

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

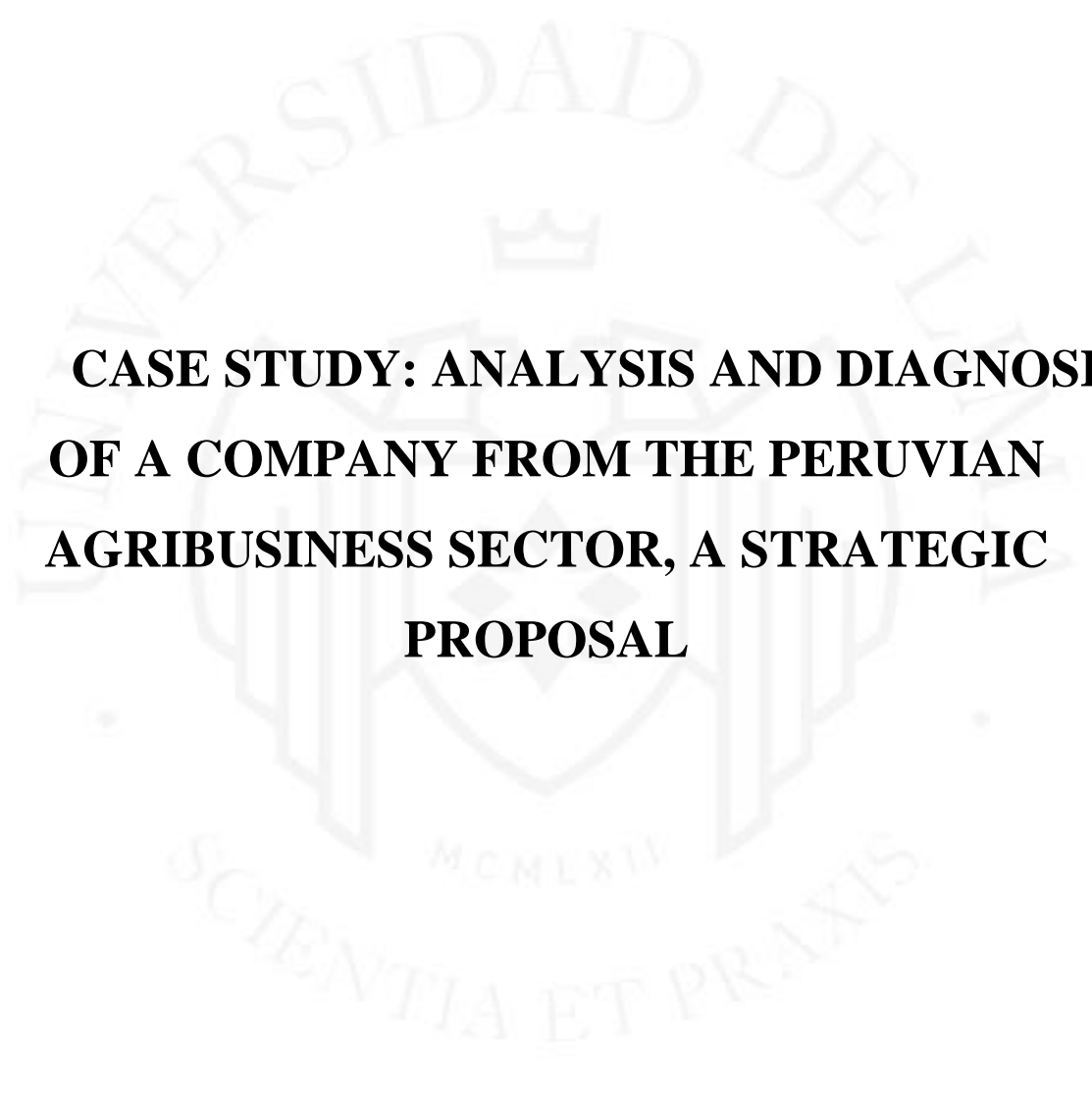
Dante Gabriel Segami Colca

Código 20131266

Lima – Perú

Noviembre del 2019





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

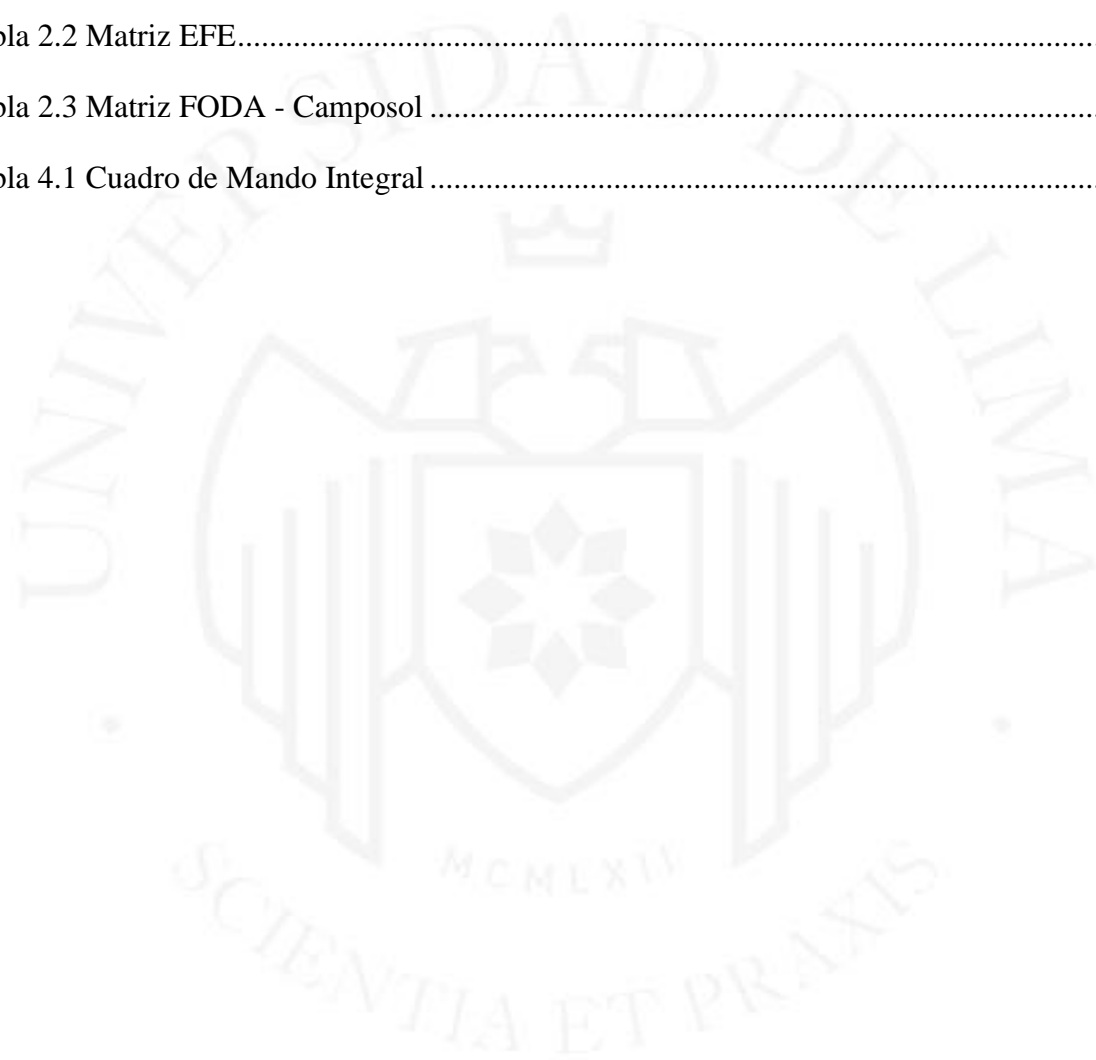
TABLA DE CONTENIDO

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).....	7
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....	10
1.2 Diagnóstico Externo.....	12
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores)	12
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector	14
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas	18
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).....	23
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.....	27

2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio(UEN) o creación de nuevas UEN	28
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales	29
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		33
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa(Sustento).....	33
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa	35
CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....		36
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa	36
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión	37
CONCLUSIONES.....		39
RECOMENDACIONES.....		40
REFERENCIAS.....		41
BIBLIOGRAFÍA		42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Análisis del modelo de negocio	4
Tabla 1.2 Análisis PEST	13
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	21
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	22
Tabla 2.3 Matriz FODA - Camposol	25
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral	37



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Matriz de Estrategias Genéricas	23
Figura 3.1 Organigrama propuesto - Camposol.....	34
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control.....	36



RESUMEN

El presente documento muestra un análisis total de la empresa Camposol, la cual fue expuesta mediante un caso de estudio por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y relata la historia de la evolución de sus operaciones, desde sus inicios en los años 90 siendo una empresa netamente exportadora de espárragos con oficinas sólo en Perú, pasando a ser una empresa con una de las mayores producciones de arándanos en el Perú y con presencia comercial en hasta en 3 continentes.

A lo largo de esta presentación, usted podrá entender las capacidades y falencias de la empresa. Mediante el análisis interno y externo de la empresa y de la industria, se ha podido evaluar la capacidad de esta de poder generar una ventaja competitiva y, valga la redundancia, poder generar mayor competitividad en un mercado que está en un crecimiento sumamente veloz. Asimismo, se han propuesto objetivos a alcanzar y estrategias a implementar, respetando la visión, misión y principios de la empresa, los cuáles también analizaremos a detenimiento. Por último, se propondrá una nueva estructura organizacional que vaya de acuerdo a las estrategias a implementar, y finalmente, a través de un Cuadro de Mando Integral se formularán indicadores que ayudarán a controlar el desempeño de todo en análisis planteado.

Palabras clave: organización, aguacate, recursos, eficiencia y estrategias.

ABSTRACT

This document shows the total analysis of Camposol's business, which was presented by the Business School of Harvard University, and reports the story of the evolution of their operations, since when they only were an asparagus exporter in the 1990's with only an office in Peru, to the present, in which they are one of the enterprises with the biggest production of blueberry in Peru and have almost 3 offices in up to 3 continents.

While you read this document you will understand the capacities and the potencial problems that this company has. Through an internal an external analysis of the company and the industry we achieve to evaluate the way in which Camposol can create their own competitive advantage and the way they can rise the competitiveness in a super fast growing market. Further more, the enterprise has the purpose of achieving their goals, while respecting their vision, mission and principles, those ones which we are also going to explore.

