

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

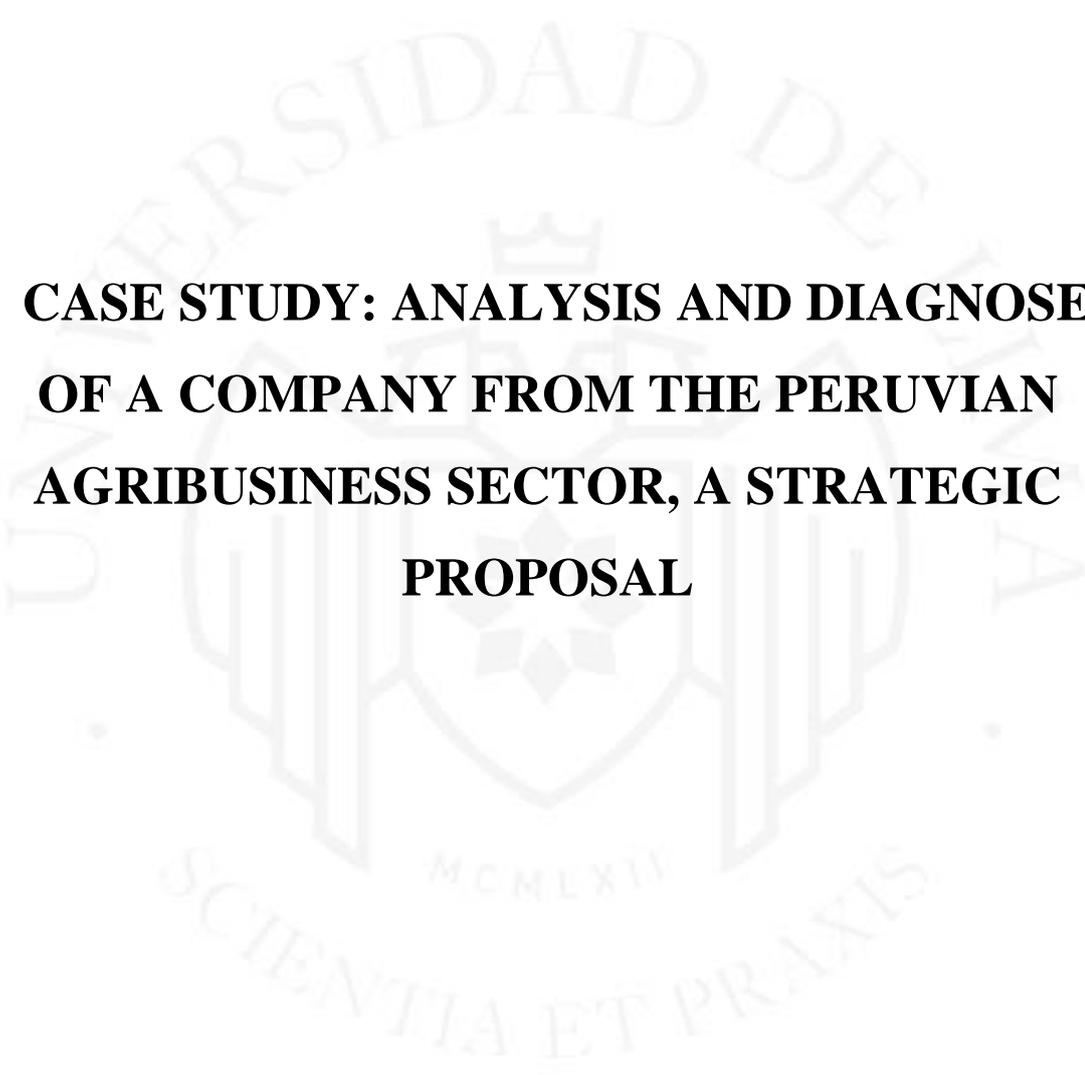
**Daniela Andrea Sánchez Legua**

**Código 20131233**

Lima – Perú

Noviembre del 2019



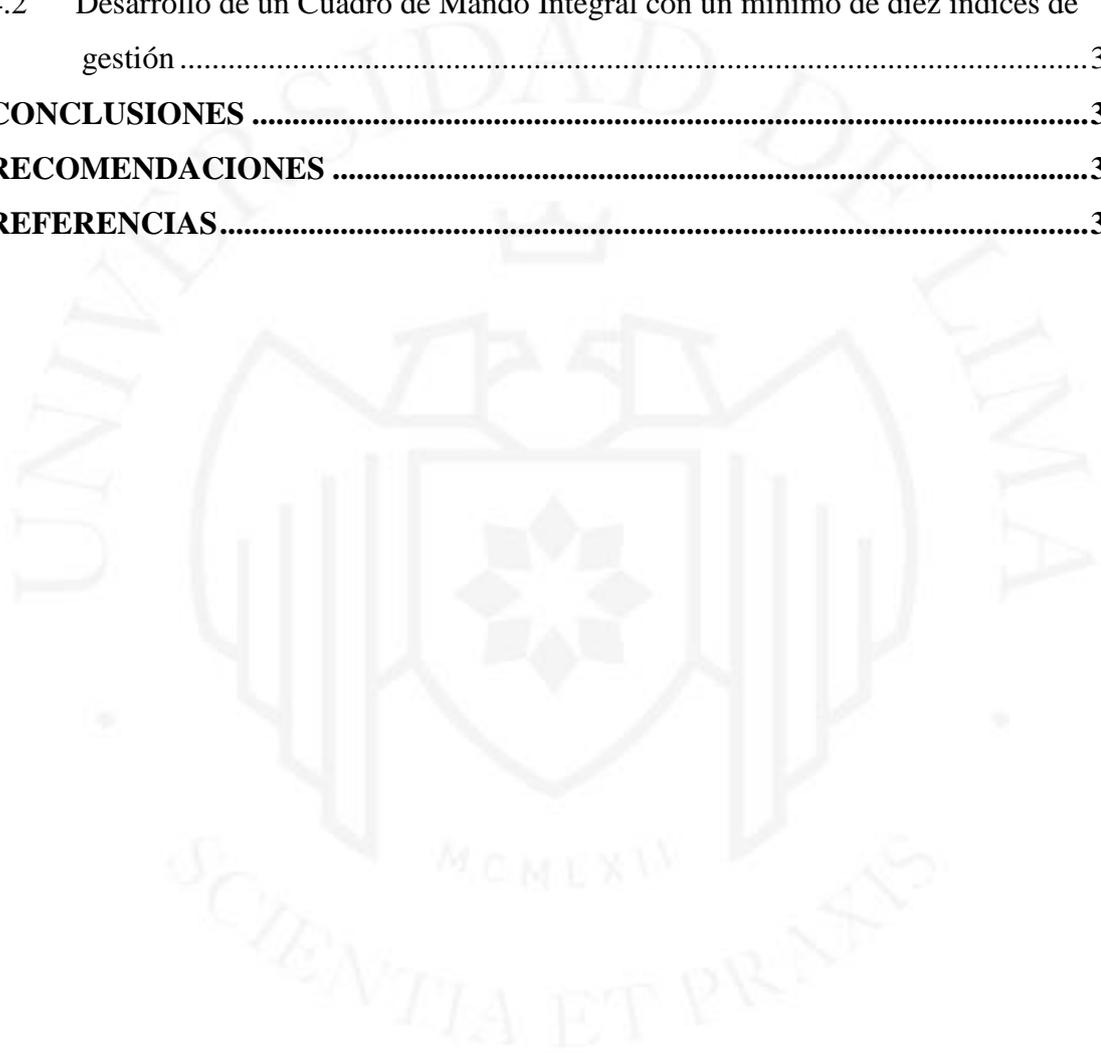


**CASE STUDY: ANALYSIS AND DIAGNOSE  
OF A COMPANY FROM THE PERUVIAN  
AGRIBUSINESS SECTOR, A STRATEGIC  
PROPOSAL**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>2</b>
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio .....	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor .....	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	5
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	7
1.2 Diagnóstico Externo .....	10
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	10
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector .....	14
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas .....	17
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>19</b>
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI .....	19
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	20
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento) .....	21
2.4 Matriz FODA (Sustento) .....	21
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas .....	23
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	24
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN .....	25
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales .....	26

