **Costos De Transporte**

Camposol pagó alrededor de \$7.500 por cada contenedor refrigerado del cual hacía uso para poder transportar sus productos a los Estados Unidos por mar. Tomando en consideración “los costos de transporte desde el almacén hasta el puerto, inspecciones y otras tareas relacionadas”, el envío de un contenedor terminaba teniendo un costo aproximado de \$10,000 por mar o \$30,000 por vía aérea (Bell y Kindred, 2016, p. 10).

➤ **Otros Costos**

Dentro de la estructura de costos de Camposol podemos encontrar otros costos que son importantes de analizar tales como:

- ❖ Costo de las instalaciones de fabricación
- ❖ Costos de materia prima
- ❖ Costos de servicios básicos tales como agua y luz.
- ❖ Costos de activos fijos como maquinaria

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Con el fin de poder identificar las ventajas competitivas de Camposol frente al mercado es necesario poder detallar las actividades relacionadas con la creación de valor. Para ello haremos uso del análisis de la cadena de valor de Michael Porter, quien lo describe como los procesos mediante los cuales se crea un producto útil para los clientes. Estas “actividades de valor se dividen en 2 grupos: primarias y de apoyo”. Las primeras, son todas aquellas que intervienen en la elaboración, venta y transferencia del producto al cliente. Por otro lado, las de apoyo son aquellas que respaldan las primarias (Porter, 2002, p. 67).

Figura 1.1

Cadena de Valor



Fuente: Porter (2012)

Elaboración propia

Logística y Distribución

El proceso logístico comienza en la planta, con la carga de palets llenos en contenedores de envío refrigerados que contienen una capacidad de unos 20,000 kg, los cuales previamente fueron inspeccionados por un funcionario de la agencia fitosanitaria de Perú antes de sellarlos. Estos contenedores son transportados por una empresa externa de transporte hacia los puertos, en los cuales se espera hasta 3 días para que llegue un barco para que la gran mayoría de la producción fuese enviada por mar desde el puerto del Callao o desde Piura (Bell y Kindred, 2016, p. 9, 10). Sin embargo, para poder llevar esto a cabo era necesario llevar un seguimiento de la temperatura de los contenedores de arándanos durante todo el viaje (32 grados) como medida de control de plagas (Bell y Kindred, 2016, p. 10).

Por otro lado, en relación a la categoría de mariscos, estos eran congelados en bloques de hielo para su envío, posteriormente eran descongelados y procesados a través de los importadores mismos.

Los principales puertos de llegada para sus productos (frutas, verduras y mariscos) según el mercado son los siguientes:

- EE. UU.: fueron Filadelfia y Miami en la costa este y Los Ángeles y Long Beach en la costa oeste
- Europa: fueron Rotterdam, Hamburgo y San Petersburgo.
- Asia: fueron Shanghai y Hong Kong.

Investigación y Desarrollo

Camposol invirtió mucho dinero en investigación y desarrollo entorno al control de plagas naturales, la cría y otras áreas:

- Para comenzar, utilizaron un sistema de riego por goteo en sus campos, el cual estaba impulsado por la gravedad (Bell y Kindred, 2016, p. 9).
- También se aplicó fertilizantes y pesticidas a través del agua de riego y posteriormente se agregó materiales orgánicos al suelo con la finalidad de proporcionar nutrientes en los mismos (Bell y Kindred, 2016, p. 9).
- Por otro lado, con la finalidad de estudiar cómo interactuaban los rasgos específicos de los árboles con su entorno de crecimiento, se realizó un proyecto relacionado a la secuenciación del ADN de estos mismos (Bell y Kindred, 2016, p. 9).

Producción

En un inicio la producción de Camposol era a través de productos enlatados; sin embargo, conforme fueron avanzando los años fue cambiando de enfoque. En 2016, la mayor parte de la producción de frutas y verduras de Camposol se vendía fresca, con una pequeña cantidad vendida congelada o procesada en jugo; de esta forma, el negocio de conservas había sido completamente eliminado (Bell y Kindred, 2016, p. 9).

Marketing y ventas

Marketing:

- Camposol ha invertido poco en promocionar la marca entre los consumidores. Sin embargo, ellos eligieron desarrollar su marca a través de la calidad que brindan en sus productos, con el fin de que esta misma sea la que haga la venta. Además, las bayas tienen atributos que hacen “que los compradores las busquen más que otras frutas”, lo cual a su vez hace “que la

marca y la confianza sean aún más importantes” (Bell y Kindred, 2016, p. 12).

Ventas:

➤ **Venta Directa**

En relación a las ventas de la categoría de frutas y verduras, esta se encontraba a cargo de la misma empresa con los clientes minoristas y servicios de alimentos. (Bell y Kindred, 2016, p. 1).

➤ **Venta Indirecta**

La venta indirecta se daba en la categoría de mariscos, los cuales eran vendidos a través de importadores (Bell y Kindred, 2016, p. 32).

Servicio al cliente / Post Venta

Camposol posee oficinas comerciales en Estados Unidos, Europa y China con el fin de poder darle solución a cualquier incidencia que tengan sus clientes en un corto periodo de tiempo. Estos pueden ser de acuerdo a:

- Disponibilidad de producto
- Empaque
- Tiempo para concretar el pedido
- Atención al cliente
- Otros.

Infraestructura de la Empresa

Camposol está compuesto por un director ejecutivo (Dyer Coriat), el cual está sujeto a una auditoría interna. El CEO/Director General del grupo es Jorge Ramirez Rubio.

Por otro lado, la infraestructura de Camposol se encuentra dividida entre las 3 UEN (Frutas y verduras, Mariscos y Trading) y la empresa matriz. Las 3 UEN son las siguientes:

- 1) Frutas y verduras: dirigida por Pedro Javier Morales Garcés (Director general de la UEN de frutas y verduras)
- 2) Mariscos: dirigida por Jorge Ramirez Rubio (Director general de la unidad de mariscos)
- 3) Trading: dirigida por José Antonio Gómez Bazán (Director general de la unidad de Comercio)

Cada una de estas UEN cuenta con distintos productos y áreas administrativas como operaciones, logística, comercial finanzas, RRHH, etc.

Por otro lado, Camposol cuenta con un:

- Gerente de Administración y Finanzas: Srta. Maria Cristina Couturier Llerena.
- Gerente de Suministro: Mario Melgar de la Puente
- Gerente de Recursos Humanos y Desarrollo: Guillermo Defilippi Rodríguez
- Gerente de Asuntos Legales y Corporativos: Alejandro Arrieta Pongo.
- Gerente de Mercadeo, Comunicaciones y Sostenibilidad: Francesca Carnesella Figuerola

TI

Camposol invirtió en tecnología para su planta de empaque para calibrar la fruta por tamaño, esto lo realizó con el fin de diferenciarse con fruta más grande en China en donde los consumidores tienen una preferencia estética por la fruta más grande. Todo esto debido a que en China la apariencia de la fruta (tamaño y color) es mucho más importante que el sabor mismo, de igual forma el precio de la fruta depende únicamente de la apariencia que esta tenga (Bell y Kindred, 2016, p. 14).

Recursos Humanos

Camposol posee una planta de empaque, la cual tiene hasta 3,000 trabajadores en el volumen máximo. Camposol tenía en total: 1,000 empleados corporativos y 14,000 trabajadores de granjas y fábrica. Además, tienen acceso a atención médica subsidiada, cuidado de niños y otros beneficios. Camposol es considerado como uno de los principales empleadores de Perú (Bell y Kindred, 2016, p. 9).

Por otro lado, hacen mucho énfasis en la importancia por la diversidad, la igualdad de oportunidades y la igualdad de derechos entre los contribuyentes. Al igual que en las normas de seguridad en el lugar de trabajo. (CAMPOSOL, s.f.)

Adquisición (Compras)

- **Plantas de Embalaje** (Bell y Kindred, 2016, p. 4).
- **Granjas:** disponen de grandes hectáreas de muchas granjas.

- **Oficinas comerciales:** disponen de una pequeña oficina comercial en Rotterdam, Países Bajos (con 20 personas, incluido un asistente, con equipos enfocados en ventas, operaciones y administración) con el fin de poder realizar una venta directa de espárragos y aguacates frescos a los minoristas europeos (Bell y Kindred, 2016, p. 4, 5). “En 2015 abrieron una sucursal comercial en Miami, Florida” (Bell y Kindred, 2016, p. 7). Se proyecta que se abrirá en el 2017 una oficina en Shanghai (Bell y Kindred, 2016, p. 14).
- **Plantas de Procesamiento:** adquirieron sus 2 primeras plantas de procesamiento de camarón a finales del 2014 (Bell y Kindred, 2016, p. 32).