Last but not least, we will propose a new organizational structure which will be better for the development of the strategies and also apply a Balance Scorecard with new and better ratios, which will help to have a closer control over development of the entire company.

Keywords: organization, avocado, resources, efficiency and strategies.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo contempla un análisis exhaustivo de la empresa Camposol y del entorno en el cual esta principalmente se desempeña, el mercado mundial de frutas y verduras frescas.

En el primer apartado vamos a efectuar un diagnóstico estratégico, el cual empezará con el análisis interno, el cual incluye entre sus partes más importantes, el análisis del modelo de negocio, la creación de la cadena de valor de la empresa y la identificación de fortalezas y debilidades. Después proseguiremos con el análisis externo, el cual abarca evaluación del macroentorno mediante un análisis PEST, la evaluación del microentorno, a través del estudio de las 5 Fuerzas de Porter y la identificación de oportunidades y amenazas.

Luego de esto, en el segundo apartado, se formulará la estrategia de la empresa. A partir de la implementación de las matrices EFI, EFE y FODA, se determinarán nuevos objetivos, que junto a la visión, misión y valores de la empresa darán como resultado el camino para trazar las estrategias necesarias para poder llevar a Camposol a un nivel superior de ventaja competitiva.

En la tercera parte, se planteará el nuevo organigrama de la empresa, dispuesto a cumplir los objetivos planteados previamente, y las posibles mejoras en la ejecución de estas estrategias.

Finalmente, mediante el uso de un mapa estratégico de control y un Balance Scorecard, se determinarán las relaciones causa y efecto entre las distintas áreas o perspectivas de la empresa, lo cual llevará a un mejor entendimiento de los factores que afectan los resultados de la empresa. Asimismo, se plantearán indicadores de control que evaluarán los resultados de las estrategias planteadas.

Por último, se presentarán las conclusiones y recomendaciones pertinentes al caso de estudio.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Diagnóstico interno

1.1.1 Análisis del modelo de negocio

En aras de poder evaluar el modelo de negocio de Camposol se usará el método Canvas. Según Osterwalder y Pigneur (2012), la principal manera de entender y analizar un modelo de negocio es segmentándolo en nueve partes, cada una representando de manera racional una forma en la que la empresa genera ganancias (p. 15).

- **Alianzas claves:** relaciones estrechas con minoristas como Walmart, Costco y H.E.B., los cuales brindan sus propias instalaciones de maduración como facilidad para sus proveedores; con las empresas de transporte de contenedores, que se encargan de llevar los productos hasta los puertos nacionales; y con Nielsen, empresa que le ayuda con la pronosticación de precios de los productos de modo que Camposol pueda prometer precios fijos a sus clientes minoristas. Por otro lado, Camposol es miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, hecho que fortalece a la empresa como un actor socialmente responsable con el medio ambiente.
- **Actividades claves:** dentro de lo que es el cultivo y la cosecha, se hace énfasis en la aplicación del riego por goteo; la nutrición del suelo de los campos mediante la inserción de materiales orgánicos; y la usanza de fertilizantes y pesticidas a manera de prevención. En cuanto a la venta y distribución, las actividades claves son la negociación de precio de venta con los minoristas, con el apoyo informativo y estadístico de la consultora Nielsen; la paletización y el transporte nacional e internacional del producto hasta los puertos; y el control fitosanitario antes, durante (mediante el control de temperatura a través de sensores durante el viaje en los contenedores) y después de llegada la mercancía. Camposol también efectúa investigación y desarrollo de nuevos cultivos y variedades.
- **Recursos claves:** posesión de alrededor de 5,300 hectáreas de terreno agrícola ubicado en un ecosistema con las condiciones ideales para poder cultivar durante todo el año sin peligro de inundaciones o heladas. Fábrica propia para el acopio de

la cosecha equipada con máquinas de empaquetado y con tecnología para calibrar la fruta en base a su tamaño y una fuerza laboral de alrededor de 14,000 trabajadores en fábrica y granja. También, poseen 2 oficinas comerciales en el extranjero, una en Rotterdam y otra en Miami, además se está planeando abrir una nueva oficina en Shanghái, para el 2017.

- **Propuesta de valor:** como uno de los mayores productores y exportadores de cultivos en el Perú, Camposol ofrece una muy alta calidad en sus productos agropecuarios, acompañado de una gran consistencia en sabor, tamaño y apariencia, brindando así una experiencia firme y positiva para sus consumidores. Asimismo, este valor agregado se sostiene sobre una estrecha relación que tiene con los minoristas, a los cuáles les promete un precio fijo para sus productos y, a su vez, les brinda directamente un servicio de abastecimiento de calidad, entregando pedidos de gran volumen en el tiempo acordado. Por último, cuenta con varias certificaciones sanitarias y socioambientales.
- **Relaciones con los clientes:** Camposol está construyendo su marca en base a una buena relación con sus clientes finales. Quiere crear lazos en base a experiencias positivas reforzadas por los atributos de calidad y consistencia de sus productos y que estas experiencias sean transmitidas mediante boca a boca por sus consumidores.
- **Canales:** se utilizan dos tipos de canales de distribución para llevar los productos hasta el punto de venta, los cuáles pueden ser a través de intermediarios o mediante la misma empresa Camposol vendiéndole directamente a los minoristas.
- **Segmentos de clientes:** los productos que Camposol comercializa están dirigidos a consumidores globales que buscan productos frescos y saludables de una calidad y consistencia superior y que estén dispuestos a pagar por ese valor agregado.
- **Estructura de costos:** la mayor parte de los costos se deben a los costos de venta (en el 2016 representó el 63% y 38% de los ingresos de la venta de aguacates y arándanos, respectivamente), en los cuales están incluidos los costos de la materia prima y su transporte, las remuneraciones y beneficios de los trabajadores de planta y campos de cultivo. También hay que resaltar los gastos relacionados a sus recursos humanos en los que incurre Camposol, tales como el subsidio del transporte de sus trabajadores y los descuentos en la financiación de viviendas cercanas para los mismos.

- **Flujo de ingresos:** en el 2016, Camposol obtuvo aproximadamente 196 millones de dólares de la venta de sus productos agrícolas y marinos. Los negocios de aguacates, arándanos y productos de mar fueron el 26%, 19% y 27% de las ventas totales, respectivamente.

Tabla 1.1 Análisis del modelo de negocio

Modelo Canvas

Alianzas Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relaciones con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones estrechas con minoristas. · Relación estrecha con Nielsen. · Miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riego por goteo. · Nutrición de los suelos de los campos. · Uso de fertilizantes y pesticidas. · Negociación del precio de venta. · Paletización y transporte hasta puertos. · Control fitosanitario. · I&D 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta calidad. · Consistencia en sabor tamaño y apariencia. · Precios fijos. · Abastecimiento de calidad. · Certificados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca orientada al cliente. · Lazos en base a experiencias positivas. · Brinda productos de calidad al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas de todo el mundo que buscan productos frescos y saludables y reconozcan la calidad superior.
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amplio terreno de cultivo. · Planta y maquinaria moderna. · Oficinas en el exterior. 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta directa a minoristas. · Uso de distribuidores. 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - 63% de costo de venta en aguacates. · 38% de costo de venta en arándanos. · Altos costos en mano de obra. · Subsidios a trabajadores. 		<p>Flujo de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - 196 millones de dólares en venta en el 2016. · Los productos de mar, los aguacates y los arándanos representaron el 27%, 26% y el 19% de las ventas del 2016. 		

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración Propia

1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Sobre lo que es la cadena de valor y su importancia Porter (2010), sostiene que esta:

Permite dividir la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costes, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor coste que los competidores. (p. 63)

La cadena de valor, según Porter (2010), tiene dos conjuntos de actividades, las actividades primarias, que comprenden la creación física del producto, su comercialización hacia el cliente y el servicio postventa; y las actividades de apoyo, las cuáles brindan soporte a las primarias proveyéndolas de distintos recursos (p.67).

Actividades Primarias:

- Logística de entrada: al haberse integrado verticalmente hacia atrás, Camposol es su propio proveedor, es decir ellos mismos se encargan de recolectar, acopiar y transportar cuidadosamente los productos recién cosechados hasta la planta.
- Operaciones: una vez en la planta, los productos pasan por distintos procesos, hasta antes de ser empaquetados. En el caso de los arándanos, estos son escogidos minuciosamente para solamente seleccionar aquellos que cumplen con el tamaño deseado o en el caso de ser llevados para China, se escogen los más grandes. En planta es donde los productos pasan distintos filtros para luego ser empaquetado en los empaques tipo “almeja” y después ser rotulados en pallets y colocados dentro de contenedores refrigerados para ser enviados a puerto.
- Logística de salida: la empresa toma estrictas medidas de control sobre el producto cuando está siendo transportado hacia los clientes minoristas. Los productos son colocados en contenedores refrigerados que tienen sensores de temperatura que regulan que esta no baje de determinado valor, puesto que se quiere evitar que se fumigue el producto en el mercado final. Asimismo, se pasan a través de varios controles fitosanitarios antes y después del

embarque. Cabe recalcar que Camposol trabaja bastante para mantener su confiabilidad con sus clientes y brindarles calidad no solo en el producto como tal, sino también en el servicio de entrega de los mismos.

- Marketing y ventas: Camposol cuenta con una fuerza de ventas de talla mundial, puesto que tiene 3 oficinas comerciales estratégicamente ubicadas en distintas partes del mundo (Miami, Rotterdam y Shanghái), mediante las cuales lograron vender el 60% de sus productos (el 40% restante se vende mediante distribuidores y sin estar bajo la marca de la empresa). Por otro lado, hay una fuerte inversión en cuanto a la promoción de las categorías de sus productos frescos, en especial en China (mercado nuevo para Camposol y con crecimiento veloz en consumo de arándanos y aguacates), en donde se publicitaron recetas para preparar platos con aguacates, reforzando la idea mediante la promoción de un conocido chef peruano. Paralelamente utilizan el boca a boca de sus consumidores para dar a conocer la calidad superior de sus productos y posicionar la marca.
- Servicio postventa: si bien la empresa no da un servicio postventa a sus clientes ni consumidores, es bastante comprometida con obtener certificaciones socioambientales y publicar estudios de sostenibilidad, para mantener latente en los clientes el alto valor agregado de su cartera de productos.