<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>30</b>
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa .....	30
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa .....	31
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....</b>	<b>32</b>
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa .....	32
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión .....	32
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>34</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>36</b>



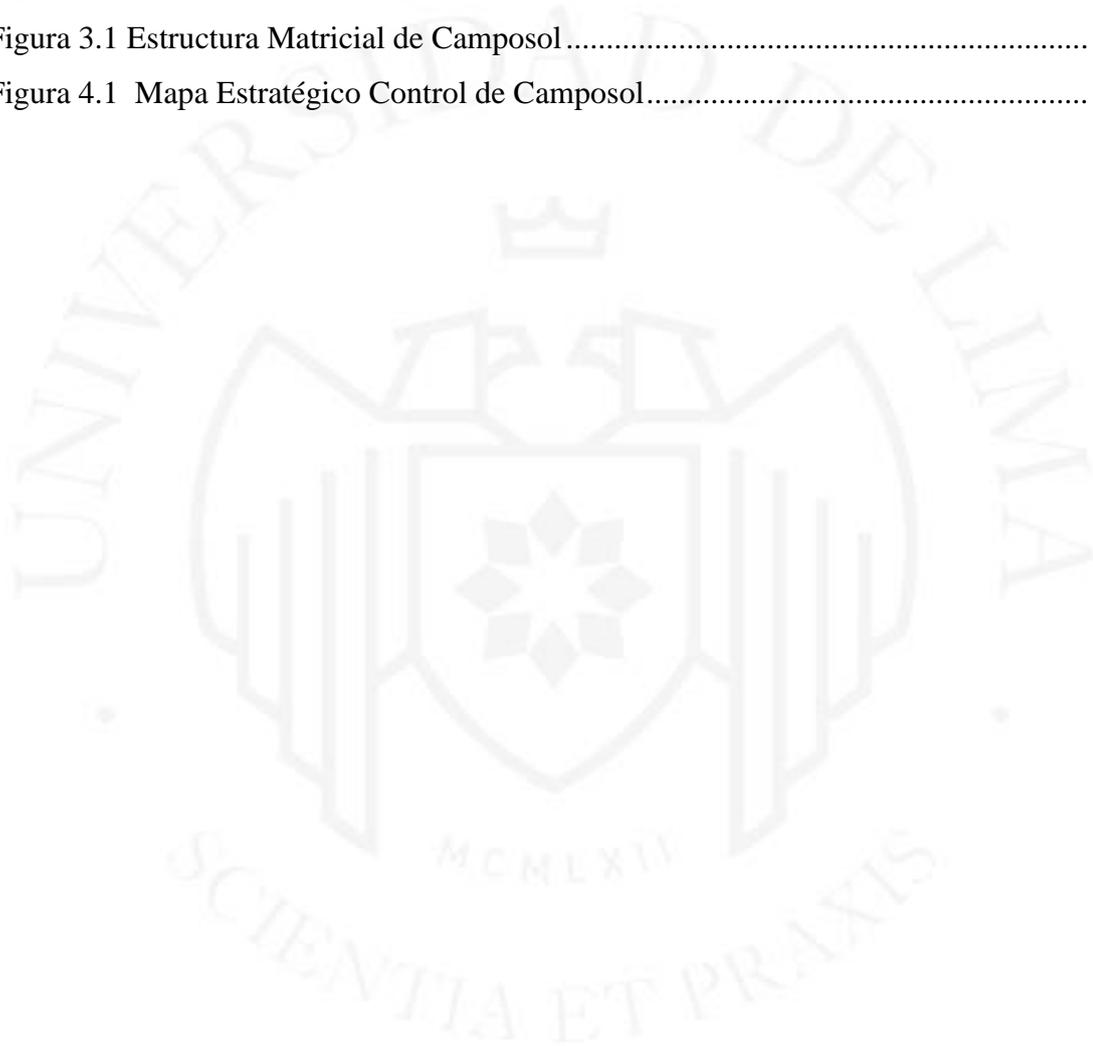
## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Rendimientos de Camposol en arándanos y aguacates, 2014, 2015 y enero-setiembre, 2016 .....	2
Tabla 1.2 Análisis del Modelo de Negocio Camposol .....	3
Tabla 1.3 Ventajas Competitivas por UEN de Camposol .....	7
Tabla 1.4 Fortalezas y Debilidades por UEN de Camposol .....	9
Tabla 1.5 Análisis PEST .....	12
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	19
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	20
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	22
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral de Camposol.....	33



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor de Camposol .....	4
Figura 1.2 Cadena de Valor de Camposol .....	5
Figura 1.3 Unidades Estratégicas de Negocio Camposol .....	6
Figura 2.1 Matriz de las Estrategias Genéricas de Michael Porter .....	21
Figura 3.1 Estructura Matricial de Camposol .....	30
Figura 4.1 Mapa Estratégico Control de Camposol.....	32



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Exportaciones agrarias Enero-Mayo (2018-2019).....	40
Anexo 2: Exportaciones agrarias por principales países de destino, Enero-Diciembre (2017-2018).....	41



## RESUMEN

Hoy en día, el sector agroindustrial se encuentra en constante evolución, por las exportaciones y el mercado internacional en el que se encuentran. Ahora, las empresas deben diferenciarse de las demás mediante la calidad, innovación y el servicio completo que puedan dar a sus clientes en todo el mundo. Pensando en todos estos factores, Camposol cuenta con centros de maduración para la venta de aguacates, ha encontrado un tipo de arándano (Biloxi) que puede cultivar gracias a los constantes trabajos de investigación que hacen buscando nuevos productos y ha logrado brindar un excelente servicio a los clientes, gracias a sus oficinas en diversos países del mundo, para estar más cerca de ellos. De esta manera, Camposol busca diferenciarse de las demás empresas y sobresalir en este mercado, a través de una estrategia de integración vertical, que le ha permitido brindar un servicio completo y ser una de las principales empresas agroexportadoras del Perú.

**Palabras clave:** Camposol, calidad, innovación, sector agroindustrial y empresas agroexportadoras.

## ABSTRACT

Nowadays, the agribusiness sector is constantly evolving, due to exports and the international market in which they are located. Now, companies must differentiate themselves from others by the quality, innovation and complete service they can give to their customers worldwide. Thinking about all these factors, Camposol has ripening centres for the sale of avocados, has found a type of blueberries (Biloxi) that can grow, due to the constant research work they do looking for new products, and has achieved excellent service to customers, thanks to their offices in various countries around the world, to be closer to them. In this way, Camposol wants to differentiate itself from other companies in this market, through a vertical integration strategy, which has allowed it to provide a complete service and be one of the main agro-export companies in Peru.

**Keywords:** Camposol, quality, innovation, agribusiness sector and agro-export companies.

# INTRODUCCIÓN

Este trabajo se hizo con el objetivo de evaluar y proponer diversas estrategias para la prospera empresa Camposol, a través de un plan estratégico y de esta manera, analizar las causas del éxito de la misma.

El sector agroindustrial, es uno de los más arraigados en el Perú que ha ido evolucionando en el tiempo incursionado en las exportaciones a nivel mundial, llegando a países nunca antes imaginados para los agricultores peruanos.

La empresa Camposol inicio cultivando espárragos blancos al norte del Perú, gracias a un proyecto de infraestructura pública (Chavimochic) que les permitió cultivar extensas hectáreas y convertirse en un exportador líder a nivel mundial, que el día de hoy exporta aguacates, arándanos, mandarinas, camarones, entre otro (Bell y Kindred, 2016).