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

Para que una empresa se desarrolle frente a sus competidores es necesario tomar las decisiones correctas que marcarán su futuro. Por esta razón, hay que tener en claro qué es una ventaja competitiva y cuáles son las que nos diferencian de los competidores. La ventaja competitiva es un conjunto de estrategias que le permiten a la empresa superar a sus competidores. Así mismo, una empresa posee una ventaja competitiva frente a las demás “cuando su rentabilidad y crecimiento de sus utilidades son mayores que la rentabilidad promedio” de los otros involucrados. (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 93).

- **Unidad Estratégica de Negocios: Frutas y Verduras**
 - ❖ **Eficiencia:** se considera eficiencia debido a que la producción de los aguacates en el Perú se realiza en menos tiempo en comparación con otros países competidores (la primera producción tomó 3 años en Perú en comparación con los 4 o 5 en otras áreas). Así mismo, los rendimientos que estos tenían en Perú fueron de 11 TM por ha en comparación con México (10 TM) y Estados Unidos (6.5 TM – 9.5 TM) (Bell y Kindred, 2016, p. 35).

Por otro lado, Camposol también tenía grandes volúmenes de producción de espárragos, los cuales podían ser cultivados durante todo el año y tener rendimientos por encima de los competidores (Ejmp: 11 TM por ha, en comparación con las 5 TM de China). Debido a todo esto y sus grandes volúmenes de producción es que Camposol puede percibir

costos menores de sus cultivos en comparación con los demás competidores. (Bell y Kindred, 2016, p. 35).

- ❖ **Calidad Superior:** Camposol dispone de grandes volúmenes de cultivos con los atributos necesarios para lograr una calidad superior debido a que posee la tecnología para poder calibrar su producción de arándanos por tamaño y brindarle al cliente un producto con buena apariencia, mejor color y sabor; y a su vez lograr su fidelidad y preferencia por encima de sus competidores (Bell y Kindred, 2016, p. 14).
- ❖ **Innovación:** en relación a la innovación, Camposol posee inversión en el control de plagas naturales. También utiliza un sistema de riego por goteo en sus campos (impulsados por la gravedad).

Además, realizó un proyecto relacionado con la secuenciación del ADN de los árboles para poder estudiar cómo interactúan los rasgos específicos de estos mismos con su entorno de crecimiento (Bell y Kindred, 2016, p. 9).

➤ **Unidad Estratégica de Negocios: Mariscos**

- ❖ **Eficiencia:** gracias a la innovación que se dio en las conversiones de las hectáreas a sistemas agrícolas se pudo lograr soportar rendimientos de 30 TM por hectárea de cosecha (3 por año), lo que les permitió poder identificarlos como una fuente importante de crecimiento en la cartera de productos de Camposol (Bell y Kindred, 2016, p. 32).
- ❖ **Calidad Superior:** los nuevos estanques no solo le permitieron a Camposol poder soportar una producción mayor de sus mariscos, sino que debido a las mejores condiciones de producción también le permitió mejora la calidad de sus productos terminados (Bell y Kindred, 2016, p. 32).
- ❖ **Innovación:** Camposol convirtió 50 hectáreas a sistemas agrícolas intensivos, estos estanques permitían un mejor control del oxígeno y temperatura (Bell y Kindred, 2016, p. 32).

➤ **Unidad de Estratégica de Negocios: Trading**

- ❖ **Mayor respuesta al cliente:** para lograr una mayor respuesta al cliente, la empresa debe de ser capaz de poder identificar los requerimientos de sus usuarios y poder satisfacerlos de manera rápida. Por esta razón,

Camposol posee oficinas comerciales en Estados Unidos, Europa y China con la finalidad de poder atender las necesidades de sus clientes de manera rápida y efectiva. Por otro lado, debido a que Camposol posee una producción muy grande, también puede ofrecerle a sus clientes grandes volúmenes de sus productos a precios fijos durante todo el año, lo cual implica una gran diferencia con sus competidores.

➤ **Camposol como Empresa**

- ❖ **Eficiencia:** la eficiencia de Camposol se centra en sus procesos de producción, ya que estos se rigen bajo un riguroso planeamiento estratégico que le permite cultivar grandes volúmenes de sus productos, tanto frutas y vegetales como mariscos, de manera consistente y sostenible sin poner en riesgo la calidad de los mismos.
- ❖ **Calidad Superior:** Camposol era capaz de producir grandes volúmenes de sus cultivos manteniendo la calidad e integridad de la misma, esto se refiere tanto a la apariencia como el tamaño y el color.
- ❖ **Innovación:** Camposol hizo uso de un control de plagas naturales al igual de un Sistema de riego por goteo en sus campos, los cuales eran impulsados por la gravedad. También realizó la secuenciación del ADN de los árboles para estudiar su interacción con su entorno de crecimiento. Finalmente, en relación a los mariscos, convirtió 50 hectáreas a sistemas agrícolas intensivos (estanques que permitían un mejor control del oxígeno y temperatura
- ❖ **Mayor respuesta al cliente:** tal como lo detallamos anteriormente, Camposol dispone de oficinas comerciales en Estados Unidos, Europa y China en donde atiende las necesidades (disponibilidad de producto, empaque, tiempo para completar el pedido, etc) de sus clientes de manera rápida. A su vez, Camposol puede ofrecer precios fijos a grandes volúmenes de productos durante todo el año ya que su producción es consistente.

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

Tabla 1.1

Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	CAMPOSOL	Frutas y Verduras	Mariscos	Trading
Mayor productor agropecuario y cultivador de aguacate del Perú.	X	X		
Puede producir consistentemente un gran volumen de una variedad de productos	X	X	X	
Puede ofrecer un volumen fijo a un precio fijo	X	X		X
Pueden producir durante todo el año	X	X	X	
Poseen oficinas comerciales en Estados Unidos, Europa y Asia	X			X
Alta inversión en Investigación y Desarrollo	X	X	X	
Posee un convenio que le permite usar las instalaciones de maduración de Walmart	X	X		
Acuerdos comerciales (Alianzas Estratégicas)	X			
DEBILIDADES				
Falta de coordinación entre los equipos de producción y comercial	X	X	X	X
Largos periodos de tiempo para poder hacer envíos a China (40 días)	X			
Requiere de mucho trabajo desarrollar relaciones con China	X			X
Elevados gastos en transporte de empleados por escases de mano de obra	X			
Dependencia de distribuidores externos	X			X
Escasa inversión en publicidad	X			
No dispone de una planta propia para la maduración de aguacates	X	X		

Fuente: David (2013)

Elaboración Propia

FORTALEZAS

➤ **Mayor productor agropecuario y cultivador de aguacate del Perú**

Además, percibían rendimientos por encima que los de sus competidores: 11 TM por ha en Perú en comparación con las 10 TM en México y 6.5 TM a 9.5 TM en los EE.UU (Bell y Kindred, 2016, p. 35).

➤ **Puede producir consistentemente un gran volumen de una variedad de productos**

La producción consistente hace referencia a la apariencia, tamaño y sabor (Bell y Kindred, 2016, p. 12).

➤ **Puede ofrecer un volumen fijo a un precio fijo**

Debido a que la mayoría de los distribuidores no poseen la fruta les es imposible poder ofrecer un volumen a un precio fijo ya que los precios del mercado pueden cambiar y sería riesgoso para ellos acordar un precio. Por otro lado, como Camposol posee la fruta misma y produce grandes volúmenes, puede acordar directamente con los minoristas un precio fijo por un volumen (Bell y Kindred, 2016, p. 11).

➤ **Pueden producir durante todo el año**

Este era el caso de los arándanos Biloxi y los espárragos.

➤ **Poseen oficinas comerciales en Estados Unidos, Europa y Asia.**

Esto con el fin de poder ofrecer un mejor servicio de atención a sus clientes, logrando a su vez satisfacer sus necesidades y problemas en el menor tiempo posible.

➤ **Alta inversión en Investigación y Desarrollo**

Se invirtió mucho en el control de plagas naturales, la cría y otras áreas. También hicieron uso de “un sistema de riego por goteo” en sus campos, se aplicaron fertilizantes y pesticidas a través del agua de riego. Además, se realizó un proyecto relacionado a la secuenciación del ADN de los árboles (Bell y Kindred, 2016, p. 9).