Actividades de apoyo:

- Adquisición: la compañía efectuó compras de terrenos de cultivo en un inicio, para darle pie a sus operaciones. También hace compras de maquinarias y mejoras para su planta de procesamiento.
- Desarrollo tecnológico: existe bastante inversión en tecnología dentro de todas las unidades de negocio de la organización y, además, existe investigación y desarrollo orientada a mejorar aspectos del cultivo, tales como los métodos de control de plagas.
- Administración de RR.HH.: la empresa brinda remuneraciones por encima del promedio del mercado a sus trabajadores de campo. Además, empodera a

sus gerentes de producción y hace retiros para sus trabajadores, para aliviar de manera más rápida las tensiones existentes entre áreas.

- Infraestructura organizativa: Camposol está al mando de Samuel Dyer Coriat, quien se desempeña como Director Ejecutivo y debajo de él se encuentra el CEO Jorge Ramírez Rubio, quien tiene a su mando el resto de la empresa dividida en unidades de negocio (frutas y verduras, mariscos y comercial).

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

La ventaja competitiva es una característica o rasgo difícil de imitar, que una empresa puede mantener en el tiempo, según Coulter y Robbins (2018), “Ese rasgo definitivo puede derivar de las competencias fundamentales de la organización, las cuales le permiten hacer algo que el resto no puede o hacerlo mejor que todas las demás” (p. 287).

Camposol

- Calidad superior: la empresa brinda de manera confiable los mejores productos agropecuarios, respaldado por varias certificaciones internacionales y por el excelente estado de sus productos.
- Eficiencia superior: la eficiencia se trabaja mediante la investigación y desarrollo de técnicas de cultivo nuevas. Por otro lado, la vasta cantidad de hectáreas de cultivo acompañado de una fuerza laboral enorme que tiene la empresa generan altos rendimientos de cultivos por hectáreas, convirtiéndolo en uno de los mayores productores agropecuarios y cultivadores del Perú.
- Innovación superior: se invierte bastante en I&D y en nuevas tecnologías, con la finalidad de optimizar procesos y mejorar rendimientos en cada línea de producto.
- Mayor respuesta al cliente: Camposol recibe y completa pedidos en el extranjero de manera certera, con ayuda de las 3 oficinas que ha abierto en distintas ciudades del mundo.

Frutas y verduras

- **Calidad superior:** la calidad que la empresa quiere darle a sus consumidores está no solo representada por las certificaciones y la procedencia de sus productos (cultivados en tierras fértiles donde las condiciones son idóneas para la agricultura), sino también por el hecho de que Camposol ofrece estabilidad en la presentación de sus productos. La calidad de los productos está reflejada en la consistencia de los productos que ofrecen. Es decir, que sus consumidores pueden encontrar en un empaque productos con el mismo sabor, tamaño y apariencia, algo muy difícil de lograr cuando se habla de la industria de frutas y verduras.
- **Eficiencia superior:** la integración vertical existente entre los campos de cultivo y la planta permite que exista un ahorro significativo en el uso de recursos. De esta forma es más fácil hacer un esfuerzo coordinado al momento de hacer una planeación sobre el pronóstico de ventas en un periodo determinado, ya que, a diferencia de sus competidores, Camposol es su propio proveedor y por ende es el propio responsable de producir lo que planea vender.
- **Innovación superior:** la innovación es una práctica común, ya que en la empresa se frecuentan las pruebas de producto con alrededor de 15 a 20 nuevos cultivos y sus diversidades. Además, se hacen grandes inversiones en I&D, con el objetivo de poder mejorar los productos y los procesos de cultivo, con la finalidad de elevar la calidad del producto o generar mejor eficiencia.
- **Mayor respuesta al cliente:** existe un esfuerzo coordinado entre el área de producción, el área de empaquetado y el área comercial, que permite que el producto esté listo para partir de la planta hacia el puerto cuando se haya hecho una venta. Y, además, hay sensores de temperatura en los contenedores durante la exportación que mantienen los productos en condiciones óptimas para su entrega.

Mariscos

- Calidad superior: la conversión de los estanques tradicionales a sistemas agrícolas intensivos, trajo consigo un mejor control del oxígeno y la temperatura de los estanques de crianza de camarones.
- Eficiencia superior: la adaptación a los nuevos sistemas agrícolas intensivos también permitió mayores rendimientos por hectárea de cosecha, que los estanques convencionales.
- Innovación superior: Camposol hizo una fuerte inversión en dos modernas plantas de procesamiento de camarón en el 2014, lo cual lo pone a la vanguardia en lo que se refiere a la industria de crianza y venta de camarones.
- Mayor respuesta al cliente: la amplia red comercial y los meticulosos procesos de control en la logística garantizan que los camarones lleguen congelados y en buen estado hasta China.

Trading

- Calidad superior: si bien en un inicio no había una buena reputación en cuanto a la certeza de las entregas, ahora sí la hay. La calidad está reflejada no sólo en la buena reputación de los productos, sino también en la confiabilidad que la empresa ha construido a través del fiel cumplimiento de sus entregas en el lugar y momento indicados.
- Eficiencia superior: Camposol decidió abrir oficinas comerciales en los mercados más importantes para sus productos, con el afán de dejar de depender de los distribuidores que vendían sus productos sin marca en mercados geográficamente lejanos, de modo que construían el concepto de marca propia y paralelamente tenían un control más estricto sobre sus ventas y operaciones en el exterior.
- Innovación superior: las certificaciones socioambientales de las que goza la empresa son la ventana perfecta en un mercado donde la diferenciación entre los productos del mercado es muy difícil.
- Mayor respuesta al cliente: el incremento en la fuerza de ventas no sólo se hizo con la finalidad de vender más, sino que fue debido a que eran necesarias

más personas para poder trabajar los pedidos que cada vez iban más en aumento y al mismo tiempo, poder cubrir mayor territorio en los cuales había clientes potenciales minoristas. Gracias al aumento de la fuerza de ventas, se logró una mejor gestión en las ventas y operaciones en un tramo crucial de la cadena de suministro de la empresa, la cual es el manejo de los pedidos, de modo que también se pudo trabajar el concepto de la confiabilidad que va de la mano con la calidad de servicio que les brinda Camposol a sus clientes.

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

Tal como afirman Armstrong y Kotler (2013), las fortalezas son el conjunto de capacidades internas, recursos y factores situacionales que sitúan a la empresa en una situación favorable a atender a sus clientes y lograr sus objetivos. Mientras que, por otro lado, las debilidades son todo lo contrario pues estas incluyen las limitaciones internas y los componentes situacionales desfavorables que podrían obstruir el desempeño de la empresa (p. 54).

Fortalezas

Camposol:

- Capacidad de producir frutas que por lo general no crecen en la zona donde las producen.
- Vastos recursos propios y amplia fuerza de trabajo para poder producir en masa y cosechar muchas veces un producto, durante el año.
- Fuerte respaldo económico por parte de D&C Holding.
- Reputación de buena calidad y manejo de gran volumen de productos.
- Miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Frutas y verduras

- Acceso comercial a los EE.UU., el mercado más grande de aguacates del mundo, a Europa y China.

- Fuerte inversión en I&D y experimentación de manera constante con alrededor de 15 a 20 nuevos cultivos y variedades.
- Similitud en cada variedad de producto, en sabor, color y apariencia.
- Capacidad para cosechar arándanos durante todo el año.
- Anualmente se someten a auditorías sociales, ambientales y sanitarias.
- Estricto monitoreo del producto durante el proceso de exportación, mediante el uso de contenedores con sensores de regulación de temperatura.
- Inversión en nuevas tecnologías que facilitan la calibración de los productos.
- Producción agrícola orgánica

Mariscos

- Sistemas agrícolas intensivos con los que logra altos rendimientos por hectárea de cosecha, en comparación a los estanques convencionales.
- Adquisición de 2 plantas nuevas para el procesamiento de camarón, en el 2014.

Trading:

- Fuerte presencia extranjera, en distintos continentes, mediante mayor fuerza de ventas en sus oficinas en Shanghái, Miami y Rotterdam.
- Buena reputación en cuanto a calidad, confiabilidad y manejo de grandes volúmenes de productos.
- Manejan precios fijos, durante todo el año, para la venta de productos a los minoristas.

Debilidades

Camposol:

- Altos gastos en el transporte de sus trabajadores y en las subvenciones para la financiación de la compra de sus hogares cerca de la fábrica.

- Lejanía de los campos de cultivo y de la planta, con respecto a los puertos donde se embarcan los productos para su envío al exterior.
- Conflictos con los operadores veteranos, debido a procesos y controles más estrictos.
- Existencia de divisiones culturales entre áreas.

Frutas y verduras

- Carencia de infraestructuras de maduración en los mercados finales.
- Gran parte de los aguacates se venden sin marca, a través de distribuidores.

Mariscos

- No cuentan con los recursos logísticos para vender el camarón, en grandes volúmenes, directamente.
- Márgenes brutos bajos.

Trading

- Riesgo en el uso del nombre de la empresa (usan la palabra “Camposol) como nombre de marca.
- Poca inversión en la promoción de la marca.
- Construcción lenta de la imagen de la marca.

1.2 Diagnóstico Externo

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

El análisis PEST radica en el análisis exhaustivo de distintos segmentos del macroentorno tales como la dimensión política, económica, sociocultural, tecnológica y ambiental; y su desarrollo es importante, ya que, según Hitt, Hoskisson y Ireland (2008), aclara que:

Las empresas no tienen control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno general, por lo tanto, su éxito dependerá de que recaben la información que necesitan para comprender cada uno de los segmentos y sus implicaciones, lo cual le servirá para seleccionar e implementar las estrategias adecuadas. (p. 38)

Tabla 1.2

Análisis PEST

Segmento del macro entorno	Impacto actual	Impacto a futuro
Político	El gobierno construyó grandes proyectos de infraestructura, mediante un extenso sistema de canales a través del desierto. Oportunidad.	En 12 meses: Oportunidad Alta De 1 a 3 años: Oportunidad Alta De 3 a 5 años: Oportunidad Alta
	Inestabilidad política coyuntural, debido a elecciones generales. Amenaza.	En 12 meses: Amenaza Alta De 1 a 3 años: Amenaza Alta De 3 a 5 años: Amenaza Baja
Económico	Enfriamiento en el crecimiento de la economía peruana y caída de la inversión interna. Amenaza.	En 12 meses: Amenaza Alta De 1 a 3 años: Amenaza Alta De 3 a 5 años: Amenaza Alta
	Expansión mundial del comercio de arándanos, se pronostica un rápido incremento mundial de la demanda de arándanos. Oportunidad.	En 12 meses: Oportunidad Alta De 1 a 3 años: Oportunidad Alta De 3 a 5 años: Oportunidad Baja
	Tendencia en el incremento de la demanda mundial de aguacate, además de la apertura del mercado chino a las exportaciones peruanas de aguacate. Oportunidad.	En 12 meses: Oportunidad Alta De 1 a 3 años: Oportunidad Alta De 3 a 5 años: Oportunidad Baja
	Inminente escasez de mano de obra. Amenaza.	En 12 meses: Amenaza Baja De 1 a 3 años: Amenaza Alta De 3 a 5 años: Amenaza Alta
Sociocultural	Buena reputación de los arándanos como “súper alimento” y como aperitivo fresco, saludable y conveniente para los niños. Oportunidad.	En 12 meses: Oportunidad Alta De 1 a 3 años: Oportunidad Alta De 3 a 5 años: Oportunidad Alta
	Mayor conciencia del consumidor, acerca de los beneficios saludables de los aguacates. Oportunidad.	En 12 meses: Oportunidad Alta De 1 a 3 años: Oportunidad Alta De 3 a 5 años: Oportunidad Alta