En esta oportunidad, se desarrollaran cuatro capítulos que permitirán la correcta y ordenada explicación de la evolución de Camposol, los cuales son: diagnostico estratégico, dividido en diagnostico interno y externo; formulación de la estrategia, en el que se tocaran diversas estrategias y se sustentara la matriz EFI y EFE; implementación estratégica, en el que se evaluara la estructura organizacional de la empresa; y por último, el control estratégico, dividido en una propuesta de mapa estratégico y cuadro de mando integral.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1 Diagnóstico interno

### 1.1.1 Análisis del modelo de negocio

La Agroexportadora Camposol cuenta con un modelo de negocio que ha cambiado a través de los años implementando sus propios centros de maduración para entregar productos frescos y de excelente calidad. También, debemos tomar en cuenta las grandes transformaciones por las que ha pasado la empresa desde el 2009, ya que Camposol siempre tiene una categoría principal de producto que ha ido cambiando a largo de los años desde espárragos hasta aguacates y arándanos (Bell y Kindred, 2016), siendo estos dos últimos los productos que dan mayores ingresos a la compañía y en los cuales se enfocan (ver tabla 1.1).

Tabla 1.1

Rendimientos de Camposol en arándanos y aguacates, 2014, 2015 y enero-setiembre, 2016

	Arándanos			Aguacates		
	2014	2015	Ene-Set 2016	2014	2015	Ene-Set 2016
Ingresos (\$ 000s)	9,542	48,071	37,283	73,400	53,678	51,916
Beneficio Bruto (\$ 000s)	6,786	36,070	23,037	38,490	26,547	19,353
Precio prom. pond (\$/kg)	10.46	10.84	9.02	1.81	1.97	2.30
Volumen vendido (TM neto)	912	4,436	4,134	40,204	27,274	22,569
Área Plantada (ha)	567	1,050	1,238	2,653	2,655	2,655

Fuente: Bell y Kindred (2016)  
Elaboración propia

Para analizar el modelo de negocio de Camposol se usará el modelo Canvas de Alexander Osterwalder. Esta herramienta cuenta con nueve bloques (Osterwalder y Pigneur, 2018), que permite mejorar los aspectos fundamentales de una empresa (ver tabla 1.2).

Tabla 1.2

Análisis del Modelo de Negocio Camposol

<p><b>Asociaciones claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo exportador peruano D &amp; C Holding</li> <li>• Mission Produce</li> <li>• Diversas oficinas alrededor del mundo como EE.UU, Róterdam, Shanghái, y Perú.</li> <li>• Cultivadores en Perú</li> <li>• Asociaciones que promueven el consumo de arándanos (superfoods)</li> <li>• Accionistas de la empresa (financiamiento)</li> <li>• Retails (supermercados)</li> <li>• Centros de cultivos en Perú</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siembra y cosecha</li> <li>• Control de calidad (Sanidad)</li> <li>• Maduración de las paltas</li> <li>• Empaquetado de arándanos (almejas)</li> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Logística</li> <li>• Control de inventario</li> <li>• Marketing y ventas</li> <li>• Exportación</li> <li>• Investigación y desarrollo</li> <li>• Relación con los clientes</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>Brindar una gran variedad de productos orgánicos, alimentos frescos, congelados de alta calidad durante todo el año para familias alrededor del mundo como paltas, arándanos, espárragos blancos y verdes, mandarinas, mangos, mariscos y uvas</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad con los contratos de venta (Walmart)</li> <li>• Calidad de producto</li> <li>• Clientes minoristas como Costco, Kroger, Publix y Walmart en Estados Unidos y Testco y Marks &amp; Spencer en Europa</li> <li>• RSE con las comunidades</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscan llegar a familias alrededor del mundo que quieran consumir alimentos saludables y frescos</li> <li>• Mercado internacional</li> <li>• Tiendas retail (Testco, Marks &amp; Spencer, Costco, Kroger, Publix y Walmart)</li> <li>• Corredores</li> </ul>
	<p><b>Recursos Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Humanos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Equipo de marketing y ventas</li> <li>○ Cultivadores</li> <li>○ Personal Administrativo</li> <li>○ Espacios Físicos</li> <li>○ Centro de maduración</li> <li>○ Más de 5300 Hectáreas en Perú</li> <li>○ Granjas de mariscos</li> <li>○ Oficinas administrativas en diversos países</li> </ul> </li> <li>• <b>Intelectuales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Modernos sistemas de riego para el ahorro de agua</li> <li>○ Método de maduración</li> <li>○ Procesos claves del negocio</li> </ul> </li> <li>• <b>Económicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inversiones de accionistas</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados</li> <li>• Empresas retail de supermercados en Estados Unidos y Europa</li> </ul>	
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de materiales, insumos, envases y maquinarias</li> <li>• Pago de planilla de 15,159 colaboradores a nivel nacional</li> <li>• Publicidad, marketing y ventas de la marca</li> <li>• Almacenes de maduración</li> <li>• Costos de ventas</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Camposol Ingresos 2016 (\$174,616,000.00)</li> <li>• Camposol Ganancias 2016 (\$43,066,000.00)</li> </ul>		

Fuente: Camposol (2017) y Bell y Kindred (2016)

Elaboración propia

### 1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Camposol cuenta con una cadena de valor compuesta por cinco actividades principales: desarrollo, proceso en el campo, proceso en planta, exportación y servicio post venta (Camposol, 2017). Así mismo, ellos se encargan de examinar y supervisar cada etapa de esta cadena de valor; desde el campo hasta que llega al cliente, cumpliendo con normas y certificaciones que corroboran su excelente calidad. Estas actividades las podemos observar en la figura 1.1.

Figura 1.1

Cadena de Valor de Camposol

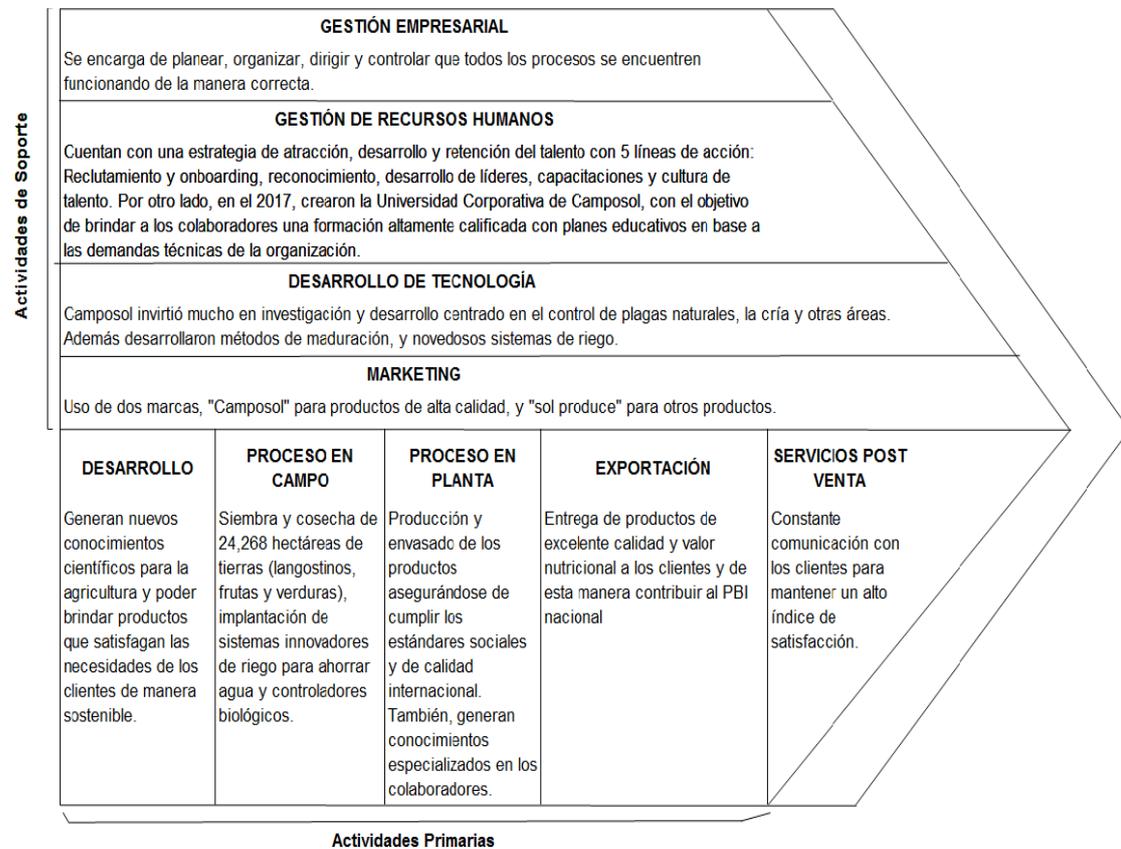


Fuente: Camposol (2017)

Para analizar la cadena de valor se utilizará el modelo planteado por Michael Porter, en el cual se explicarán las cinco actividades principales, ya mencionadas, y las actividades de soporte, las cuales son: gestión empresarial, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y marketing. Este cuadro se encuentra en la siguiente página (ver figura 1.2).