➤ **Posee un convenio que le permite usar las instalaciones de maduración de Walmart**

➤ **Acuerdos comerciales (Alianzas estratégicas)**

Camposol hizo una alianza estratégica con el Grupo Riberebro en donde dicho grupo español solo podía comercializar productos de Camposol.

DEBILIDADES

➤ **Falta de coordinación entre los equipos de producción y comercial**

La fricción entre los equipos de producción y comercial fue crítico a medida que Camposol comenzaba a desplazar la producción orientada al mercado (habían procesos y controles más estrictos) (Bell y Kindred, 2016, p. 12).

➤ **Largos periodos de tiempo para poder hacer envíos a China (40 días)**
(Bell y Kindred, 2016, p. 13).

➤ **Requiere de mucho trabajo desarrollar relaciones con China**

Esto se debe a que China es más dinámica (Bell y Kindred, 2016, p. 14).

➤ **Elevados gastos en transporte de empleados por escases de mano de obra**

Camposol tenía un gran problema y era la escasez de mano de obra, por lo que cada año gastaba \$1 millón en transportar de manera gratuita a sus empleados desde sus lugares de origen hasta las granjas y fábricas (Bell y Kindred, 2016, p. 15).

➤ **Dependencia de distribuidores externos**

Si bien Camposol se encarga del 92% de la comercialización y distribución de arándanos frescos, aún mantiene un 49% de dependencia de distribuidores externos para la distribución de sus aguacates (Bell y Kindred, 2016, p. 11).

➤ **Escasa inversión en publicidad**

Camposol había invertido poco en publicidad y/o promoción de su marca misma, esto debido a que requiere de una alta inversión, además ellos prefirieron el método de “boca a boca” en donde la calidad de sus productos son los que realizan la venta misma (Bell y Kindred, 2016, p. 12).

➤ **No dispone de una planta propia para la maduración de aguacates**

La inversión para la infraestructura necesaria de una planta de maduración era muy elevada, por lo que no era rentable hacer tan grande inversión a menos que tengan un compromiso de compra a largo plazo de alguno de sus clientes (Bell y Kindred, 2016, p. 23).

1.2 Diagnóstico Externo

Hacer un diagnóstico externo implica poder “identificar las oportunidades y amenazas externas” que le permiten a una empresa poder desarrollar estrategias claras para el logro de sus objetivos a largo plazo. De esta manera, las empresas aprenden, se adaptan, innovan e inventan con el fin de poder competir en el mercado (David, Administración Estratégica, 2013, p. 62).

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

Para poder realizar el análisis PEST haremos uso del análisis externo del entorno económico (todo factor externo relacionado con tipos de cambio, mercado de recursos, desarrollo económico, etc), político (leyes, el riesgo político, la inestabilidad política, etc), social (creencias, valores compartidos, etc) y tecnológico (Daft y Marcic, 2010, p. 90-93).

Político

- **La ley peruana prohíbe a las empresas emplear mujeres embarazadas en ciertos roles como la aplicación de pesticidas** (Bell y Kindred, 2016, p. 9).

- **El Perú cuenta con varios TLC**

Entre ellos se encuentran Estados Unidos, México, Japón, Chile, Canadá, entre otros. De los cuales, hay varios mercados con los que aún no comercializa frutas, verduras y mariscos con los que se ve una oportunidad para poder incursionar y expandir su mercado objetivo apalancándose de estos acuerdos comerciales.

- **Incertidumbre por cambio de gobierno en Estados Unidos**

Donald Trump asume el poder en el año 2017 y corre el riesgo de bajar las importaciones de Estados Unidos por sus políticas nacionalistas.

Económico

- **Incremento de las exportaciones agrícolas**

Según la SUNAT, las exportaciones agrícolas subieron en 21.5% en el 2016 alcanzando un valor de US\$ 878,5 millones y se proyecta que seguirá incrementando en los próximos años. Esto representa una oportunidad.

- **Incremento de la demanda de aguacates Peruanos en Estados Unidos**

La demanda de aguacates peruanos casi se duplicó en el 2017, las exportaciones peruanas alcanzaron un aproximado de US\$ 570 millones en dicho año, lo cual implica un crecimiento aproximado de US\$ 170 millones en relación al año 2016 (US\$ 400 millones) y se proyecta que la demanda seguirá creciendo. Esto representa una oportunidad.

➤ **Incremento del PBI de los consumidores**

El incremento del PBI en los Estados Unidos, Europa y Asia trae como consecuencia que las personas tengan más poder adquisitivo, por lo que se generaría un incremento en la demanda de productos de Camposol. Oportunidad

➤ **Demanda creciente de los aguacates en China:**

Se espera que Asia crezca del 6% al 30% de sus ventas en aproximadamente cinco años. La demanda se daba más entre los profesionales y padres jóvenes, conscientes de la salud, de clase media (Bell y Kindred, 2016, p. 13, 14).

➤ **Incremento de los precios de los terrenos agrícolas en Ica por demanda de inmobiliarias**

La inversión inmobiliaria en el sur ha provocado que se duplique el precio de los terrenos en el 2017, pasando de US\$ 30 por metro cuadrado a US\$ 70.

➤ **Incremento de los puestos de trabajo a causa de la Agricultura moderna**

Los puestos de trabajo en la agroindustria aumentaron por encima que el de los de manufactura y construcción. Gran parte de ellos fueron impulsados por las empresas de agro exportación como Camposol, Danper Trujillo, Complejo Industrial Beta y Sociedad Agrícola Virú, entre otras.

➤ **El boom agroexportador generó el desarrollo de la agroindustria en nuevas fronteras agrícolas como la costa norte y la serranía del Perú.**

La agroindustria alcanzó su desarrollo en nuevas fronteras, llevando consigo la promoción de cultivos de crecimiento exponencial como lo son los arándanos, el café, las paltas, uvas, etc.

Social

➤ **Popularidad por la comida mexicana**

Incremento de la demanda de aguacates en EEUU debido a la creciente popularidad de la comida mexicana y por los beneficios para la salud

➤ **Aumento de la tasa de envejecimiento**

Nos encontramos en una etapa en donde la tasa de envejecimiento está aumentando cada año en mayor proporción, a su vez se proyecta que para el 2050 (usando de base el año 2000) dicha población mundial se duplique, esto representa una oportunidad para Camposol, debido a que las personas ancianas o de mayor edad tienen un consumo mayor de productos frescos y saludables a comparación

del resto de la población, lo que esto llevaría a un aumento de las comercializaciones de la empresa.

➤ **Mayor tendencia a nivel internacional por el consumo de alimentos frescos y saludables (conocidos como super alimentos)**

Cada día incrementa el interés de las personas por la demanda de productos frescos y saludables. En 2016, los arándanos eran considerados como un producto de alto valor que cada vez se producía y consumía más a nivel internacional (Bell y Kindred, 2016, p. 7, 8).

➤ **Aumento de productos hechos a base de arándanos en todo el mundo**

El número de productos que se producen a base de arándanos en todo el mundo se encuentra en aumento, esto se refleja tanto en alimentos, alimentos envasados, industria cosmética y cuidado de la piel (Bell y Kindred, 2016, p. 7).

➤ **Preferencia de la cultura asiática por los productos de mejor apariencia**

China es conocida por tener una preferencia estética en los productos que comercializa, es por eso que la apariencia de los productos tiene mucho más valor para las personas de la cultura asiática, incluso más que el sabor y tamaño, de tal manera que si un producto cuenta con muy buena apariencia se venderá a un 50% por encima del precio regular (Bell y Kindred, 2016, p. 14).

Tecnológico

➤ **Creación de fondos destinados al financiamiento de proyectos de innovación en la agroindustria**

➤ **Implementación de plantas de maduración**

➤ **Automatización de la agroindustria**

El aumento de la población y la incertidumbre ambiental generan un impulso en la automatización de la agroindustria con el fin de poder cubrir la proyección de una necesidad de producir un 50% más de comida para la población.

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Riesgo de Ingreso de Nuevos Competidores

Para que una empresa ingrese a la industria necesita tener en consideración algunos obstáculos, tales como:

➤ **Economías de Escala**

En el sector agroindustrial se hace presente las economías a escala, esta les permite poder disminuir sus costos de producción a través de la compra de altos volúmenes de sus insumos.

➤ **Lealtad a la marca**

Existe un bajo nivel de lealtad a la marca debido a que el sector de la agroindustria se encuentra muy fragmentado y la gran mayoría de los productos que se ofrece no cuentan con una diferenciación que los caracterice por encima de los demás.

➤ **Costo de Cambio**

Existe un bajo nivel de costo de cambio, debido a que los productos no cuentan con una diferenciación que destaque entre los competidores mismos, por lo que no le afectaría en lo absoluto al consumidor tener que comprar productos de otras marcas.