(continúa)

(continuación)

Sociocultural	En China se valora bastante el color, el tamaño y la apariencia del producto, por encima del sabor. El precio se fija en base a la apariencia. Oportunidad.	En 12 meses: Oportunidad Alta De 1 a 3 años: Oportunidad Alta De 3 a 5 años: Oportunidad Alta
Tecnológico	Los avances tecnológicos en las cadenas de suministro ayudan a expandir el comercio mundial. Oportunidad.	En 12 meses: Oportunidad Alta De 1 a 3 años: Oportunidad Alta De 3 a 5 años: Oportunidad Alta
Ecológico	No corren riesgo de inundaciones o heladas. Oportunidad.	En 12 meses: Oportunidad Alta De 1 a 3 años: Oportunidad Alta De 3 a 5 años: Oportunidad Alta
	Los efectos del Fenómeno del Niño disminuyen los rendimientos de los cultivos de todas sus líneas de negocio. Amenaza.	En 12 meses: Amenaza Baja De 1 a 3 años: Amenaza Baja De 3 a 5 años: Amenaza Alta

Fuente: Bell y Kindred (2016) y Trigos (2014)

Elaboración Propia

1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Porter (2010), dando importancia al análisis de las cinco fuerzas competitivas y a su utilidad dentro de la planeación estratégica, señala lo siguiente:

La fuerza combinada de los cinco factores determina la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el coste de capital. La fuerza varía de un sector a otro, y puede cambiar a medida que evolucionan. (p. 32)

Rivalidad entre competidores: **MEDIA**

- Estructura de la industria: la industria de frutos frescos se encuentra fragmentada, tanto a nivel nacional como internacional. El número de competidores nacionales aumento de 10 en el 2013 a 20 en el 2014, entre ellos, los que más resaltan son Talsa, Hortifrut (empresa chilena que cotiza en la bolsa de Santiago de Chile y cuenta con operaciones en Perú), Hass Perú y Agrícola Santa Azul. Por otro lado, la competencia internacional es bastante

intensa aún, puesto que existen cientos de empresas que exportan frutos frescos alrededor del mundo, entre las más importantes las canadienses Quebec Wild Blueberries y Oxford Frozen Foods y la española Freshuelva.

- Crecimiento de la demanda: la demanda de frutos frescos mundial está creciendo de manera muy rápida. De manera puntual, el consumo per cápita de aguacates en EE.UU. se triplicó entre el 2000 y el 2015, pasando de 2 a 6 libras, por otro lado, en China (país que acaba de abrir sus puertas al aguacate peruano), a pesar de que las hectáreas de producción de aguacate aumentaron 10 veces su tamaño entre el 2008 y el 2013, se pronostica que no serán suficientes para poder satisfacer la demanda futura interna de dicho país. En lo que respecta al mercado de arándanos, la demanda sigue una línea de crecimiento claro, puesto que entre el 2008 y 2014, el consumo de arándanos aumentó anualmente en 13% en EE.UU. y 32% en Europa. Paralelamente, en Asia-Pacífico, la demanda se elevó a razón de 49% anual durante el mismo periodo.
- Diferenciación de producto: en este mercado es complicado poder diferenciar el producto, puesto que se tratan de productos frescos para el consumo humano. Para el caso de los arándanos, si bien Camposol brinda consistencia en sabor, tamaño y apariencia, en cuanto a ese producto, esto es posible de imitar en el mediano plazo si la competencia mejora sus procesos de cultivo, extracción y maduración. La diferenciación en esta industria, muchas veces se hace a nivel corporativo, mediante certificaciones internacionales, socioambientales y sanitarias.
- Barreras de salida: son altas, pues se requeriría liquidar la planta, las maquinarias y a todo el personal de campo, de fábrica y administrativos, como también los seguros asociados a la actividad agraria, en caso cualquier empresa quiera retirarse de este mercado.

Pese a que ha habido un ingreso considerable de nuevos competidores local e internacionalmente y las barreras de salida con altas, el mercado de arándanos y aguacates sigue creciendo a un ritmo considerable (especialmente el de arándanos), de tal manera que incluso con la entrada de nuevos competidores la demanda sigue siendo mayor que

la oferta potencial. Asimismo, el buen posicionamiento de los arándanos de Camposol mediante su consistencia, lo ubica en una posición competitiva favorable, frente a sus rivales. Dadas estas condiciones podemos concluir que la rivalidad de la industria es media.

Amenaza de Ingreso de Potenciales Competidores: MEDIA

- Economías de escala: en esta industria conseguir una economía de escala es muy importante, sobre todo, cuando se manejan volúmenes de productos tan altos. Es por eso que las empresas competidoras actuales manejan economías de escala, aprovechando el máximo rendimiento a cada hectárea de cultivo.
- Inversión: la cantidad de capital necesario y los recursos para arrancar con la operación son muy elevados, no sólo se necesita el terreno y la materia prima, sino que se necesitan maquinarias especializadas, una planta de envasado y mucha mano de obra.
- Acceso a materia prima estratégica: para poder producir productos frescos, no sólo se necesita de tierras de cultivo y mano de obra, que de por sí es escasa, sino que también se necesita tener geográficamente cerca una fuente de agua como un río o un lago y un sistema de canales, que se alimenten de esa fuente de agua.
- Know-How: el conocimiento es bastante especializado. Cada empresa tiene sus propios procesos para generar cada vez más eficiencias en sus procesos productivos y logísticos.
- Marcas posicionadas existentes: existen marcas que llevan años en la industria y que están posicionadas en la mente de las personas y por ende son una primera opción, tanto para consumidores como para los minoristas. Además, las certificaciones que cada empresa tiene les ayuda a posicionarse, de distintas maneras, según les convenga.
- Acceso a canales de distribución: debido a la gran demanda mundial de productos frescos, especialmente de aguacates y arándanos, es sencillo el acceso a los canales de distribución, ya que los mismos distribuidores buscan productores para poder comprarles y vender sus productos en el exterior.

- Guerra de precios: el precio de los productos frescos es muy variable, ya que lo determina el mercado, en base a la demanda mundial y la cantidad de oferta que hay para suplir esa demanda.

Las barreras de entrada para esta industria son altas, sin embargo, tales barreras se limitan al capital disponible, ya que pueden ser pasadas mediante una inversión fuerte (líneas arriba se detalla que en un año entraron 10 competidores locales). Por otra parte, el know-how y las economías de escala son factores que toman tiempo desarrollar, si es que el factor de la volatilidad del precio frente a la demanda no genera problemas financieros antes a cualquier empresa que quiera entrar a esta industria. Dadas estas razones, se concluye que la amenaza de potenciales competidores es media.

Poder de negociación de proveedores: BAJO

Los proveedores de la industria de alimentos frescos son los productores de frutas y verduras que venden su cosecha y los terratenientes que venden o alquilan sus tierras para que sean explotadas, en ambos casos existe una gran cantidad de proveedores que pueden ofertar sus productos para la industria de productos frescos. Además, aunque es difícil de encontrar un producto que sustituya un producto fresco por otro con las mismas características y, es más difícil aún, encontrar un producto que sustituya una tierra de cultivo, la diferenciación entre lo que ofrecen los proveedores es mínima o casi nula. Debido a la cantidad de proveedores y la poca diferenciación entre productos, el costo de cambio es muy bajo. Por último, debido a las características propias de esta industria, las empresas manejan volúmenes de compra enormes, lo que les da la ventaja sobre sus proveedores al momento de negociar. Cabe resaltar es complejo integrarse hacia adelante, ya que esto requeriría una fuerte inversión en maquinaria, planta y demás activos fijos especializados.

Poder de negociación del cliente: ALTA

Para esta industria, los minoristas y los distribuidores son clientes muy numerosos, los cuales compran cada año volúmenes más grandes de productos. Además,

como ya se ha explicado, la diferenciación para la industria de productos frescos es baja. Para el caso de Camposol, este se diferencia en base a certificaciones socioambientales en lo que es su línea de aguacates y mediante la consistencia en sabor, apariencia y tamaño de sus arándanos (cabe resaltar que esto no significa que sus arándanos tengan mejor sabor, apariencia o tamaño), lo cual es bastante apreciado por los consumidores finales. Igualmente, el costo de cambio del cliente es bajo, ya que fácilmente podrían cambiar de proveedores, los cuales son muchos en la industria, por un precio más bajo sin incurrir en costos extra por tal cambio. No obstante, es muy complicado que los clientes de Camposol se integren hacia atrás, dadas las fuertes inversiones y las fuertes barreras de entrada que existen.

Amenaza de productos sustitutos: ALTA

Cualquier otro alimento fresco puede sustituir a los arándanos, aguacates y cualquier otra variedad que Camposol comercializa. Los productos sustitutos son una amenaza latente para la empresa, ya que el consumidor final puede cambiar sus preferencias rápidamente por alimentos de características similares o precios más económicos y Camposol se demoraría en adaptarse, ya que tendría a su cargo toneladas de productos que ya no serían tan demandados y, también, se demoraría en adaptar sus campos para nuevos tipos de productos.

1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Armstrong y Kotler (2013), señalan que “Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor. Y las amenazas son factores o tendencias externos y desfavorables que podrían presentar desafíos al desempeño” (p. 54).

Oportunidades:

- Rápido crecimiento mundial de la demanda de aguacates y arándanos: en EE.UU. (el mercado más grande de aguacate) el consumo per cápita de aguacate se triplicó entre el 2000 y el 2015 y la demanda de arándanos

también se incrementó anualmente por encima del 10% en EE.UU., Europa y Asia-Pacífico.