Figura 1.2

Cadena de Valor de Camposol



Fuente: Bell y Kindred (2016); Camposol (2017) y Porter (2010)

Elaboración propia

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

Gracias al Informe de Sostenibilidad de Camposol del año 2017 y la propia información dada por el caso, se identifican tres unidades estratégicas de negocio, con las cuales gestionan la cadena de valor desde sus cultivos hasta la comercialización con sus clientes nacionales y extranjeros. Estas unidades son las siguientes: Frutas y vegetales, se encargan de la producción de frutas y vegetales frescos y congelados; Marinasol, ve la producción y venta de langostinos y Camposol Internacional (Camposol, 2017), que ve la comercialización con los clientes internacionales y por lo cual cuentan con varias oficinas alrededor del mundo. Así mismo, Camposol viene trabajando constantemente en la mejora de su ventaja competitiva para poder desarrollar una marca fuerte y poder

explotar su estrategia de integración vertical, que los ayuda a garantizar altos estándares de calidad en sus procesos (Bell y Kindred, 2016).

Figura 1.3

Unidades Estratégicas de Negocio Camposol



Fuente: Camposol (2017)

Ahora, se explicará la ventaja competitiva de Camposol y de sus unidades estratégicas de negocio a través de los bloques genéricos de formación de Michael Porter (ver tabla 1.3).

Tabla 1.3

Ventajas Competitivas por UEN de Camposol

UEN	Ventaja Competitiva
<b>Camposol</b>	<p><b>Calidad Superior:</b> Camposol al dar la mejor calidad en sus procesos como en los productos que brinda se ha hecho acreedor de diversas certificaciones (USDA Organic, ISO 14001, Rainforest Alliance Certified, entre otras).</p> <p><b>Innovación superior:</b> Camposol cuenta con sus propios sistemas innovadores de riego para el ahorro de agua (Camposol, 2019). Todos sus campos utilizan riego por goteo impulsado por la gravedad y se aplican fertilizantes y pesticidas a través del agua de riego; además agregan materiales orgánicos al suelo para proporcionar nutrientes (Bell y Kindred, 2016).</p> <p><b>Eficiencia Superior:</b> Camposol controla y supervisa directamente cada etapa de su cadena de valor, lo que permite disminuir costos. Eso quiere decir que cuentan con una eficiencia superior en comparación a la competencia. Aparte cuenta con premios que respaldan su eficiencia, como: Premio a la Excelencia en Exportación en la categoría de diversificación de mercado - Asociación de Exportadores y Premio a la excelencia exportadora (Camposol, 2019).</p>
<b>Frutas y Vegetales</b>	<p><b>Eficiencia e innovación superior:</b> Comercialización de una variedad específica de arándanos llamada "Biloxi" procedente de Estados Unidos; estos arándanos pueden ser cosechados durante todo el año, con un tamaño, apariencia y sabor consistente que resisten viajes a grandes distancias. Además el empaque plástico de almeja de arándanos proporcionaba propiedades inmobiliarias excelentes para la marca.</p> <p><b>Calidad Superior:</b> Producen aguacates, arándanos, uvas, mangos, mandarinas y espárragos de calidad, lo cual les garantiza un gran volumen de venta durante todo el año.</p>
<b>Marinasol</b>	<p><b>Calidad Superior:</b> Se dedican a la producción de mariscos de alta calidad.</p> <p><b>Eficiencia e innovación superior:</b> Han desarrollado su propia tecnología súper intensiva para permitir una producción durante todo el año, maximizar los volúmenes cosechados y gestionar una operación segura. Por otro lado, Cuentan con más de mil hectáreas de estanques de mariscos en la costa norte de Perú (Bell y Kindred, 2016). Además cuentan una granja de mariscos sostenible, ecológica, socialmente responsable con las comunidades circundantes y cumple con las regulaciones nacionales e internacionales.</p>
<b>Camposol Internacional</b>	<p><b>Superior capacidad de satisfacción al cliente:</b> Tienen oficinas con colaboradores enfocados en ventas y operaciones en Lima (Perú), Florida (Estados Unidos), Rotterdam (Países Bajos) y Shanghái (China). Esto les permite establecer ventas directas y relaciones a largo plazo con los clientes internacionales (Camposol, 2019).</p>

Fuente: Camposol (2017); Bell y Kindred (2016) y Porter (2010)  
Elaboración propia

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

Basándonos en el modelo de análisis interno de Michael Porter, se explicará las fortalezas y debilidades de la empresa Camposol, lo cual implica detallar tanto los aspectos positivos como negativos que se pueden observar en dicha empresa.

En este caso, abarcaremos Camposol y sus unidades estratégicas de negocio.

## CAMPOSOL

### Fortalezas:

- Convirtió vastas áreas de desierto en el noroeste de Perú en exuberantes granjas, transformando la región en un centro agrícola y económico peruano clave.
- Exportador líder a nivel mundial de espárragos blancos enlatados.
- Aplicación de una estrategia multimarca.
- Desarrolló centros de maduración y técnicas de riego por goteo impulsado por la gravedad para mejorar sus procesos (Bell y Kindred, 2016).
- Flexibilidad para servir a los clientes minoristas (Bell y Kindred, 2016).
- Uno de los principales empleadores del Perú con más de 1000 empleados corporativos y 14,000 trabajadores entre granjas y fábricas (Bell y Kindred, 2016).
- Uso de la producción orgánica como palanca para fomentar la tracción con los minoristas.
- Cuentan con varios proyectos de responsabilidad social y se sienten muy comprometidos con las comunidades aledañas.
- Brindan un buen servicio al cliente, al darles buena disponibilidad de productos, empaque y tiempo para completar pedidos.
- USD 368.4 millones en ingresos en el año 2017, 33% más que el 2016.
- Promueve la igualdad entre sus trabajadores, por lo cual 44% de su planilla son mujeres según el reporte de sostenibilidad del 2017.
- Cuentan con un gobierno corporativo con altos estándares de transparencia, que genera confianza al mercado y a sus grupos de interés (Camposol, 2019).
- Creación de una Universidad Corporativa, con el objetivo de brindar a sus colaboradores una formación altamente calificada con planes educativos en base a las demandas técnicas de la organización.
- Sus productos no cuentan con ingredientes ni productos considerados como alérgenos alimentarios de acuerdo con el Codex Alimentarius, el más alto

organismo internacional en materia de normas de alimentación (Camposol, 2019).

- Cuentan con un sistema de gestión y planes ambientales con los que previenen y eliminan los impactos que pueden generar sus procesos de producción (Camposol, 2019).

Debilidades:

- Falta de constantes campañas publicitarias a nivel mundial
- Ciertos productos no están disponibles todo el año.
- Requisitos de calidad para los productos de las empresas agroindustriales.
- Compleja exportación de sus productos debido a la fragilidad de estos.
- Necesidad de implementar constante tecnología de última generación en sus procesos.
- Su gama de productos no es tan variada, ya que solo cuentan con nueve.