➤ **Diferenciación del producto**

En la agroindustria existe un bajo nivel de diferenciación del producto en cuanto a frutas y verduras.

Amenaza de Productos Sustitutos

Existe una variedad de productos sustitutos para la agroindustria, entre ellos tenemos las frutas y verduras enlatados, los suplementos alimenticios, frutos secos, fruta deshidratada, algunos snacks y los alimentos transgénicos.

Poder de Negociación de los Compradores

El alto poder de negociación que poseen los compradores en el sector agroindustrial se debe a varios factores:

- Por la misma razón que existe un bajo nivel de diferenciación entre los competidores es que los compradores pueden elegir a quien comprarle y a quien no. Alto poder de negociación.
- Por lo general las ventas a los minoristas se dan en grandes volúmenes, lo que le permite al cliente poder aminorar sus costos en la compra de productos agroindustriales. Alto poder de negociación.

- Porque existe un bajo nivel de costo de cambio y los clientes pueden elegir comprar otras marcas sin que les afecte en lo absoluto. Alto poder de negociación.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a varios factores:

- Los productos que venden no cuentan con diferenciación por lo que a las empresas no les afectaría cambiar de proveedor para seguir produciendo.
- Los proveedores no tienen el suficiente poder para poder ingresar al sector agroindustrial a sus clientes y hacerle frente a las compañías que ya se encuentran posicionadas en la industria produciendo grandes volúmenes.

Rivalidad entre las Empresas Competidoras

- **Estructura Competitiva de la Industria**

En sector que nos encontramos analizando podemos encontrar un número importante de empresas, tanto grandes como medianas, que ofrecen sus productos a los clientes minoristas por lo que se puede concluir que la industria se encuentra fragmentada.

- **Las Condiciones de la Demanda**

El crecimiento de la demanda tiende a moderar la competencia debido a que les permite a las empresas poder competir. En el caso de la agroindustria, la demanda global de arándanos se duplicó desde el año 2008 al 2014, dando como consecuencia “un crecimiento anual promedio de 13% en América del Norte, 32% en Europa” y 49% en Asia-Pacífico (Bell y Kindred, 2016, p. 8).

- **Diferenciación:**

Las empresas del sector de la agroindustria cuentan con una diferenciación baja en relación a sus productos debido a que sus productos son frutas, verduras y mariscos, los cuales no cuentan con una diferenciación fuerte entre los competidores.

- **La altura de las barreras para la salida de la industria**

Las barreras de salida son todos los factores que evitan que una empresa salga de la industria en la que se encuentra, estos factores pueden ser tanto económicos como estratégicos y emocionales:

❖ **Inversiones en activos fijos:**

Al ser un sector agroindustrial implica que tienen mucha inversión en maquinaria, plantas de procesamiento y de empaque por lo que hay mucha inversión por parte de las empresas a tomar en cuenta.

❖ **Costos fijos elevados a causa de la salida:**

Para poder producir grandes volúmenes hace falta mucha mano de obra, por lo que intentar salir del negocio implicaría que la empresa incurra en muchos costos fijos en relación a las liquidaciones, prestaciones de salud, pensiones que la compañía tenga que pagar a sus empleados a la hora que pierden sus empleos, etc.

❖ **Dependencia económica de la compañía en una industria:**

Esto debido a que si es una empresa únicamente orientada a este sector socioeconómico le costará más salir porque no tiene otro ingreso del cual pueda depender.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES

➤ **Incremento del PBI en los consumidores**

El incremento del PBI en los Estados Unidos, Europa y Asia trae como consecuencia las personas tengan más poder adquisitivo, por lo que se generaría un incremento en la demanda de productos de Camposol.

➤ **Mayor tendencia a nivel internacional por el consumo de alimentos frescos y saludables**

Cada día incrementa el interés de las personas por el consumo de alimentos frescos y saludables. En 2016, los arándanos eran considerados como un producto de alto valor que cada vez se producía y consumía más a nivel internacional (Bell y Kindred, 2016, p. 7, 8).

➤ **Aumento de productos a base de arándanos en todo el mundo**

El número de productos que se producen a base de arándanos en todo el mundo se encuentra en aumento, esto se refleja tanto en alimentos, alimentos envasados, industria cosmética y cuidado de la piel (Bell y Kindred, 2016, p. 7).

➤ **Demanda creciente de los aguacates en China**

La demanda se daba más entre los profesionales y padres jóvenes, conscientes de la salud, de clase media. Se espera que Asia crezca del 6% al 30% de sus ventas en aproximadamente cinco años (Bell y Kindred, 2016, p. 13, 14).

➤ **Popularidad de la comida mexicana**

Incremento de la demanda de aguacates en EEUU debido a la creciente popularidad de la comida mexicana y por los beneficios para la salud

➤ **Aumento de la tasa de envejecimiento**

Nos encontramos en una etapa en donde la tasa de envejecimiento está aumentando cada año en mayor proporción, a su vez se proyecta que para el 2050 (usando de base el año 2000) dicha población mundial se duplique, esto representa una oportunidad para Camposol, debido a que las personas ancianas o de mayor edad tienen un consumo mayor de productos frescos y saludables a comparación del resto de la población, lo cual conllevaría al aumento del consumo de los productos de Camposol.

➤ **Implementación de Plantas de maduración**

AMENAZAS

➤ **Aumento de productos sustitutos**

Existe una variedad de productos sustitutos para la agroindustria, entre ellos tenemos las frutas y verduras enlatados, los suplementos alimenticios, frutos secos, fruta deshidratada, algunos snacks y los alimentos transgénicos.

➤ **Aparición de fuertes plagas que echen a perder las cosechas**

➤ **Desastres naturales**

Los desastres naturales que ocurren en un área en específico pueden causar daños, son estragos inevitables que no dependen de nadie más que de la naturaleza misma. Un ejemplo claro de esto es el efecto de El Niño que se dio en el 2014, el cual perjudicó el rendimiento de los camarones y los espárragos (Bell y Kindred, 2016, p. 6).

➤ **Altos costos de envíos aéreos**

Por lo general Camposol realiza el transporte de sus productos vía marítima, sin embargo, cuando tenga que recurrir en uso de envíos vía aérea los costos serán muy elevados.

➤ **Barreras de entrada en Estados Unidos por políticas del nuevo gobierno de Donald Trump**

➤ **Incremento de precios de terrenos agrícolas**

La inversión inmobiliaria en el sur ha provocado que se duplique el precio de los terrenos en el 2017, pasando de US\$ 30 por metro cuadrado a US\$ 70.

➤ **Bajo nivel de costo de cambio**



CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz de evaluación de los factores internos es una herramienta que “evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas de una empresa” y nos permite identificar las relaciones que guardan entre las mismas. (David, Administración Estratégica, 2013, p. 122).

Tabla 2.1

Matriz EFI

	Ponderación	Calificación	Punt. Pond
FORTALEZAS			
Mayor productor agropecuario y cultivador de aguacate del Perú.	0.07	4	0.28
Puede producir consistentemente un gran volumen de una variedad de productos	0.12	4	0.48
Puede ofrecer un volumen fijo a un precio fijo	0.10	4	0.40
Pueden producir durante todo el año	0.09	4	0.36
Poseen oficinas comerciales en Estados Unidos, Europa y Asia	0.07	3	0.21
Alta inversión en Investigación y Desarrollo	0.07	3	0.21
Posee un convenio que le permite usar las instalaciones de maduración de Walmart	0.05	3	0.15
Acuerdos comerciales (Alianzas Estratégicas)	0.08	4	0.32
DEBILDADES			
Falta de coordinación entre los equipos de producción y comercial	0.07	1	0.07
Largos periodos de tiempo para poder hacer envíos a China (40 días)	0.04	2	0.08
Requiere de mucho trabajo desarrollar relaciones con China	0.04	1	0.04
Elevados gastos en transporte de empleados por escasos de mano de obra	0.04	2	0.08
Dependencia de distribuidores externos	0.07	1	0.07
Escasa inversión en publicidad	0.04	2	0.08
No dispone de una planta propia para la maduración de aguacates	0.05	1	0.05
	1.00		2.88

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

Luego de realizar un análisis de la importancia de las fortalezas y debilidades entre las áreas de Camposol, podemos concluir que la empresa tiene una posición interna fuerte ya que la puntuación ponderada total es de 2.88, la cual se encuentra por encima del promedio de 2.5.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos es una herramienta que evalúa la información política, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, legal, gubernamental y tecnológica.