- Sistema de canales de riego cercanos construidos por el Estado: a pesar de que los campos de cultivo están en la mitad del desierto, Camposol tiene disponible una fuente de agua durante todo el año para regar sus cultivos, gracias a la iniciativa del gobierno de construir canales de riego para llevar agua dulce de las montañas a la zona más desértica de la costa.
- Los campos de cultivo no tienen riesgo de inundaciones, heladas ni sequías: la ubicación geográfica y los canales de riego han creado condiciones muy convenientes para la agricultura. Al no haber ríos cerca, no hay peligro de inundaciones; además, el clima cerca al Ecuador evita que haya heladas; y al no depender de las lluvias ni los ríos, la sequía tampoco es un riesgo para los cultivos.
- Tendencia mundial orientada al consumo de alimentos saludables: el consumidor global cada vez está más informado de lo que significa una comida saludable y balanceada. Se resaltan bastante las propiedades beneficiosas de los alimentos, tales como los antioxidantes y el hecho consumir alimentos que no estén procesados.
- Apertura de nuevos mercados: en el 2015, el mercado chino les abrió las puertas a los aguacates peruanos y al año siguiente a los arándanos, lo cual incrementó el tamaño de mercado potencial al cual Camposol podía dirigir su oferta.
- Avances tecnológicos ayudan a la mejoría de las cadenas de suministro: el desarrollo tecnológico trae mejoras en distintos puntos de la cadena de suministro, lo cual expande el alcance y facilita el aprovisionamiento de productos frescos en el mundo.

Amenazas:

- Inestabilidad política en el país: el desorden político del país trae consigo desinversión extranjera, desestabiliza la moneda nacional con respecto al dólar y paraliza o pone en una situación incierta las obras gubernamentales.

- Desaceleración de la economía peruana: el estancamiento económico, el cual en parte es una consecuencia de la inestabilidad política del país, trae consigo un desestimulo del consumo interno, genera inflación, (es decir, sube levemente los precios de los productos básicos) y, por ende, sube el costo de vida. Este círculo vicioso encarece los costos de la operación de Camposol.
- Escasez de mano de obra en la zona: la escasez encarece la mano de obra y por tal motivo, genera aumentos en el costo de venta y reduce los márgenes brutos de los productos de Camposol.
- Presencia cíclica del Fenómeno del Niño: aunque no hay riesgo de inundaciones, el Fenómeno del Niño altera el clima y la temperatura de la primera parte del año, lo cual puede generar decrecimientos en el rendimiento de cada producto por hectárea.
- Ingreso de muchos competidores: cada año ingresan más y más competidores, nacional como internacionalmente, lo cual vuelve el mercado más competitivo y pone a Camposol en la necesidad de fortalecer aún más su marca y buscar nuevos mercados.
- Precio variable de los productos frescos: los aguacates y los arándanos son commodities, lo que significa que su precio en el mercado internacional se define en base a la oferta y demanda.
- Amenaza alta de productos sustitutos: existen varios productos frescos, saludables y a mejor precio, que pueden reemplazar los productos de Camposol.

CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

A continuación, se presenta la Matriz EFI con sus respectivas calificaciones:

Tabla 2.1

Matriz EFI

	VALOR	CALIF.	P. POND.
FORTALEZAS			
Respaldo económico de D&C Holding.	0.08	4	0.32
Planta, maquinarias y terrenos propios.	0.06	4	0.24
Buena reputación en cuanto a calidad y confiabilidad.	0.10	4	0.40
Fuerte inversión en I&D y tecnología de planta.	0.07	4	0.28
Manejo de grandes volúmenes de producto.	0.05	4	0.20
Certificaciones socioambientales, sanitarias y producción orgánica	0.07	3	0.21
Fuerte presencia comercial en el extranjero.	0.08	3	0.24
Mantiene precios fijos con minoristas.	0.09	4	0.36
DEBILIDADES			
Altos gastos en personal.	0.10	1	0.10
Divisiones culturales entre áreas.	0.05	2	0.10
Carencia de infraestructuras de maduración en mercados finales.	0.07	1	0.07
Riesgo en el uso del nombre de la empresa como nombre comercial.	0.05	2	0.10
Gran distancia entre campos y puertos.	0.05	2	0.10
Lenta construcción de marca.	0.08	1	0.08
			2.8

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

Mediante la elaboración de la Matriz EFI, Camposol ha logrado un puntaje de 2.8. El cual fue obtenido gracias a los vastos recursos propios y al fuerte respaldo financiero que tiene. Asimismo, su oferta de precios fijos y su posicionamiento como una marca de calidad y confiable son otras de las características que la hacen una empresa fuerte internamente.

2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

A continuación, se presenta la Matriz EFE con sus respectivas calificaciones:

Tabla 2.2

Matriz EFE

	VALOR	CALIFIC.	P. PND.
OPORTUNIDADES			
Rápido crecimiento mundial de la demanda de aguacates y arándanos.	0.08	4	0.32
Sistema de canales de riego cercanos construidos por el Estado.	0.05	3	0.15
Los campos de cultivo no tienen riesgo de inundaciones, heladas ni sequías.	0.04	4	0.16
Tendencia mundial orientada al consumo de alimentos saludables.	0.12	4	0.48
Apertura de nuevos mercados.	0.10	3	0.30
Avances tecnológicos ayudan a la mejoría de las cadenas de suministro.	0.06	3	0.18
AMENAZAS			
Inestabilidad política en el país.	0.06	3	0.18
Desaceleración de la economía peruana.	0.06	3	0.18
Escasez de mano de obra en la zona.	0.12	2	0.24
Presencia del Fenómeno del Niño.	0.05	3	0.15
Ingreso de muchos competidores.	0.06	3	0.18
Precio variable de los productos frescos.	0.08	4	0.32
Amenaza alta de productos sustitutos.	0.12	2	0.24
			3.08

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

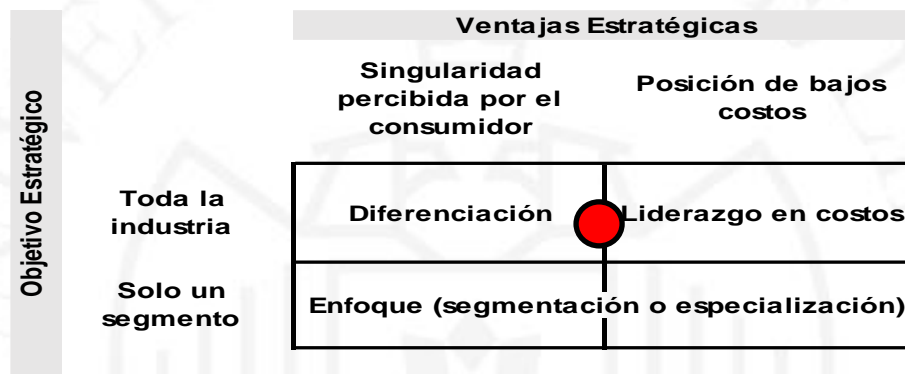
Mediante la elaboración de la Matriz EFE, Camposol ha logrado un puntaje de 3.08. Este puntaje se debe al entorno mundial, el cual es muy favorable para los productos frescos de la empresa. Por otra parte, Camposol ha logrado, mediante algunas de sus fortalezas disminuir o anular el impacto negativo que las amenazas pudiesen haber ocasionado. Por estos motivos, se concluye que la organización aprovecha óptimamente las oportunidades y evita que las amenazas la afecten en gran medida.

2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

La estrategia es la finalidad del análisis interno y externo Es una serie de acciones coordinadas ejecutadas en conjunto a nivel de toda la empresa, con el fin de conseguir un grado de superioridad por encima de la competencia y los potenciales competidores. Tal y como acotan Hill, Jones y Schilling (2015), las estrategias genéricas de negocio colocan a la empresa en una posición específica en la industria, en la cual mediante el uso de su ventaja competitiva logran obtener rentabilidades superiores a las de sus rivales (p.164).

Figura 2.1

Matriz de Estrategias Genéricas



Fuente: Porter (2010)

Elaboración propia

Para este caso, podemos concluir que Camposol usa una estrategia de diferenciación ampliada (diferenciación y liderazgo en costos), ya que su estrategia como marca es posicionarse entre los consumidores como un producto de consistencia en sabor, tamaño y apariencia. Paralelamente, a nivel empresa invierte en certificaciones socioambientales y estudios de sostenibilidad, para posicionarse entre sus consumidores como una empresa que se preocupa por brindarle a sus consumidores, productos certificados de la más alta calidad. Además, tiene buena reputación (se mejoró con el pasar de los años) como una empresa confiable con las entregas hacia sus proveedores. Por otro lado, la organización manejó márgenes brutos de 37% y 61% para su línea de aguacates y arándanos, en 2016, respectivamente. Asimismo, a diferencia de su competencia, el estar integrado hacia atrás le genera ahorros importantes en materia de compra de productos. Por último, Camposol ha demostrado que puede hacer

las cosas de una manera distinta, mediante negociaciones de precio fijo en un mercado con un precio históricamente variable, es decir, que su estructura de costos es lo suficiente baja como para pactar su precio de venta minorista por debajo del promedio. Dados estos factores, se concluye que la empresa también aplica estrategia de liderazgo en costos.

2.4 Matriz FODA (Sustento)

Para la elaboración de la matriz FODA, se han tomado en cuenta todas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades presentadas en las matrices EFI y EFE, para poder generar las estrategias más asequibles para Camposol.

En la Tabla 2.3, podemos ver la inserción de estrategias corporativas tales como integración horizontal y alianzas estratégicas, como también estrategias intensivas como desarrollo de nuevos productos, penetración de mercado y desarrollo de nuevos mercados. Cada estrategia propuesta tiene como finalidad poder hacer uso de las fortalezas de la empresa para maximizar las oportunidades, contrarrestar las debilidades y menguar las posibles amenazas, para poder darle mayor fortaleza a las ventajas competitivas y posicionarlas, para este caso, en el mercado global de frutos frescos.