En la siguiente página, se podrá ver las tres unidades estratégicas de negocio y sus ventajas competitivas (ver tabla 1.4).

Tabla 1.4  
Fortalezas y Debilidades por UEN de Camposol

UEN	Fortalezas	Debilidades
<b>Frutas y Vegetales</b>	Brinda productos de calidad en todo el año, manteniendo el control de calidad en todo momento (Certificados Rainforest Alliance Certified, ISO 14001). Cuenta con centros de maduración para los aguacates y avanzadas técnicas de riego.	Al ser productos frescos no están disponibles todos los meses del año. Además, como son frutas y verduras es delicado el proceso de envío al extranjero.
<b>Marinasol</b>	Certificados en HACCP, BRC, BASC y BAP, que garantizan seguridad y calidad de todas sus líneas de productos. Asimismo, tienen granjas de mariscos especializadas y de alta tecnología cerca a sus áreas de cultivo.	Al contar solo con los langostinos entre sus mariscos, es limitada la variedad de productos que ofrecen sus clientes.
<b>Camposol Internacional</b>	Reconocimiento internacional como negocio del año para Camposol International - “The European Business Awards: The Netherlands”. También, cuentan con oficinas en Lima, Florida, Rotterdam y Shanghái, para estar cerca a sus clientes.	Falta de constantes campañas publicitarias a nivel mundial

Fuente: Camposol (2017); Bell y Kindred (2016) y Porter (2010)  
Elaboración propia

## 1.2 Diagnóstico Externo

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

A través del análisis PEST, se podrá tener mayor conocimiento de los factores políticos, factores económicos, factores sociales y factores tecnológico que afectan de alguna manera y que en el futuro pueden causar un impacto en Camposol. Con dicho análisis se podrá determinar las oportunidades y amenazas del sector (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008). Ahora, se detallarán cuáles son los factores que afectan a la empresa Camposol:

#### Aspecto Político

- Situación Política actual del país: Tras la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski en el año 2018 a la presidencia del Perú y la toma de la presidencia de Martín Vizcarra se ha generado mucha incertidumbre sobre cómo se proyecta el futuro del Gobierno Peruano (Fowks, 2018). (Amenaza)
- Elecciones adelantadas: Sorpresiva propuesta hecha por Martin Vizcarra de adelantar las elecciones para el 2020, lo cual genera indecisión en países como Estados Unidos y China de seguir trabajando con exportadores peruanos por la inestabilidad del Estado (Martín Vizcarra propone reforma constitucional para adelantar elecciones generales al 2020, 2019). (Amenaza)
- Acuerdo de promoción comercial Perú-EE.UU: El Perú cuenta con un acuerdo de asociación comercial con Estados Unidos desde el 1ro de febrero del 2009, ya que es uno de los principales países a los que exportamos productos peruanos (Acuerdos Comerciales del Perú, 2011a). (Oportunidad)
- Tratado de Libre Comercio Perú-China: Este tratado empezó desde el 1ro de marzo del 2010 en el cual se negociaron diversos temas como el acceso al mercado chino con diversos productos de la oferta exportable peruana (Acuerdos Comerciales del Perú, 2011b). (Oportunidad)

- Ley de promoción agraria: Clave para poder impulsar agroexportaciones no tradicionales y para dinamizar las inversiones (Con Nuestro Perú, 2019). (Oportunidad)

#### Aspecto Económico

- Crecimiento del PBI: El producto bruto interno no ha tenido el crecimiento esperado en los meses de abril y mayo (0.02% y 0.63%), por lo cual se creería que estamos atravesando una desaceleración económica (Parodi, 2019). (Amenaza)
- Guerra comercial: Estados Unidos y China se encuentran enfrentados en una guerra comercial, al ser nuestros principales compradores no se ha obtenido grandes ganancias exportando a dichos países creando una incertidumbre económica (Lissardy, 2019). (Amenaza)
- Tipo de cambio: Las proyecciones dadas por LatinFocus han variado con respecto a lo pronosticado en el 2018, por lo cual el 2019 finalizaría con S/. 3.35 por dólar estadounidense y para el 2020 tendría un aumento a S/. 3.36 por USD (LatinFocus: analistas varían proyección de tipo de cambio ¿en cuánto cerrará el 2019?, 2019). (Oportunidad)
- Sector agroindustrial: Con respecto a los productos exportados no tradicionales como son la uva, aguacate, arándanos y espárragos se vendieron USD 2.237 millones lo que representa un incremento de 2.5% en comparación con el 2018 (Agroexportación se acelerará durante el segundo semestre, 2019). (Oportunidad)
- Sector pesquero: Según el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior, las exportaciones pesqueras en lo que va del año 2019 han reportado US\$ 1.563 millones lo que representa un incremento del 24% comparando al mismo periodo del 2018 (CCL: Exportaciones pesqueras crecieron 24% a mayo sumando US\$ 1.563 millones, 2019). (Oportunidad)

#### Aspecto Social

- Cultura culinaria peruana: En los últimos años, la gastronomía peruana ha tenido una evolución y reconocimiento a nivel mundial que ha impulsado la exportación de productos nacionales como espárragos, aguacate, uvas,

quínoa, arándanos, entre otros (Gastón Acurio: El auge de la gastronomía peruana impulsa las exportaciones y la agricultura, 2019). (Oportunidad)

- Alimentación saludable: Cada día, más personas se suman a una vida saludable en la que buscan alimentarse de productos frescos y balancearlo con el deporte (Alimentación saludable, 2019). (Oportunidad)

#### Aspecto Tecnológico

- Sistema de riego: Existen nuevos sistemas que ofrecen al agricultor la facilidad de manejar sus operaciones del campo a control remoto desde el celular (Álava, 2019). (Oportunidad)
- Tecnología solar: A través de esta tecnología se ha desarrollado un panel solar para contener plagas y reducir el uso de pesticidas (Almarza, 2019). (Oportunidad)

Tabla 1.5

#### Análisis PEST

Análisis Pest	Evaluación Futura		
	2019	2020 - 2022	2023 – 2025
Situación política actual del país	La renuncia de Pedro Pablo Kuczynski y la toma del cargo de Martín Vizcarra, genera mucha incertidumbre. (Amenaza)	Posible regularización del Estado Peruano por el nuevo presidente. (Oportunidad)	Posible regularización del Estado Peruano por el nuevo presidente. (Oportunidad)
Elecciones adelantadas	Genera indecisión en países como EE.UU. y China. (Amenaza)	Inestabilidad en el país al realizarse las elecciones en el año 2020. (Amenaza)	Estabilidad con el presidente electo en el año 2020. (Oportunidad)
Tratado de Libre Comercio Perú-China	Acceso al mercado chino con la oferta exportable peruana, desde el 2010. (Oportunidad)	Se mantiene el TLC con China favoreciendo la oferta exportable peruana. (Oportunidad)	Se mantiene el TLC con China favoreciendo la oferta exportable peruana. (Oportunidad)
Acuerdo de promoción comercial Perú-EE.UU	Acuerdo de asociación comercial con Estados Unidos desde el 1ro de febrero del 2009, ya que es uno de los principales destinos de exportación. (Oportunidad)	Se mantiene el acuerdo generando beneficios a las empresas exportadoras. (Oportunidad)	Se mantiene el acuerdo generando beneficios a las empresas exportadoras. (Oportunidad)
Ley de promoción agraria	Clave para poder impulsar agroexportaciones no tradicionales y para dinamizar las inversiones. (Oportunidad)	Continúa en vigencia la ley de promoción agraria. (Oportunidad)	Continúa en vigencia la ley de promoción agraria. (Oportunidad)

(continúa)

(continuación)