Tabla 2.2

Matriz EFE

	Ponderación	Calificación	Punt. Pond
OPORTUNIDADES			
Incremento del PBI en los consumidores	0.10	3	0.30
Mayor tendencia a nivel internacional por el consumo de alimentos frescos y saludables	0.11	4	0.44
Aumento de productos a base de arándanos a nivel mundial	0.09	4	0.36
Demanda creciendo de los aguacates en China	0.08	4	0.32
Popularidad de la comida mexicana	0.08	3	0.24
Aumento de la tasa de envejecimiento	0.04	2	0.08
Implementación de Plantas de maduración	0.08	3	0.24
AMENAZAS			
Aumento de productos sustitutos	0.07	2	0.14
Aparición de fuertes plagas que echen a perder las cosechas	0.06	3	0.18
Desastres naturales	0.06	2	0.12
Altos costos de envíos aéreos	0.05	3	0.15
Barreras de entrada en Estados Unidos por políticas del nuevo gobierno de donald Trump	0.07	1	0.07
Incremento de precios de terrenos agrícolas	0.05	2	0.10
Bajo nivel de costo de cambio	0.06	3	0.18
	1.00		2.92

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

Luego de realizar un análisis de la información de los factores externos, podemos observar que la empresa tiene una puntuación ponderada total de 2.92 que está por encima del promedio de 2.5, por lo que podemos concluir que Camposol está teniendo éxito debido a que aprovecha las oportunidades externas y evita las amenazas a las que se enfrenta.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

Para poder definir la estrategia genérica de Camposol tenemos que tener en cuenta varios factores, los cuales en su conjunto nos dan a conocer la estrategia correcta que la empresa está siguiendo. Camposol “es una empresa agroindustrial líder en el Perú y está enfocado en un segmento de mercado compuesto por clientes minoristas y de servicios de alimentos” (Bell y Kindred, 2016, p. 1). Además, es importante poder resaltar el alto nivel de eficiencia que posee la empresa en sus procesos de producción ya que debido a eso es que pueden ofrecer grandes volúmenes a un precio fijo a sus clientes, lo cual es beneficioso tanto para la empresa como para los clientes mismos. Todo esto es posible dado a que posee economías a escala que le permite aminorar sus costos y poder satisfacer la demanda que afronta día a día. Por estas razones, podemos concluir que la estratégica genérica que posee Camposol es la de liderazgo en costos enfocado.

2.4 Matriz FODA (Sustento)

Tabla 2.3

Matriz FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Mayor productor agropecuario y cultivador de aguacate del Perú.	1. Falta de coordinación entre los equipos de producción y comercial
	2. Puede producir consistentemente un gran volumen de una variedad de productos	2. Largos periodos de tiempo para poder hacer envíos a China (40 días)
	3. Puede ofrecer un volumen fijo a un precio fijo	3. Requiere de mucho trabajo desarrollar relaciones con China
	4. Pueden producir durante todo el año	4. Elevados gastos en transporte de empleados por escasas de mano de obra
	5. Poseen oficinas comerciales en Estados Unidos, Europa y Asia	5. Dependencia de distribuidores externos
	6. Alta inversión en Investigación y Desarrollo	6. Escasa inversión en publicidad
	7. Posee un convenio que le permite usar las instalaciones de maduración de Walmart	7. No dispone de una planta propia para la maduración de aguacates
	8. Acuerdos comerciales (Alianzas Estratégicas)	
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
1. Incremento del PBI en los consumidores	F2 - O2: Aprovechar la producción consistente de Camposol para poder satisfacer la creciente demanda de productos hechos a base de arándanos.	D6 - O5: Aprovechar la popularidad de la comida mexicana como tema publicitario para impulsar la inversión en marketing de Camposol. D3 - O4: Aprovechar la demanda creciente de china de aguacates para poder desarrollar relaciones con ellos que nos permitan establecer mejores acuerdos comerciales. D7 - O7: Planificar métodos de financiamiento con la finalidad de instalar una planta de maduración
2. Mayor tendencia a nivel internacional por el consumo de alimentos frescos y saludables	F8 - O4: Aprovechar los acuerdos comerciales para impulsar más la demanda creciente que está teniendo China por los aguacates	
3. Aumento de productos a base de arándanos a nivel mundial	F7 - O7: Aprovechar el convenio que tiene con Walmart para usar sus instalaciones y detectar la viabilidad de la implementación de sus propias plantas de maduración	
4. Demanda creciendo de los aguacates en China	F5 - O5: Desarrollar estrategias de marketing a través de sus oficinas comerciales que les permita aprovechar la popularidad de la comida mexicana para impulsar más la venta de sus productos	
5. Popularidad de la comida mexicana		
6. Aumento de la tasa de envejecimiento		
7. Implementación de Plantas de maduración		
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
1. Aumento de productos sustitutos	F6 - O1: Continuar impulsando la inversión en Investigación y Desarrollo con el fin de lograr una diferenciación de los productos de la empresa y mitigar la amenaza de los productos sustitutos F8 - O4: Desarrollar nuevos acuerdos comerciales que le permita a Camposol aminorar a futuro los costos de envíos aéreos F3 - A1: Camposol puede ofrecer un volumen fijo de sus productos a un precio fijo con el fin de que su oferta resalte por encima de los demás productos sustitutos que brinde el mercado.	D2 - A4: Emplear una correcta planificación de envío de productos a China con el fin de poder satisfacer la creciente demanda en el tiempo establecido sin tener que recurrir a elevados costos de envíos aéreos.
2. Aparición de fuertes plagas que echen a perder las cosechas		D6 - A1: Emplear mayor inversión en campañas publicitarias que generen impacto en los compradores con el fin maximizar la preferencia de los productos de Camposol por encima de la de los productos sustitutos.
3. Desastres naturales		D1 - A2: Lograr una mejor comunicación entre el equipo de producción y comercial con el fin de lograr una rotación rápida de productos y así evitar que una pérdida mayor de stock en caso de aparición de fuertes plagas.
4. Altos costos de envíos aéreos		
5. Barreras de entrada en Estados Unidos por políticas del nuevo gobierno de donald Trump		
6. Incremento de precios de terrenos agrícolas		
7. Bajo nivel de costo de cambio		

Fuente: David (2013)

Elaboración Propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Para lograr un buen plan estratégico es importante poder detallar la primera etapa del mismo, esta consiste en definir la misión y visión de Camposol.

➤ **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).

Camposol busca lograr la excelencia en sus procesos, tanto de fabricación como de servicio al cliente. Esto se ve reflejado con las oficinas comerciales que tiene en Estados Unidos, Europa y Asia, en donde busca atender las necesidades de sus clientes de manera rápida y eficiente. A su vez, Camposol considera que son ambientalmente amigables y socialmente responsables, lo cual es generador de valor tanto para sus clientes como para sus propios accionistas.

➤ **VISIÓN**

- ❖ “Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo” (CAMPOSOL).

Camposol va mucho más allá de ser una empresa agroindustrial con fines de lucro, ellos también buscan impulsar una cultura en donde el consumo de productos frescos y saludables sea una dieta sana en las familias con el fin de mejorar el bienestar de los mismos y lograr sus objetivos organizacionales.

➤ **POLÍTICAS**

- ❖ **Promoción de la igualdad de género**
Incluyendo a la fuerza laboral femenina dentro de la empresa.
- ❖ **Ser amigables con el medio ambiente**
Esto quiere decir se debe de proteger el ambiente y para lograr eso tendrán que hacer uso de los recursos naturales de manera responsable con la finalidad de reducir el impacto en el medio ambiente.
- ❖ **Asegurar la calidad y trazabilidad del producto**
Brindando día a día productos innovadores que cumplan con los estándares de calidad y satisfagan las necesidades de los consumidores.