Tabla 2.3

Matriz FODA – Camposol

		Fortalezas	Debilidades
		<p>F1: Respaldo económico de D&C Holding.</p> <p>F2: Planta, maquinarias y terrenos propios.</p> <p>F3: Buena reputación en cuanto a calidad y confiabilidad.</p> <p>F4: Fuerte inversión en I&D y tecnología de planta.</p> <p>F5: Manejo de grandes volúmenes de producto.</p> <p>F6: Certificaciones socioambientales, sanitarias y producción orgánica</p> <p>F7: Fuerte presencia comercial en el extranjero.</p> <p>F8: Mantiene precios fijos con minoristas.</p>	<p>D1: Altos gastos en personal.</p> <p>D2: Divisiones culturales entre áreas.</p> <p>D3: Carencia de infraestructuras de maduración en mercados finales.</p> <p>D4: Riesgo en el uso del nombre de la empresa como nombre comercial.</p> <p>D5: Gran distancia entre campos y puertos.</p> <p>D6: Lenta construcción de marca.</p>
Oportunidades	<p>O1: Rápido crecimiento mundial de la demanda de aguacates y arándanos.</p> <p>O2: Sistema de canales de riego cercanos construidos por el Estado.</p> <p>O3: Los campos de cultivo no afecto a inundaciones, heladas ni sequías.</p> <p>O4: Tendencia mundial orientada al consumo de alimentos saludables.</p> <p>O5: Apertura de nuevos mercados.</p> <p>O6: Avances tecnológicos ayudan a la mejoría de las cadenas de suministro.</p>	<p>O1, O2, O3, F2, F5: Generar eficiencia en el uso de recursos y aumentar la productividad de los campos de cultivo.</p> <p>O2, O3, F4: Desarrollo de productos que no crecen en la zona pero que por las condiciones del campo pueden crecer.</p> <p>O4, F3, F6: Promocionar y posicionar la marca como saludable y de calidad.</p> <p>O5, F7: Mayor penetración de mercado en China.</p> <p>O6, F1: Desarrollo e implementación de nuevas tecnologías en la cadena de suministro.</p>	<p>O6, D1: Reemplazar la mano de obra de determinadas tareas con maquinaria.</p> <p>O1, D3: Alianzas comerciales con minoristas chinos.</p> <p>O5, D4, D6: Implementar un nombre comercial nuevo y fácil de pronunciar en China.</p>
Amenazas	<p>A1: Inestabilidad política en el país.</p> <p>A2: Desaceleración de la economía peruana.</p> <p>A3: Escasez de mano de obra en la zona.</p> <p>A4: Presencia del Fenómeno del Niño.</p> <p>A5: Ingreso de muchos competidores.</p> <p>A6: Precio variable de los productos frescos.</p> <p>A7: Amenaza alta de productos sustitutos.</p>	<p>A1, A2, F1: Mantener el dólar como moneda comercial en toda la operación.</p> <p>A7, F7: Realizar estudios de mercado acerca de aspectos importantes en el consumo de productos frescos.</p> <p>A6, F8: Pactar un precio fijo conveniente en las negociaciones con minoristas.</p> <p>A5, F3, F5: Desarrollar nuevos mercados potenciales.</p>	<p>A5, D5: Integrarse horizontalmente con una empresa de transporte local.</p> <p>A3, D1, D2: Desarrollar benchmarking de recursos humanos.</p> <p>A5, A7, D6: Promocionar la marca en medios masivos, en los mercados de más crecimiento.</p>

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

Visión:

La visión de Camposol dice aclara: “Ser el proveedor preferente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo” (Camposol, 2017, pp. 8-9).

Según David F. y David F. (2017), la visión debe de ser corta y responder a la pregunta: “¿En qué queremos convertirnos?” y, por otra parte, a groso modo explicar cuáles son los objetivos a largo plazo que tiene la empresa (p. 40). Dicho esto, realizamos que la visión de Camposol es óptima y cumple con los requisitos de una correcta visión de empresa.

Misión:

La misión es la siguiente:

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, 2017, pp. 8-9).

Según David F. y David F. (2017), la misión es como un credo organizacional que sostiene lo que quiere llegar a ser la empresa, también que expone los objetivos inamovibles de la empresa, y los principios y estatutos a los que se regirá para poder alcanzarlos (p. 42). Tomando como referencia esta definición de misión, podemos concluir que la misión de Camposol es bastante completa y cumple con las características de una misión de empresa

Políticas:

- Gestión de Recursos Humanos.
- Ética.
- Desarrollo social y relacionamiento comunitario.
- Calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo.

Gamble, Peteraf, Strickland y Thompson (2012) señalan, “Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión” (p. 27). Con esta definición determinamos que las políticas o valores de la organización definen ampliamente lo que la empresa espera del accionar de sus trabajadores en absolutamente toda la estructura. Cabe recalcar que la empresa resalta la inclusividad y el respeto por la diversidad para todos sus empleados.

2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Objetivos:

- Abrir una nueva oficina comercial en Asia en el 2020.
- Aumentar en 25% la cartera de clientes minoristas en el 2018.
- Reducir el 60% de los conflictos internos para el 2017.
- Aumentar los ingresos en un 50% para el 2018.
- Vender \$10 millones en productos orgánicos, para el 2017.
- Generar dos proyectos de sostenibilidad aplicados en la empresa, a partir del 2017.
- Obtener una satisfacción de cliente del 90% para el 2017.
- Comercializar el 75% de las ventas, bajo marca propia para el 2017.

Según Gamble et al. (2012), “El propósito general de establecer objetivos es convertir la misión y visión en objetivos de desempeño específicos” (p. 28). Estos objetivos presentados, serán las pautas que controlarán y evaluarán el desempeño de las estrategias que la gestión de la empresa y en base a esto la gestión decidirá si mantenerlas o cambiarlas.

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

A continuación, se va a plantear la redefinición de las UEN de la empresa, en función de lograr los objetivos que se plantearon previamente, respetando la visión, misión y valores que la empresa tiene.

- **UEN de Frutas y Verduras:** la unidad de negocios de arándanos debería separarse de la UEN de Frutas y Verduras, ya que solo hasta setiembre del 2016 la unidad de arándanos tuvo ingresos por más de \$37 millones, lo cual significó alrededor de 19% del total de ventas de la unidad entera y, además, fue el producto con mayor margen bruto de toda la empresa. Este porcentaje es altamente significativo, si consideramos que los arándanos Biloxi recién fueron comercializados por Camposol en el 2013 y tan sólo 2 años después consiguió casi la quinta parte de todas las ventas de la unidad (sólo detrás de los consolidados espárragos y aguacate). Debido a estos hechos y a que la demanda mundial de arándanos está creciendo de forma vertiginosa, es conveniente manejar este producto (cuyos ingresos son una gran razón de la rentabilidad de la compañía) muy a parte de las demás frutas y verduras. Por otro lado, uniría la UEN de aguacates junto con la UEN de espárragos y la UEN mandarinas la separaría de los espárragos para unirla a la UEN de mangos y uvas. Por último, es conveniente crear un área de Calidad de Producto, para poder tener mayor control de la calidad de cada uno de los productos y aplicar mejoras o correcciones para mantener satisfechos a los minoristas y consumidores.
- **Nueva UEN de Arándanos:** la UEN de Arándanos estaría conformada por áreas operativas similares a la de la UEN de Frutas y Verduras, incluidas la nueva área de Calidad de Producto.
- **UEN de Mariscos:** esta UEN mantendría su estructura y funciones.
- **UEN de Trading:** esta UEN, tendría que cambiar su estructura a una de tipo geográfica. La unidad tendría tres divisiones: la Oficina Comercial de EE.UU. y Latinoamérica, la Oficina Comercial de UE y la Oficina Comercial

de Asia-Pacífico, mediante la cual se podría mantener relaciones comerciales con China y otros países con alto potencial de demanda como la India.

- **Camposol:** se debería crear un departamento de Sostenibilidad Ambiental a nivel corporativo, que vele por la generación e implementación de proyectos que generen eficiencias a la empresa y al mismo tiempo, sean amigables con el medio ambiente. De esta manera podrá generar conciencia ambiental y social en todos los niveles de la empresa y se podrán fortalecer los lazos con las comunidades aledañas.

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

Estrategia Global:

Estrategia Transnacional. Esta estrategia es el resultado de las presiones del mercado por bajar los costos y la necesidad de llevar un producto adaptado a la necesidad local de cada punto de venta. Puesto que la empresa cuenta con clientes y consumidores de distintas partes del mundo (cubre tres continentes, América, Europa y Asia) esta estrategia es idónea, ya que necesita poder ofrecer un producto que se adapte a los gustos culturales de cada región para poder fidelizar a los consumidores y posicionarse en sus mentes como un producto de calidad y diferenciado para sus gustos. Un consumidor de EE.UU. no tiene los mismos gustos que uno de China ni uno de España y es por esto que se debe de hacer énfasis en el tipo de producto que se envía a cada país o región. Tal y como lo aclara el caso, en China se valora más la grandeza o tamaño de la fruta por encima de su sabor, es por esto que Camposol ha adaptado su proceso de empaque y ha hecho uso de nueva tecnología, para calibrar la fruta y que se envíe a China los arándanos de mayor tamaño, de esta manera se logran emociones positivas respecto al valor de la marca en cada lugar.

Estrategias Corporativas:

- Integración horizontal: mediante esta estrategia, la empresa debe de adquirir una pequeña empresa productora que opere geográficamente cerca de donde

Camposol cultiva sus productos, para que de esta manera los cultivos no pierdan las propiedades de la tierra y la cercanía de facilidades en el control de las operaciones y el traslado de productos a la planta. Por otro lado, sería conveniente adquirir una empresa con un determinado nivel de tecnología y activos fijos, para no tener que invertir tiempo y mano de obra en la adaptación del lugar. Si se lograra una adaptación con estas condiciones, se podrían mejorarlas economías de escala y de esta forma generar mayor beneficio.

- Alianzas estratégicas:
 - Minoristas: en este mercado es muy importante crear relaciones positivas con la mayor cantidad de participantes posibles, en especial con los minoristas, quienes son los encargados de llevar los productos directamente a la mano de los consumidores. Para este caso, Camposol debería, en primer lugar, buscar alianzas exclusivas con minoristas pequeños, dándoles beneficios de compra a cambio de llegar a más consumidores sin la presencia de competencia. Asimismo, con minoristas medianos, debe de buscar alianzas para poder facilitar la llegada y distribución de los productos en el mercado final. Por último, con los minoristas más grandes, no sólo debe buscar alianzas que faciliten la distribución, sino también sacar provecho de las tecnologías a la vanguardia (como las estaciones de maduración) que puedan poseer sus clientes en los mercados finales.
 - Empresas de energía y disposición de residuos sólidos: al ser Camposol una empresa productora de cultivos, tiene una gran cantidad de residuos, por lo general orgánicos, al final de la cosecha o la operación de la planta. Debería tener una alianza estratégica con empresas de disposición de residuos que convierten tales residuos en energía (tal y como lo hace Petramas SAC en Lima). De esta forma, ambas empresas se beneficiarían, ya que los residuos de Camposol se convertirían en materia prima para esas empresas, las cuales a cambio generarían energía para alimentar la planta o cualquier otra necesidad eléctrica.