<b>Factores Económicos</b>	Crecimiento del PBI	No ha tenido el crecimiento esperado en abril y mayo, por lo que estaríamos atravesando una desaceleración económica. (Amenaza)	Se espera que el Producto Bruto Interno siga creciendo de manera estable. (Oportunidad)	Se espera que el Producto Bruto Interno siga creciendo de manera estable. (Oportunidad)
	Guerra comercial entre Estados Unidos y China	Al estar enfrentados y ser nuestros principales compradores no se ha obtenido grandes ganancias exportando a dichos países. (Amenaza)	Se estima que Estados Unidos y China continuarán con las disputas comerciales (Amenaza)	Se estima que las disputas comerciales entre Estados Unidos y China tendrán grandes consecuencias (Amenaza)
	Tipo de cambio	Se pronostica que el año 2019 finalizará con S/. 3.35 por dólar estadounidense favoreciendo a los exportadores peruanos. (Oportunidad)	Para el año 2020 el dólar tendría un aumento a S/. 3.36 por USD y seguirá aumentado en los siguientes años. (Oportunidad)	Continuara el aumento del dólar favoreciendo a los exportadores peruanos. (Oportunidad)
	Sector agroindustrial	Se han vendieron USD 2.237 millones de productos frescos en lo que va del 2019, lo que significa un aumento de 2.5% en comparación con el 2018. (Oportunidad)	Las ventas del sector agroindustrial podrían seguir creciendo y así tener una mejor presencia para los inversionistas. (Oportunidad)	Las ventas del sector agroindustrial podrían seguir creciendo y así tener una mejor presencia para los inversionistas. (Oportunidad)
	Sector pesquero	Exportaciones pesqueras han reportado US\$ 1.563 millones en lo que va del año 2019, lo que significa un incremento del 24% en comparación al mismo periodo del 2018. (Oportunidad)	Las ventas del sector del sector pesquero podrían seguir creciendo y así tener una mejor presencia para los inversionistas. (Oportunidad)	Las ventas del sector del sector pesquero podrían seguir creciendo y así tener una mejor presencia para los inversionistas. (Oportunidad)
<b>Factores Sociales y Culturales</b>	Cultura culinaria peruana	La gastronomía peruana ha impulsado la exportación de espárragos, aguacate, uvas, quínoa, arándanos, entre otros (ver anexo 1). (Oportunidad)	Continuará el auge de la gastronomía peruana, que dará a conocer la variedad de productos alimenticios que se encuentra en el Perú. (Oportunidad)	Continuará el auge de la gastronomía peruana, que dará a conocer la variedad de productos alimenticios que se encuentra en el Perú. (Oportunidad)
	Alimentación saludable	Cada día, más personas se suman a una vida saludable en la que buscan alimentarse de productos frescos y balancearlo con el deporte. (Oportunidad)	Podría aumentas el número de personas que optan por llevar una vida más saludable. (Oportunidad)	Podría aumentas el número de personas que optan por llevar una vida más saludable. (Oportunidad)

(continúa)

(continuación)

<b>Factores Tecnológico</b>	Sistema de riego	Nuevos sistemas que ofrecen al agricultor la facilidad de manejar sus operaciones del campo a control remoto desde el celular. (Oportunidad)	Continuará el desarrollo de esta tecnología para optimizar el proceso de riego. (Oportunidad)	Continuará el desarrollo de esta tecnología para optimizar el proceso de riego. (Oportunidad)
	Tecnología solar	Se ha desarrollado un panel solar para contener plagas y reducir el uso de pesticidas. (Oportunidad)	Seguirá la exploración del uso de energía solar (Oportunidad)	Seguirá la exploración del uso de energía solar (Oportunidad)

Fuente: Porter (2010)

Elaboración propia

### 1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Michael Porter plantea cinco las fuerzas competitivas que analizan la industria de manera externa, las cuales son: rivalidad entre empresas competidoras, desarrollo potencial de productos sustitutos, entrada potencial de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores (Hill y Jones, 2009).

A continuación, se podrá ver el análisis que permitirá desarrollar estrategias en el sector agroindustrial:

#### 1. Rivalidad entre empresas competidoras

- Estructura de la Industria: En el sector agroindustrial peruano existen muchas empresas exportadoras, grandes como pequeñas, que suman más de 2 000 empresas. Por ejemplo: Sociedad Agrícola Virú, Vitapro, Danper Trujillo, Complejo Agroindustrial Beta, entre otras (Koo, 2019). Por esta razón esta industria en el Perú es fragmentada y la rivalidad de la industria se considera baja. (Oportunidad)
- Demanda: Este sector ha crecido 1.7% más en comparación con el crecimiento del año 2018 (Dinamismo agroexportador, 2019), por lo cual se proyecta que siga aumentando en los siguientes años, al igual que la cantidad de empresas que ingresan a este sector acaparando la creciente demanda. Por estas razones se considera que la rivalidad de la industria es alta. (Amenaza)
- Diferenciación: Las empresas agroindustriales se diferencian, tanto en la alta calidad de sus productos, la entrega de los productos, la capacidad para

brindar sus productos durante todo el año y los precios de los mismos. En base a estos factores si hay diferenciación en esta industria y por lo tanto, la rivalidad de la industria es baja. (Oportunidad)

- Costo de cambio: Para los supermercados internacionales es muy importante las certificaciones y la sanidad de las empresas exportadoras, por lo cual no es factible estar cambiando de proveedor constantemente; sin embargo, es importante estar abastecidos todo el año de estos productos para poder ofrecerlos en sus tiendas y por lo cual pueden tener diferentes proveedores para tener stock durante todas las estaciones del año. Por esta razón, los costos de cambio no son tan altos y en consecuencia la rivalidad en la industria es alta. (Amenaza)
- Barreras de salida: En esta industria las barreras de salida de una empresa son altas, ya que las empresas deben tener tierras de cultivo, maquinarias y cuentan con una gran cantidad de agricultores a los cuales tendrían que liquidar si deciden cambiar de industria. Al ser las barreras de salida tan altas, la rivalidad de la industria es alta. (Amenaza)

En conclusión, la rivalidad en el sector agroindustrial es alta y una amenaza por los factores explicados anteriormente. Esta industria se encuentra en constante crecimiento y cada vez hay más empresas agroexportadoras, lo que obligara a los competidores a buscar diversas maneras de diferenciarse.

## 2. Entrada potencial de nuevos competidores

- Lealtad de marca: La lealtad de marca es baja, ya que al ser productos genéricos los que exportan las empresas del sector agroindustrial, los compradores pueden tratar con otras empresas similares que vendan estos productos. Por esta razón, el riesgo de entrada de potenciales competidores el alto. (Amenaza)
- Requisitos de capital: Para ingresar a esta industria, es necesario tener un capital alto para poder invertir en tierras, tecnología, comprar o alquilar maquinaria, contratar gran cantidad de cultivadores, entre otros. Por otro lado, hoy en día las entidades financieras brindan muchas facilidades para dar préstamos. Por esta razón, el riesgo de ingreso de potenciales competidores es alto. (Amenaza)

- Barreras de ingreso: Las barreras para ingresar al sector agroindustrial son altas, porque tienen que hacer una gran inversión y competir con la gran cantidad de empresas que hay en este sector. Por estos factores, se considera que el riesgo de entrada de potenciales competidores es bajo. (Oportunidad)
- Acceso a los canales de distribución: En esta industria no existe la exclusividad con las empresas distribuidoras, ya que se encargan de transportar productos de diversas empresas agroexportadoras y también, están las empresas que se encargan de su propia distribución utilizando una estrategia de integración vertical hacia adelante. Por ello, el riesgo de ingreso de potenciales competidores sería alto. (Amenaza)

Para concluir, el riesgo de entrada potencial de nuevos competidores es alto, puesto que los peruanos tienen algunas ventajas para incursionar en este rubro por el gran país agroexportador que es el Perú.