❖ **Contribuir con el bienestar de los colaboradores**

Esto hace referencia a mejorar la calidad de vida y desarrollo de los trabajadores

❖ **Gestionar una buena reputación**

Esto se desarrolla gracias a un óptimo desempeño relacionados con la sostenibilidad.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Los objetivos estratégicos son un conjunto de metas, a nivel estratégico, que la empresa pretende alcanzar en un determinado tiempo. Usan como base la misión, visión y valores para poder determinar la verdadera importancia en la estrategia organizacional. Para ello, Camposol ha planteado un conjunto de objetivos estratégicos para mantener el desarrollo de la empresa tales como:

- Rentabilizar el mix de clientes actuales, administrando niveles de servicio share of wallet
- Desarrollar nuevos mercados, vía presencia propia o distribuidores
- Ser reconocidos como una marca fuerte en calidad, servicio y responsabilidad social y ambiental.
- Desarrollar una cadena de suministro que mejore el nivel de servicio y la eficiencia.
 - ❖ Ser Benchmark en Productividad y Costos
 - ❖ Garantizar Financiamiento de la Estrategia.
 - ❖ Potenciar la Investigación, Desarrollo e Innovación como pilar del crecimiento futuro
 - ❖ Consolidar Modelo SIG
 - ❖ Disminuir el impacto ambiental operaciones
 - ❖ Implementar proyectos sostenibles de RSE
 - ❖ Comunicación efectiva
- Arándanos

Sostener márgenes absolutos en los próximos 5 años con diferenciación

- Palta

Incrementar volúmenes de palta en contra estación a Chao.

- Mandarina y otros

Consolidar expansión y operativa y comercial

- Trading

Iniciar operaciones en China e incorporar nuevos servicios.

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

Camposol es una empresa muy bien establecida que logró poder impulsar sus UEN con éxito, logrando mantenerse posicionado en el mercado peruano y a su vez impactando cada día más a nivel mundial. Por esta razón, después de haber tomado en consideración lo mencionado previamente y realizando un análisis del mercado se consideró oportuno la propuesta de crear una nueva UEN para la empresa. Por ende, se llegó a la conclusión de la presencia de una buena oportunidad para incursionar en el negocio de los granos de café por varios factores. En primer lugar, el café es una de las bebidas más consumidas a nivel mundial, sobre todo en los países desarrollados como Europa y Estados Unidos con los cuales actualmente contamos con acuerdos comerciales (TLC). Para poder identificar al mercado más potencial en cuanto al consumo del café se realiza un cálculo sobre la cantidad de kilogramos y tazas diarias de consumo de café per cápita. Este cálculo reveló a Finlandia como el país de mayor consumo de café, con un resultado de 9.6 kg per cápita, las cuales equivalen a 2.64 tazas por día aproximadamente.

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

Estrategias Globales

Existen tres principales planteamientos estratégicos para poder competir internacionalmente en los mercados (competencia multinacional, competencia global y transnacional). Para tal motivo es necesario poder definir las características que poseen y

las presiones conflictivas que la empresa tendrá que asumir en el desarrollo de una de ellas. A continuación, mencionaremos la estrategia que está siguiendo Camposol y las razones por la cual es pertinente a la mencionada previamente (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2012, p. 219).

Existen varios factores que en su conjunto dan a conocer a Camposol como la empresa que hace uso de la estrategia de estandarización global para competir en varios países. Primeramente, porque la agroindustria es un sector económico que se caracteriza mucho por la baja diferenciación en relación a los atributos de los productos que se comercializan (frutas, verduras y mariscos). Además, posee un planteamiento estandarizado al momento de producir, empaquetar, vender y enviar los productos a sus clientes, por tal motivo es que Camposol puede producir grandes volúmenes de sus UEN y a su vez aminorar los costos en sus procesos, tanto de producción como de distribución.

Estrategias Corporativas

Camposol posee una estrategia corporativa de crecimiento debido a que se encuentra en una etapa en donde busca elevar las operaciones de la empresa, esto quiere decir, incrementar sus ventas y beneficios. Para lograr ello, deberá de considerar lo siguiente:

➤ **Integración Vertical**

Esto con el fin de garantizar prácticas con sostenibilidad que les permitan mantener la calidad de sus productos y lograr así un mejor valor agregado se propone:

- ❖ **Integración hacia adelante:** se propone a Camposol hacer una mejor planificación de sus procesos de distribución con el fin de dejar de depender de los importadores de algunos de sus productos como los aguacates y mariscos, los cuales tiene una dependencia del 49% y 100% por parte de los importadores respectivamente.
- ❖ **Integración hacia atrás:** con el fin de poder mejorar su cadena de suministro y aminorar sus costos, se hace la propuesta de abarcar todo el proceso desde el suministro mismo y convertirse en su propio proveedor, Camposol ya dispone tanto del posicionamiento como del capital de inversión como para poder subir de nivel y empezar a abarcar este campo también.

➤ **Alianzas Estratégicas**

Camposol estableció algunas alianzas estratégicas para poder usar sus recursos, tanto tangibles como intangibles, con el fin de lograr una ventaja competitiva mayor que la de sus competidores, para ello, algunas de las alianzas estratégicas que establecieron fueron con:

❖ **Grupo Riberebro**

Con quienes establecieron un contrato de exclusividad en donde el grupo español solo podía comercializar productos de Camposol.

❖ **Walmart**

Para el uso de sus plantas de maduración de aguacates.

Debido a que China es un mercado que está en constante crecimiento y donde Camposol está ingresando, se propone establecer nuevas alianzas estratégicas con distribuidores de esa localidad con el fin de poder posicionar sus productos con mayor rapidez y a su vez poder establecer acuerdos para la utilización de plantas de maduración de los mismos distribuidores.

➤ **Diversificación**

❖ **No Relacionada:** incursionar en el cultivo de otros productos tales como el café que es una bebida muy consumida a nivel mundial. Además, también se puede incursionar en los frutos secos con el fin de abarcar más el mercado teniendo en cuenta que estos mismos en un inicio eran considerados como productos sustitutos. Esto a su vez reduciría las amenazas que tiene la empresa.

❖ **Relacionada:** aprovechando la gran variedad de frutas con la que dispone Camposol, se puede observar una oportunidad para incursionar también en la elaboración y distribución de fruta deshidratados.

Estrategias de Negocio

Camposol es una empresa que tiene la estructura funcional necesaria para destacar como una compañía de liderazgo en costos, pues al formar parte del sector de la agroindustria y a la vez, querer ser un rival competitivo dentro de la misma, es que se encuentra en una constante necesidad de producir grandes volúmenes de sus productos y maximizar la eficiencia de sus fases productivas con el fin de aminorar sus costos y tener precios

competitivos ya que por lo general no existe una diferenciación marcada entre sus productos y los de sus competidores.

Estrategias Funcionales

➤ **Compras y Producción**

- ❖ Estrategias de automatización en el proceso de producción
- ❖ Considerar la implementación de SAP como una muy buena ERP para poder llevar un mejor control de su logística.

➤ **Marketing y ventas**

- ❖ Aprovechar las nuevas tendencias del cuidado de la salud como medio publicitario para impulsar las ventas de los productos de Camposol.
- ❖ Volverse imagen de la cultura sana y saludable.
- ❖ Mejorar la retención de los clientes a través de un servicio post venta diferenciado de sus competidores.
- ❖ Ampliar sus medios de atención al cliente a través del uso de tecnologías y la información (vía online)

➤ **Recursos Humanos**

- ❖ Programas de coaching con el fin de poder impulsar el desarrollo profesional de los empleados y lograr así una mejor productividad.
- ❖ Capacitaciones para la utilización de nuevas tecnologías que les permitan aminorar el tiempo y esfuerzo de trabajo.
- ❖ Programas de integración, con el fin de poder establecer con mayor intensidad la cultura de trabajo en equipo y así crear un mejor clima laboral con el que los empleados estén contentos con Camposol y estén más identificados con sus objetivos organizacionales.

➤ **Finanzas**

- ❖ Tener un capital de reserva con el cual puedan afrontar problemas en la empresa, tales como los causados por los desastres naturales y las fuertes plagas.
- ❖ Mantener un capital sólido que pueda ser usado para la implementación de nuevos proyectos y mejora continua de la compañía.

- ❖ Realizar un control de viabilidad de nuevos proyectos con el fin de analizar el poder que tiene la empresa para poder solventar y/o afrontar nuevos gastos.

➤ **Investigación y Desarrollo**

- ❖ Análisis de las culturas y nuevas preferencias de los consumidores.
- ❖ Analizar propuestas de mejora de los productos actuales con el fin de lograr una diferenciación cada vez más fuerte de la competencia.
- ❖ Aprovechar la innovación en los procesos de producción de otras empresas y usarlo como base para crear algo mejor.