- **Diversificación No Relacionada:** mediante esta estrategia, la empresa debe de adquirir una empresa de transporte (en el ámbito nacional), para que traslade sus productos en containers desde la planta de embalaje hasta os distintos puertos. De esta manera, a largo plazo, se generarán ahorros en materia de tiempo, aumentará la seguridad de la mercancía durante el traslado y reducirán los costos de transporte.

Estrategias de Negocio:

Tal y como se explicó en el punto 2.3, Camposol aplica una estrategia de diferenciación y liderazgo en costos. Por el lado de la diferenciación, la organización se enfoca bastante en brindar un producto de alta calidad, elaborado bajo estrictos parámetros y con muchas certificaciones que corroboran la calidad en los procesos y en el mismo producto. Además, tiene un enfoque hacia la diferenciación del producto, a través de la adaptación del mismo a los gustos de la población del mercado final. Y por el lado del liderazgo en costos, Camposol compite en una industria que, por su naturaleza, mantiene variable el precio de los productos frescos, lo que genera una cuantiosa competitividad en cuanto a precios cuando se negocia con los minoristas. Debido a esto, la empresa se ve en la necesidad de generar economías de escala y bajar sus costos lo más que pueda para poder tener ingresos aun cuando el precio de los productos no sea tan alto.

Mediante la aplicación de la estrategia de diferenciación y liderazgo en costos, Camposol debe de hacer estudios de mercados para conocer los gustos de sus consumidores y agruparlos en distintos conglomerados por regiones, para que así pueda determinar un número limitado de características (entre 3 o 4) que más influyen en la compra o que son mayormente valoradas por los consumidores, por regiones, y de esta forma en su planta de embalaje, poder categorizarlos, embalarlos y enviarlos a cada mercado, según las características más valoradas por región. Paralelamente, la producción en los campos de cultivos y los procesos operacionales tanto en campo como en la planta deben encontrar su punto óptimo, de manera que se utilicen eficientemente los recursos y haya un aumento en la productividad general.

Estrategias Funcionales:

- Recursos Humanos:
 - Capacitación continua de los trabajadores en cada nivel de la organización.
 - Implementación de encuestas de clima laboral.
 - Actividades de esparcimiento 2 veces al año.
 - Estructuración de líneas de carreras.
- Marketing y Ventas:
 - Publicidad de los productos de la marca en banners de distintas ciudades.
 - Relaciones públicas a través de eventos corporativos.
 - Desarrollo de campañas de marketing B2B y B2C que refuercen el concepto de calidad, confiabilidad y sostenibilidad.
 - Promoción de la marca en medios digitales, mediante influencers y comerciales en medios masivos con personajes públicos.
 - Capacitaciones en negociación y ventas.
- Operaciones:
 - Ejecución de un ERP de producción.
 - Implementación de proyectos de sostenibilidad en los campos de cultivo.
 - Implementación de maquinaria y nueva tecnología.
 - Análisis y estandarización de los procesos de cultivo, cosecha y de planta.
- Investigación y Desarrollo:
 - Investigación y desarrollo de nuevas variedades de cultivo exóticas aptas para los campos de la empresa.
 - Experimentación de nuevas variedades de cultivo que puedan reducir los costos de venta
 - Desarrollo de pesticidas naturales.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

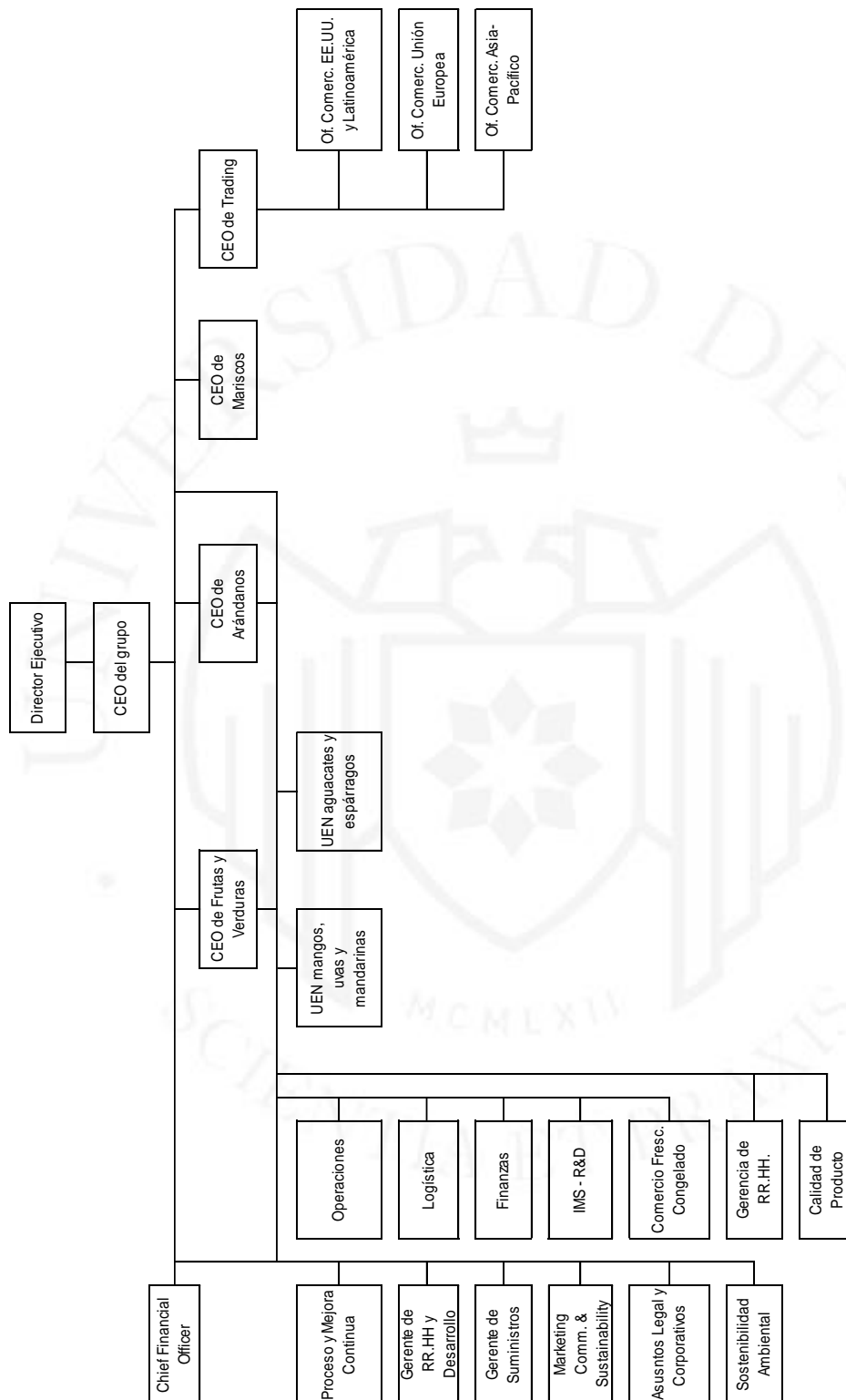
Para el caso de Camposol, se ha determinado que habrá cuatro Unidades Estratégicas de Negocio, bajo la dirección de Jorge Ramírez Rubio, el CEO de la compañía. Estas divisiones son la UEN de Trading, al mando de José Antonio Gómez; la UEN de marisco, al mando del mismo Jorge Ramírez; la nueva UEN de arándano la cuál será dirigida por Pedro Javier Morales y, finalmente, la UEN de frutas y verduras la cual, mediante una evaluación de competencias a los demás jefes de área escogerá al CEO de división.

Para el caso de la división de Trading, esta tendrá una estructura geográfica, mediante oficinas comerciales y serán encabezadas por Gerentes Regionales que vivirán en la región que supervisarán. Al ser Camposol una compañía que tiene sus campos y su producción en un solo lugar, es difícil poder dirigir sus operaciones en lugares tan remotos como Asia, de esta manera se garantiza un mejor y más cercano control sobre la actividad comercial en los mercados de destino, garantizando el cumplimiento de los pedidos a sus clientes minoristas.

Por otro lado, la nueva división de arándanos estará bajo la misma matriz que la división de frutas y verduras, es decir que contarán con las mismas áreas de apoyo (Operaciones, Logística, Finanzas, Calidad de Producto, etc.). Como se explicó antes, es muy importante para esta división tener un desenvolvimiento independiente de los demás productos de la división de frutas y verduras, ya que el arándano que no solo es el tercer producto de toda la compañía en cuanto a ingresos, sino que también es el producto con mayor margen bruto y con mayores pronósticos de venta de toda la organización dada la demanda mundial que cada año crece de manera muy rápida. La finalidad de manejar este producto en una división a parte es porque para el contexto actual, en el que existe una demanda de arándanos tan cuantiosa y cada año se crean o abren nuevos mercados, es totalmente necesaria una estructura organizacional que permita agilizar la toma de decisiones, que sea más eficiente en la repartición de recursos y que ejerza un control más estricto sobre las operaciones.

Figura 3.1

Organigrama propuesto - Camposol



Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

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

Según Hill et al. (2015), la empresa debe, mediante su estructura organizacional, coordinar e integrar sus procesos, tareas y funciones de cada puesto, con la cultura organizacional y los sistemas de control internos para poder implementar las estrategias planeadas y fortalecer su ventaja competitiva, ya sea en innovación, calidad, eficiencia o respuesta a los clientes (p. 397).

No existe empresa ni estructura organizacional perdurable en el tiempo si no mantiene una ventaja competitiva, simultáneamente no existe una ventaja competitiva sin una estrategia correctamente implementada y a su vez, no existen estrategias si no se establecen objetivos que al mismo tiempo son determinados por la visión, misión y valores de la empresa. Es decir, todo está conectado. Las organizaciones de hoy en día son en gran parte sistemáticas, ya que absolutamente todo, desde lo más simple hasta lo más complejo, está conectado. Es por esto que Camposol debe de tener una estructura coherente con los objetivos que se ha planteado, necesita un diseño organizacional que le permita fluidez de información y dinamismo en la ejecución de las funciones de trabajo, de modo que facilite el desarrollo de las estrategias previstas y por ende sea más fácil conseguir los objetivos.