### 3. Poder de negociaciones de los proveedores

En el caso del sector agroindustrial, el poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que con la globalización existen diversas empresas que le pueden proveer pesticidas para las plagas o semillas, entre otras cosas. También, existen varios casos en los que las empresas agroexportadoras son sus propios proveedores al querer tener un mayor control de sus procesos y brindar una excelente calidad de productos y servicios. (Oportunidad)

### 4. Poder de negociaciones de los consumidores

Al haber tantas empresas dedicadas a la agroexportación, el poder de negociación de los consumidores es alto, ya que venden productos genéricos y si no pueden conseguirlos con una empresa que no acepta sus condiciones, hay más empresas que cuentan con certificaciones y excelentes productos alimentarios que también se los pueden ofrecer. (Amenaza)

### 5. Desarrollo potencial de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que existen diversas maneras de sustituir las verduras y frutas, que estas empresas ofrecen por otras con la misma cantidad de vitaminas y nutrientes. Por ejemplo, en el caso de los arándanos, se pueden sustituir por cualquier fruto del bosque causando el mismo impacto. De

igual manera, se puede hacer con los espárragos, aguacates, entre otros.  
(Amenaza)

En conclusión, por todas las razones mencionadas anteriormente se puede decir que el sector agroindustrial es altamente competitivo.

### **1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas**

Ahora se definirán las oportunidades y las amenazas que se han concluido de acuerdo al análisis del macroentorno o análisis Pest y las cinco fuerzas de Michael Porter.

#### Oportunidades

- TLC entre Perú y China, el cual permite el acceso de productos peruanos al mercado chino.
- Acuerdo de asociación comercial de EE.UU. y Perú, ya que es uno de los principales países a los que exportamos productos peruanos.
- Ley de promoción agraria que impulsa las agroexportaciones no tradicionales y dinamiza las inversiones.
- Tipo de cambio que finalizará el 2019 con S/. 3.35 por dólar estadounidense e ira aumentado en los próximos años, favoreciendo a los exportadores peruanos.
- El auge del sector agroindustrial que ha vendido USD 2.237 millones de productos frescos en lo que va del 2019, lo que significa un aumento de 2.5% en comparación con el 2018.
- Exportaciones pesqueras han incrementado 24% en lo que va del año 2019, en comparación con el año pasado.
- La cultura culinaria peruana reconocida a nivel mundial ha impulsado la exportación de espárragos, aguacate, uvas, quínoa, arándanos, entre otros.
- Las personas se suman a una vida saludable en la que buscan alimentarse de productos frescos y balancearlo con el deporte.
- Nuevos sistemas de riego que se pueden controlar en remoto desde el celular.
- Desarrollado de nuevas tecnologías como un panel solar para contener plagas y reducir el uso de pesticidas.
- El sector agroindustrial peruano es una industria fragmentada.

- Alta diferenciación en este sector.
- Las barreras de ingreso a la industria son altas, porque tienen que invertir y competir con la gran cantidad de empresas.
- El poder de negociación de los proveedores es bajo en el sector agroindustrial.

#### Amenazas

- La situación política actual del Perú con Martin Vizcarra como presidente y su manera de llevar el Estado Peruano.
- Las elecciones presidenciales adelantadas para el año 2020, generando incertidumbre.
- El PBI no ha tenido el crecimiento esperado en los meses de abril y mayo (0.02% y 0.63%) del 2019.
- La guerra comercial en la que se encuentran enfrentados China y Estados Unidos.
- Gran cantidad de empresas nuevas ingresando a este sector por la gran demanda del mismo.
- Costos de cambio de los consumidores no son tan altos.
- Las barreras de salida son altas por la gran inversión que tienen que hacer las empresas para ingresar a este sector.
- La alta rivalidad entre los competidores del sector agroindustrial.
- La baja lealtad de marca al exportar productos genéricos.
- Los grandes préstamos que hacen las entidades financieras que facilitan el ingreso de nuevas empresas a la industria.
- La inexistente exclusividad con las empresas distribuidoras, ya que se encargan de transportar productos de diversas empresas.
- El alto riesgo de ingreso de potenciales competidores.
- El poder de negociación de los consumidores es alto.
- La gran amenaza de productos sustitutos.

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La matriz EFI, sirve para analizar los factores internos de Camposol, a través de sus fortalezas y debilidades. Esta matriz consiste en darle un peso y una calificación a cada factor para saber si la empresa está por encima o por debajo del valor promedio pondero, que es 2.5. A continuación, se analizara dicha matriz en la tabla 2.1 y se harán las respectivas conclusiones.

Tabla 2.1

Matriz EFI

<b>Factor Interno Clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>P.P.</b>
<b>Fortalezas</b>			
Exportador líder a nivel mundial de espárragos blancos enlatados.	0.13	4	0.52
Aplicación de una estrategia multimarca.	0.10	3	0.30
Uno de los principales empleadores del Perú	0.15	4	0.60
Uso de la producción orgánica como palanca para fomentar la tracción con los minoristas.	0.07	3	0.21
Promueve la igualdad entre sus trabajadores	0.08	3	0.24
Cuentan con un sistema de gestión y planes ambientales	0.07	4	0.28
<b>Debilidades</b>			
Ciertos productos no están disponibles todo el año.	0.15	1	0.15
Requisitos de calidad para los productos de las empresas agroindustriales.	0.10	2	0.20
Compleja exportación de sus productos debido a la fragilidad de estos.	0.06	1	0.06
Necesidad de implementar constatare tecnología de última generación en sus procesos.	0.09	2	0.18
<b>Total</b>			<b>2.74</b>

Fuente: David (2013) y Camposol (2019)

Elaboración propia

En conclusión, Camposol tiene un valor ponderado de 2.74, lo que significa que está por encima del promedio del sector. Esto quiere decir, que Camposol aprovecha sus fortalezas y sabe sobrellevar sus debilidades en esta industria.

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La matriz EFE, sirve para analizar los factores externos de la industria, a través las oportunidades y amenazas de la misma. Esta matriz consiste en darle un peso y una calificación a cada factor para saber si la empresa está por encima o por debajo del valor promedio pondero, que es 2.5. A continuación, se analizara dicha matriz en la tabla 2.2 y se harán las respectivas conclusiones.

Tabla 2.2

Matriz EFE

<b>Factor Externo Clave</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>P.P.</b>
<b>Oportunidades</b>			
Ley de promoción agraria que impulsa las agroexportaciones no tradicionales y dinamiza las inversiones.	0.13	4	0.52
Tipo de cambio ira aumentado en los próximos años, favoreciendo a los exportadores peruanos.	0.08	3	0.24
El auge del sector agroindustrial	0.12	4	0.48
La cultura culinaria peruana reconocida a nivel mundial ha impulsado la exportación de espárragos, aguacate, uvas, quínoa, arándanos, entre otros.	0.06	3	0.18
Desarrollado de nuevas tecnologías como un panel solar para contener plagas y reducir el uso de pesticidas.	0.08	4	0.32
El poder de negociación de los proveedores es bajo	0.06	3	0.18
<b>Amenazas</b>			
Las elecciones presidenciales adelantadas para el año 2020, generando incertidumbre.	0.10	1	0.10
El PBI no ha tenido el crecimiento esperado en los meses de abril y mayo (0.02% y 0.63%) del 2019.	0.08	2	0.16
Gran cantidad de empresas nuevas ingresando a este sector por la gran demanda del mismo.	0.11	3	0.33
La inexistente exclusividad con las empresas distribuidoras, ya que se encargan de transportar productos de diversas empresas.	0.07	2	0.14
El alto riesgo de ingreso de potenciales competidores.	0.06	3	0.18
La gran amenaza que representan los productos sustitutos.	0.05	1	0.05
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.88</b>

Fuente: David (2013)

Elaboración propia

Para concluir, Camposol tiene un valor ponderado de 2.88, lo que significa que está por encima del promedio del sector. Esto quiere decir, que Camposol aprovecha las oportunidades del sector y sabe afrontar las amenazas de la misma.