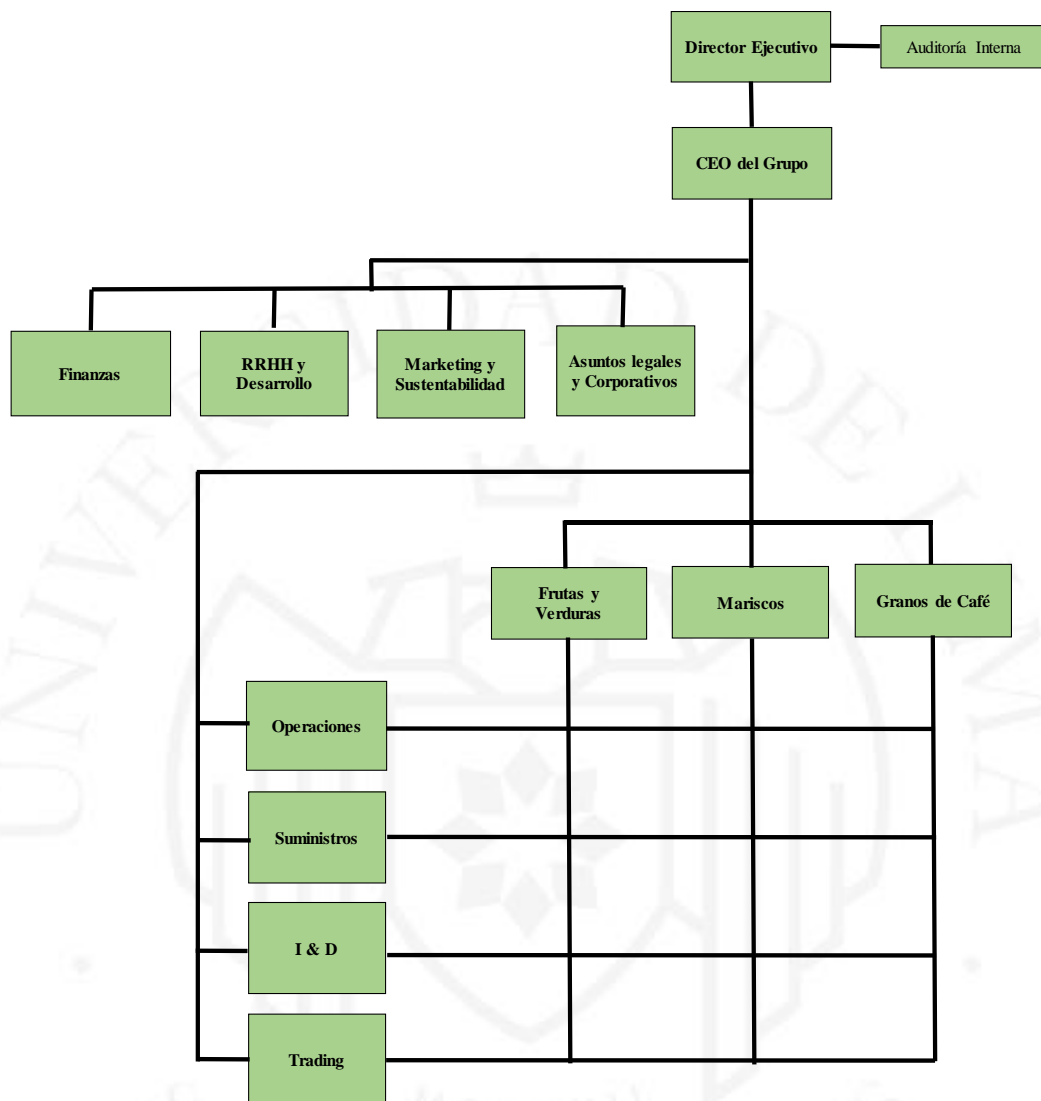
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Camposol es una empresa que maneja tres unidades estratégicas de negocio y su estructura organizacional se encuentra muy fragmentada por cada UEN. La empresa es líder en el Perú y como tal no solo debe de optimizar sus procesos en cuanto a producción y distribución, sino también en cuanto a su estructura misma, por ello, con el fin de lograr la eficiencia en todos los campos, proponemos un rediseño de su estructura a una matricial con el fin de incrementar la productividad de la empresa a través de la especialización del trabajo en cada una de las áreas que la compone. Gracias a esto las personas que componen cada área funcional podrán trabajar de manera flexible en diferentes UEN logrando a su vez crear equipos multidisciplinares con los que se podrá no solo compartir información sino también ampliar las habilidades de los mismos, dando como resultado una mejor productividad y ambiente laboral. Además, también se propondrá incorporar los granos de café como una nueva unidad estratégica de negocio. Tal como se mencionó en el punto 2.7 (Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio o creación de nuevas UEN), el café es una de las bebidas más consumidas a nivel mundial y Camposol mantiene buenas relaciones comerciales con algunos de sus grandes consumidores como lo es Estados Unidos. Por otro lado, gracias a que el Perú posee TLC con la unión europea es que podemos tener acceso a poder satisfacer la demanda del principal y más potencial consumidor de café del mundo que es Finlandia.

Figura 3.1

Estructura Organizacional Matricial



Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

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

Si bien ya se plasmaron las estrategias que Camposol debe de seguir al realizar el análisis de las estrategias de negocio, no significa que la empresa tendrá éxito a la hora de implementarlo, esto se debe a que implementar las estrategias de la empresa implica una dificultad mayor que la formulación de la misma (David F. y David F., 2017, p. 206).

Por lo general, en organizaciones grandes como Camposol, poder implementar las estrategias implica que se debe delegar responsabilidades a otros colaboradores como los gerentes divisionales y funcionales. Así mismo, ellos deben poder involucrarse completamente con todas las actividades que permitan la implementación de las estrategias para lograr su éxito.

Con el fin de lograr este objetivo de una implementación exitosa debemos tomar en consideración algunos puntos. Primero, en torno a la organización se propone cambiar a una estructura matricial con el fin de poder integrar las áreas de Camposol y así mejorar la comunicación entre las mismas para alcanzar un alto nivel de productividad. Seguidamente, comenzar un plan de trabajo que les permita lograr la retención y la atracción de nuevos clientes. Finalmente, se recomienda hacer uso de algún sistema ERP con el fin de agilizar los procesos, tanto logísticos como productivos y así lograr su excelencia.



CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

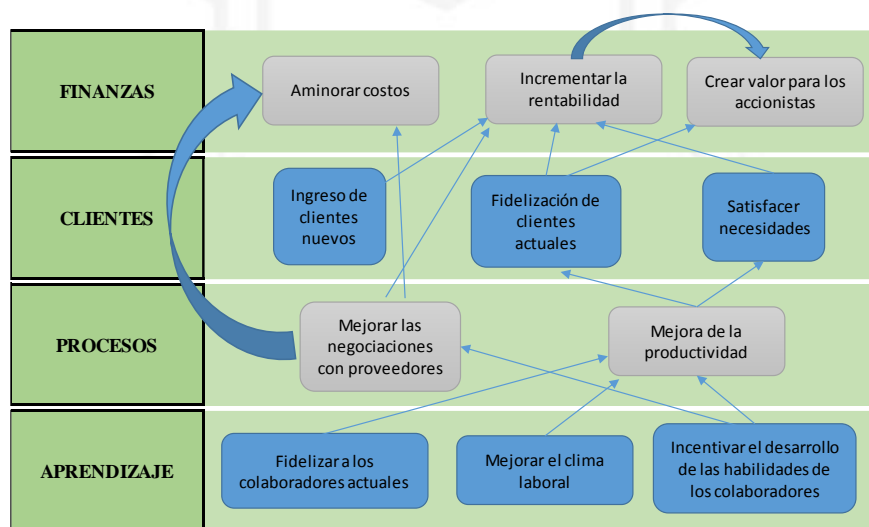
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

La estrategia de una organización se basa en poder crear valor para los accionistas de la misma. Además, también hace mucha referencia a la importancia de los activos intangibles de una organización para la formulación y ejecución de la estrategia que la empresa posea (Kaplan y Norton, 2004, p. 31).

El presente mapa estratégico de control comienza con el impulso del desarrollo de las habilidades de los colaboradores, mejorando el clima laboral y fidelizándolos con la organización al mostrar gran preocupación e interés por los mismos. Como consecuencia, tendremos una mejora de la productividad respecto a la mano de obra. Al mismo tiempo, se realizarán nuevamente las negociaciones con los proveedores correspondientes con el fin de lograr mejores acuerdos. La mejora en la productividad y el cumplimiento de tiempos de entrega permitirá satisfacer, fidelizar y atraer a nuevos clientes. Todas estas acciones permitirán incrementar la rentabilidad, aminorar los costos de producción y por consecuencia crear valor para los accionistas.

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (2004).