Asimismo, cabe resaltar que ningún planeamiento ni ninguna estructura por más atractiva que sea puede lograrse sin que exista liderazgo, de por medio, de algunos miembros de la empresa. Estos líderes, “deben emplear diversos mecanismos integradores para aumentar la comunicación y la coordinación en las distintas funciones y divisiones” (Hill et al., 2015, p. 403).

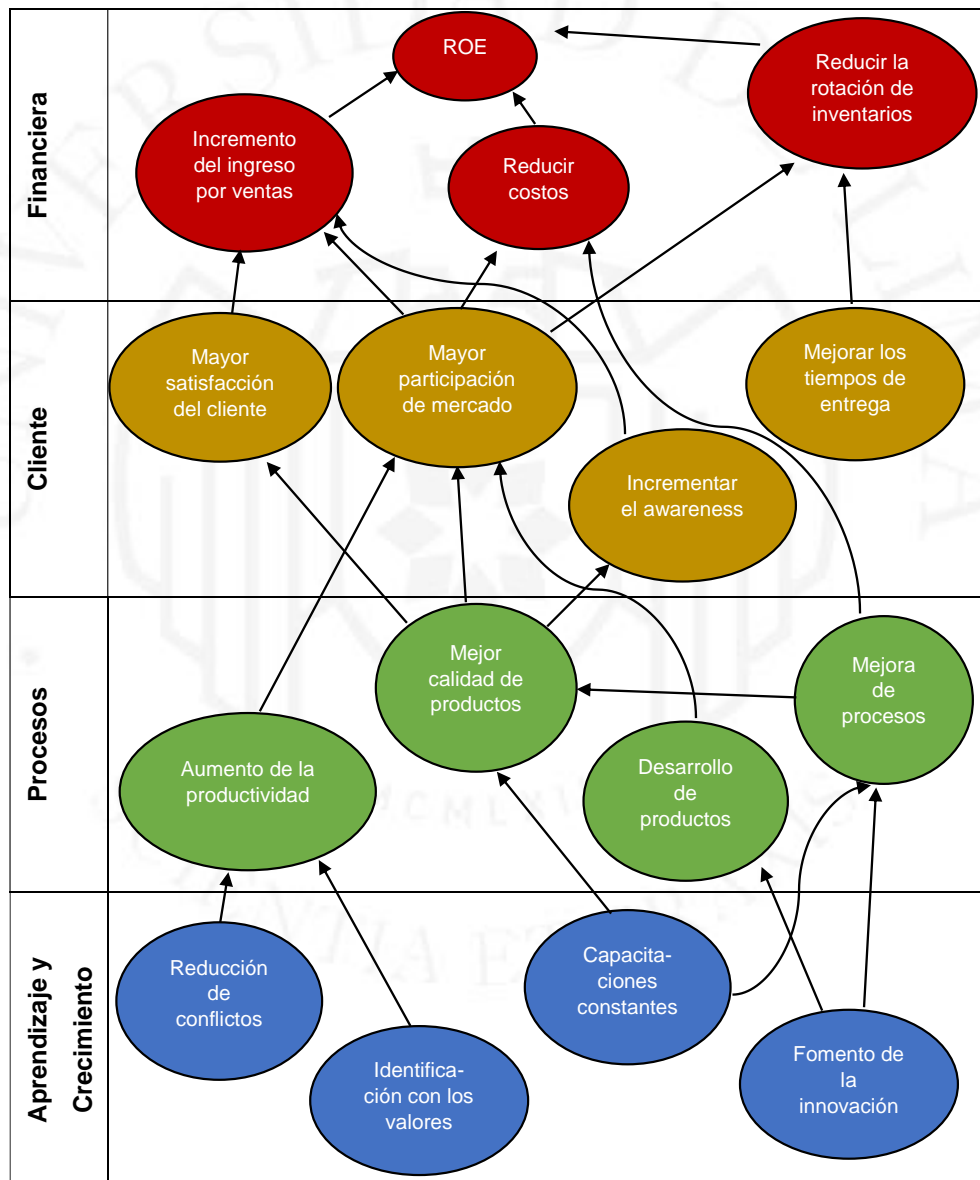
Camposol debe de identificar, mediante evaluaciones constantes, a los trabajadores con las capacidades, habilidades y aptitudes necesarias, para que asuman la dirección de la fuerza de trabajo y los guíe eficientemente a la consecución de las metas corporativas.

CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

Según Kaplan y Norton (2008), los mapas estratégicos utilizan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, del cliente, de los procesos y de aprendizaje y crecimiento), a través de relaciones de causa y consecuencia, con la finalidad de explicar el proceso de creación de valor en una empresa (p. 129).

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	Indicadores	Peso
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa en 20% en el 2017.	ROE 2017	40%
		ROE 2016	
	Incrementar las ventas en 30% en el 2017.	Ventas 2017	30%
		Ventas 2016	
	Reducir la rotación de inventarios en 25% en el 2017.	ROA 2017	30%
		ROA 2016	
Clientes	Incrementar el índice de satisfacción del cliente en 20% en el 2017.	Encuestas de satisfacción a clientes	35%
	Incrementar la participación de mercado de la empresa en 5% en el 2017.	SOM 2017	30%
		SOM 2016	
	Aumentar los niveles de awareness de la marca en 10% en el 2017.	N° de personas que conocen la marca	35%
100 personas encuestadas			
Procesos	Reducir los costos en 15% para el 2017.	Costo de venta	20%
	Aumentar la productividad por hectárea.	TN de fruta cosechada	45%
		Hectárea	
	Mejorar la calidad del producto.	Productos no defectuosos	35%
Total de productos			

(continúa)

(continuación)

Aprendizaje y Crecimiento	Reducir los conflictos laborales.	Índice de conflictos laborales	25%
	Capacitar a los empleados cada 4 meses en temas de cultivo y procesos.	Exámenes bimestrales de conocimiento	40%
	Identificar a los trabajadores con los valores de la empresa.	Evaluaciones de desempeño	15%
	Fomentar los proyectos de innovación y mejora.	Nº de proyectos de innovación y mejora	20%

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia



CONCLUSIONES

- La empresa tiene las capacidades logísticas y operativas para poder mantener la calidad de sus productos y llevarlos a cualquier lugar que sus clientes le soliciten.
- Ante el raudo aumento de la demanda de arándanos y el poco incremento de la oferta, comparada con la demanda, es necesaria la descentralización de las operaciones si se quiere seguir aumentando las ventas y ser uno de los competidores más grandes del mercado mundial de frutos frescos.
- Camposol debe de darle importancia a la innovación, si no puede hacer un proceso distinto, al menos debe hacer distinto un proceso. En una industria en la que se manejan tantos volúmenes de productos y en donde el precio es demasiado variable, sobre todo por temporadas, es sumamente importante poder reducir los costos de operación aunque sea de la manera más mínima. Y esto solo se puede lograr si se mejoran los procesos operativos y logísticos o si se modifica la estructura de costos.
- A pesar de que es muy difícil diferenciar los arándanos entre sí, Camposol ha dado un paso por delante de la competencia. La empresa, irónicamente, ha logrado crear cierta diferenciación mediante la estandarización del sabor, tamaño y apariencia en un product tan simple como los arándanos.
- Si para Camposol es importante buscar otras maneras de diferenciarse de manera complementaria, como con certificaciones de todas las índoles posibles o con alianzas con organizaciones de bienestar mundial, también debe ser indispensable el mantener la calidad total que ya poseen, sobre todo, la excelencia en el servicio que le permite mejorar las relaciones con los minoristas.

RECOMENDACIONES

- Camposol debe integrarse horizontalmente y adquirir una mediana empresa estratégicamente ubicada cerca a sus mercados más, como por ejemplo en China. Mediante la adquisición podrá gozar de la ventaja que implica no tener que empezar el negocio desde cero en un lugar lejísimos, asimismo el know-how de los trabajadores de la nueva empresa adquirida enriquecerá la manera en que se hacen los negocios en China, sobre todo ahora que existe una demanda insatisfecha enorme. Además, en China, la fuerza laboral abunda y los costos laborales son mucho más baratos que en Perú, por lo cual estos no significarían una debilidad allá. Si bien hay que invertir tiempo en adaptar los campos, capacitar empleados e implementar los rigurosos procesos, los beneficios a largo plazo de tener una planta de producción descentralizada son mucho mayores que sus costos.
- Se recomienda que se incentive bastante el área Innovación y Mejora de Procesos, de manera que se logren desarrollar nuevos procesos que permitan abaratar costos o conseguir mejores rendimientos por hectárea. Asimismo, se sugiere que se patenten los nuevos procesos que se logren implementar, de manera que no solo se contruya una ventaja competitiva, sino que se garantiza un ingreso extra si alguien más decide copiar a la empresa.
- Se debe de trabajar con una empresa de distribución mediante alianzas estratégicas y manteniendo el nombre de la marca, de modo que se pueda agilizar el abastecimiento de sus productos, ahorrar costos y ahorrar recursos que pueden ser destinados a otros procesos de mayor importancia en la cadena de valor.
- Por ultimo, se le recomienda bastante a la organización que tome las decisiones con mayor rapidez, puesto que si quiere ser parte de este gran crecimiento, no puede quedarse estática, por cada día que no agrande sus capacidades de producción, hay un nuevo competidor que le esta quitando posibles ventas y afianzando mejores relaciones con los minoristas.

REFERENCIAS

- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. (11.ª ed.). México D. F.: Pearson Educación
- Bell, D. E. y Kindred, N. (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de Internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios:
<https://hbsp.harvard.edu/tu/5bb64ea3>
- Camposol. (2017). *Informe de sostenibilidad 2017*. Recuperado de:
http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf
- Coulter M. y Robbins, S. P (2018). *Administración*. (13.ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- David, F. F. y David, F. F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15.ª ed.). México D. F.: Pearson Education.
- Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Strickland III, A. J. y Thompson, A. A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (18.ª ed.). México D. F.: Mc Graw Hill.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. (11.ª ed.). México D. F.: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Hoskisson R. E. y Ireland R. D. (2008). *Administración estratégica: competitividad y globalización: Conceptos y casos* (7.ª ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Kaplan, R. S. y Norton D. P. (2008). *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. (6.ª ed.). Barcelona: Deusto.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Trigoso, M. (7 de enero de 2014). *Número de empresas productoras de arándanos se duplicará este año. Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe>

BIBLIOGRAFÍA

Porter, M. E. (2012). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.