Elaboración propia

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	Objetivo	Indicador	Meta
Finanzas	Aminorar costos	$(\text{Var}((\text{Costos 2018} / \text{Ventas 2018}) / (\text{Costos 2017} / \text{Ventas 2017})) - 1) * 100$	Disminuir sus costos en 10%
	Incrementar la rentabilidad	$\text{ROI} = ((\text{Beneficio} - \text{Coste}) / \text{Coste}) * 100$	35% de retorno
	Crear valor para los accionistas	$(\# \text{ Accionistas Satisfechos} / \# \text{ Total Accionistas}) * 100$	90% de satisfacción
Clientes	Ingreso de clientes nuevos	$((\# \text{ Total clientes} / \# \text{ Total clientes del periodo anterior}) - 1) * 100$	25% de nuevos clientes
	Fidelización de clientes actuales	$(\# \text{ Clientes que recompran} / \# \text{ Total Clientes}) * 100$	Tener un 70% de recompra
	Satisfacer necesidades	$(\# \text{ Necesidades satisfechas} / \# \text{ Total de necesidades}) * 100$	95% de necesidades satisfechas
Procesos	Mejorar las negociaciones con proveedores	$(\# \text{ Negociaciones cerradas} / \# \text{ Total de negociaciones}) * 100$	Lograr un 80% de negociaciones cerradas
	Mejora de la productividad	$(\# \text{ Total productos cultivados} / \# \text{ Total productos cultivados del periodo anterior}) * 100$	Incrementar en 25% la productividad
Aprendizaje	Fidelizar a los colaboradores actuales	$((\# \text{ Total colaboradores} - \# \text{ Total Colaboradores nuevos}) / (\# \text{ Total colaboradores del periodo anterior})) * 100$	85% de fidelización
	Mejorar el clima laboral	$(\# \text{ Colaboradores contentos} / \# \text{ Total Colaboradores}) * 100$	90% de colaboradores contentos
	Incentivar el desarrollo de las habilidades de los colaboradores	$(\# \text{ Total colaboradores con habilidades desarrolladas} / \# \text{ Total de colaboradores}) * 100$	65% de colaboradores con habilidades desarrolladas

Fuente:

Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Camposol es una empresa que logró gran liquidez y consistencia en un mediano tiempo y gracias a sus estrategias lograron posicionarse como la empresa agroindustrial líder en el Perú.
- Camposol no contaba con mucha inversión en marketing, sin embargo, al pertenecer al sector agroindustrial, supo apalancarse de manera eficiente de la fama gastronómica del Perú a nivel mundial para poder impulsar sus ventas haciendo referencia también a una cultura de consumo de alimentos frescos y saludables.
- Por otro lado, Camposol hizo uso la estrategia de estandarización global, por tal motivo produce grandes volúmenes de sus productos para satisfacer la demanda creciente haciendo uso de economías de escala, lo cual no solo aminoraba sus costos de producción, sino que también tenía un efecto positivo en cuanto a su rentabilidad.
- Al realizar la formulación de la estrategia respecto a su EFI (2.88) y EFE (2.92), podemos concluir que Camposol posee una posición interna fuerte en relación a sus fortalezas y debilidades y además que está teniendo éxito aprovechando las oportunidades externas y evitando las amenazas a las que se enfrenta.
- Según lo analizado, la agroindustria es un sector en el que es muy difícil poder salir, debido a que implica altos costos para la misma. Esto se debe a varios factores, primeramente las altas inversiones en activos fijos como la maquinaria e infraestructura tales como plantas de procesamiento y de empaque. Por otro lado, hay que tener en consideración todos los costos fijos que se generarían como consecuencia ya que Camposol posee una fuerza laboral muy grande y los costos implicados para poder compensar a su fuerza laboral sería muy elevado. Como último factor tenemos la dependencia económica hacia la industria, esto se debe a que Camposol solamente participa del sector de la agroindustria por lo que no tendría de dónde solventarse en caso saliese de la industria.

RECOMENDACIONES

- Con la finalidad de poder potenciar su expansión a nuevos mercados, se propone incrementar la inversión en el área de marketing y de esta manera poder organizar campañas que potencialicen más su imagen como una empresa que se preocupa por la salud y el bienestar de sus clientes.
- Aprovechando la optimización de sus procesos operativos y logísticos, se propone incursionar en otra unidad estratégica de negocios como los granos de café dado a que el café es la 2da bebida más consumida a nivel mundial después del agua y porque el Perú cuenta con TLC con sus principales competidores, lo que a su vez es ventajoso a la hora de establecer nuevas alianzas estratégicas.
- A medida que la empresa va creciendo es necesario tener una mejor control de todos sus procesos, por lo que se propone implementar el sistema alemán SAP como ERP, con el fin de poder lograr una mejor integración de sus procesos de negocio, optimización de sus inventarios, llevar un riguroso y mejor control del presupuesto que le sirva para poder tener una cadena de suministro más eficiente y tomar mejores decisiones.
- Según lo analizado, Camposol aún mantiene una gran dependencia de los importadores (49% sus ventas) al momento de realizar sus ventas de aguacates frescos, por lo que se propone ofrecer descuentos a los minoristas por temporadas con el fin de mejorar las relaciones con los mismos y poder entablar luego negociaciones que les sea mucho más beneficioso para ambas partes, eliminando así a los importadores como intermediarios.

REFERENCIAS

- Bell, D., y Kindred, N.(2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Camposol. (s.f.). Recuperado de <http://www.camposol.com.pe/vision-mission/>
- Camposol. (s.f.). Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/code-of-ethics/>
- Camposol.(s.f.). Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Daft, R. L. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración* (Sexta ed.). México: Cengage Learning.
- David F., F., y David F., F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoquinta ed.). México: PEARSON.
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). México: PEARSON.
- Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos. Un Enfoque Integral* (Decimoprimer ed.). México: Cengage Learning.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. España: Gestión 2000.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Grupo Planeta.
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: PIRÁMIDE.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. y Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica* (Decimoctava ed.). México: The McGraw-Hill.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdos Comerciales del Perú. (s.f.). Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- AGENCIA AGRARIA DE NOTICIAS. (6 de 8 de 2010). Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/camposol-realiza-alianza-estrategica-con-el-grupo-espanol-ri-478>
- CAFÉ ORIGEN y SENSATION. (s.f.). Recuperado de <http://kafexpresso.com/10-paises-que-mas-consumen-cafe/>
- Camposol. (s.f.). Recuperado de <http://www.camposol.com.pe/vision-mission/>
- Camposol. (s.f.). Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/code-of-ethics/>
- Camposol. (s.f.). Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Camposol. (s.f.). Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Daft, R. L. y Marcic, D. (2010). Introducción a la Administración (Sexta ed.). México: Cengage Learning.
- David F., F., y David F., F. (2017). Conceptos de Administración Estratégica (Decimoquinta ed.). México: PEARSON.
- David, F. R. (2013). Administración Estratégica (Decimocuarta ed.). México: PEARSON.
- Diario Gestión. (s.f.). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-duplico-venta-palta-ee-uu-2017-y-demanda-seguira-creciendo-225612-noticia/>
- Diario Gestión. (s.f.). Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/suben-precios-terrenos-agricolas-ica-demanda-inmobiliarias-129403-noticia/>
- Diario Gestión. (s.f.). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/innovate-peru-35-proyectos-innovacion-ligados-agroindustria-98138-noticia/>
- Diario Gestión. (s.f.). Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/suben-precios-terrenos-agricolas-ica-demanda-inmobiliarias-129403-noticia/>
- El Peruano. (s.f.). Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-la-tecnologia-agraria-del-peru-esdel-primer-mundo-40761.aspx>

- Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). Administración Estratégica: Teoría y casos. Un Enfoque Integral (Decimoprimer ed.). México: Cengage Learning.
- intekel. (18 de 2 de 2017). Recuperado de <https://www.intekel.com/blog/oportunidades-de-la-automatizacion-en-la-agroindustria/>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. España: Gestión 2000.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Madrid: Grupo Planeta.
- PIigneur, A. O. (2010). Generación de modelos de negocio.
- Porter, M. E. (2002). Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid: PIRÁMIDE.
- RPP. (s.f.). Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/agricultura-moderna-duplico-puestos-de-trabajo-en-10-anos-noticia-833460>
- Salud en las Américas. (s.f.). Recuperado de https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/?post_t_es=envejecimiento-y-cambios-demograficos&lang=es
- Salud en las Américas. (s.f.). Recuperado de https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/?post_t_es=envejecimiento-y-cambios-demograficos&lang=es
- SUNAT. (s.f.). Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario16.html
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. y Strickland, A. J. (2012). Administración Estratégica (Decimooctava ed.). México: The McGraw-Hill.
- THOMPSON, P. G. (2012). Administración estratégica. México: McGrawHill.