### 2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento)

Según Michael Porter, existen tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 1989); asimismo, las estrategias se pueden combinar entre sí. Estas estrategias genéricas se pueden aplicar a cualquier industria; en este caso, se determinará y analizara cual es la estrategia que usa Camposol.

Figura 2.1

Matriz de las Estrategias Genéricas de Michael Porter



Fuente: Porter (1989)  
Elaboración propia

Camposol va dirigido a un segmento bastante amplio, ellos brindan una gran variedad de productos orgánicos, alimentos frescos, congelados, para todas las familias alrededor del mundo (Camposol, 2019). Asimismo, la empresa Camposol se diferencia por su gran propuesta de valor, que es vender al mercado mundial, alimentos frescos, saludables y congelados, durante todo el año, con altos estándares de calidad (Bell y Kindred, 2016); preocupándose siempre por la salud y nutrición de sus clientes gracias al modelo de gestión sostenible con el que vienen trabajando.

Para hacer esto posible, Camposol cuenta con habilidades distintivas, como la calidad en sus productos, la eficiencia en sus operaciones, investigación y desarrollo, sistema just in time, contar con personal altamente calificado, estrictos controles de calidad y procesos. En conclusión, se puede definir que la estrategia genérica de Camposol es diferenciación amplia, ya que van dirigidos a un segmento bastante amplio y siempre se diferencian por la calidad que tienen sus productos.

### 2.4 Matriz FODA (Sustento)

Luego de analizar la matriz EFE y EFI, se podrá realizar la matriz FODA o el FODA cruzado para establecer estrategias que la empresa debería implementar, dichas

estrategias permitirán aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y hacer frente a las amenazas por medio de las fortalezas que tiene la empresa (Thompson, 2012).

Tabla 2.3

Matriz FODA

		<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
	F1	Exportador líder a nivel mundial de espárragos blancos enlatados.	D1	Ciertos productos no están disponibles todo el año.	
	F2	Aplicación de una estrategia multimarca.	D2	Mayores requisitos de calidad para los productos agroindustriales.	
	F3	Uno de los principales empleadores del Perú	D3	Compleja exportación de sus productos debido a la fragilidad de estos.	
	F4	Uso de la producción orgánica como palanca para fomentar la tracción con los minoristas.	D4	Necesidad de implementar constante tecnología de última generación en sus procesos.	
	F5	Promueve la igualdad entre sus trabajadores			
	F6	Cuentan con un sistema de gestión y planes ambientales			
<b>Oportunidades</b>		<b>Estrategias FO</b>		<b>Estrategias DO</b>	
O1	Ley de promoción agraria que impulsa las agroexportaciones no tradicionales y dinamiza las inversiones.	O1; O3; F1; F4: Continuar con el ritmo de crecimiento con el que viene avanzando la empresa. O5; O6; F3; F6: Obtener más hectáreas de tierras para los cultivos para abastecer a más clientes. O3; F1; F2: Ingreso a nuevos mercados alrededor del mundo para ganar más participación de mercado. (Desarrollo de mercado)		O6; D3; D4: Optimización de procesos para generar menos costos. O4; D1: Hacer una investigación de mercado para explorar los gustos y preferencias actuales de los consumidores. O3; D1: Ofrecer distintas variedades de productos alimentarios. (Diversificación relacionada)	
O2	Tipo de cambio ira aumentado en los próximos años, favoreciendo a los exportadores peruanos.				
O3	El auge del sector agroindustrial				
O4	La cultura culinaria peruana reconocida a nivel mundial ha impulsado la exportación de espárragos, aguacate, uvas, quínoa, arándanos, entre otros.				
O5	Desarrollado de nuevas tecnologías como un panel solar para contener plagas y reducir el uso de pesticidas.				
O6	El poder de negociación de los proveedores es bajo				
<b>Amenazas</b>		<b>Estrategias FA</b>		<b>Estrategias DA</b>	
A1	Las elecciones presidenciales adelantadas para el año 2020, generando incertidumbre.	A2; F6: Uso adecuado del agua y maneras de reducir su uso. (Reducción de costos) A5; F2; F1: Productos de alta calidad (Diferenciación)		A5; A3: Invertir en más certificados de calidad y sanidad para diferenciarse de las demás empresas que están ingresando a la industria.	
A2	El PBI no ha tenido el crecimiento esperado en los meses de abril y mayo (0.02% y 0.63%) del 2019.				
A3	Gran cantidad de empresas nuevas ingresando a este sector por la gran demanda del mismo.				
A4	La inexistente exclusividad con las empresas distribuidoras, ya que se encargan de transportar productos de diversas empresas.				
A5	El alto riesgo de ingreso de potenciales competidores.				
A6	La gran amenaza que representan los productos sustitutos.				

Fuente: Thompson (2012)

Elaboración propia

## 2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas

La visión es en lo que una empresa quiere convertirse en el futuro (Robbins y Coulter, 2010). Por lo cual, la visión de Camposol es la siguiente: ser el referente entre las empresas de esta industria y el pionero en cuanto a alimentos frescos y saludables se refiere para ofrecer a las familias del mundo (Camposol, 2017).

Por otro lado, la misión de una empresa nos dice cuál es el negocio de esta (Robbins y Coulter, 2010). Por esta razón, la misión de Camposol es: proporcionar a los consumidores del mundo alimentos saludables por medio de excelentes operaciones, gran innovación y prácticas sostenibles que causan un buen impacto en la comunidad y de esta manera, demostrar a los accionistas la rentabilidad del negocio (Camposol, 2017).

Para terminar, Camposol establece políticas para poder alcanzar sus objetivos, orientar al personal en la toma de decisiones y para el desenvolvimiento de situaciones frecuentes (David, 2013). Estas son:

- Todos los trabajadores de la empresa, sin importar el puesto que tengan, deben cumplir con los cinco valores establecidos por Camposol.
- Contribuir al desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la empresa, sus familias y la comunidad a través de acciones que promueven el desarrollo de habilidades secundarias.
- Cuidar el medio ambiente usando racionalmente los recursos naturales y crear estrategias que lo protejan.
- Escuchar las necesidades y sugerencias de los clientes para cultivar un alto nivel de confianza.
- Proteger la salud e integridad del equipo de trabajo, proveedores y visitantes.
- Prevenir la contaminación, minimizando los impactos ambientales en su proceso de selección.
- Cumplir las normas legales, regulaciones vigentes y otras normas internas que establezca Camposol.

## 2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa

Los objetivos que plantea Camposol se basan en la misión y visión de una organización. Estos son resultados o metas que la organización pretende alcanzar en un periodo establecido de tiempo (Luna, 2010).

Asimismo, estos objetivos tienen que ser claros, consistentes, medibles, razonables y alcanzables. En caso se plantearán los objetivos estratégicos de Camposol, para los próximos años.

- Incrementar las ventas directas de arándanos en un 20% a los minoristas en China para el 2020 (Bell y Kindred, 2016).
- Cotizar en una de las Bolsas de Valores más importantes del mundo; es decir, la de Nueva York para el 2020 (Camposol, 2017).
- Diferenciarse por medio de una marca de servicio superior con los minoristas para mantenerse a la vanguardia en el 2020 (Bell y Kindred, 2016).
- Convertirse en la primera empresa productora multinacional peruana en el 2022 (Bell y Kindred, 2016)
- Desarrollar dos proyectos empresariales nuevos con la comunidad para el 2021 (Camposol, 2017).
- Expandir sus áreas de cultivo de arándanos a 2500 hectáreas en el 2020 (Bell y Kindred, 2016)
- Diversificarse a través de otras variedades de arándanos para el año 2026 (Bell y Kindred, 2016)
- Desarrollar una cadena de suministro que mejore el servicio y la eficiencia de la empresa (Camposol, 2017).
- Aumentar su número de colaboradores de 15,000 a 20,000 en el año 2021 (Bell y Kindred, 2016).
- Posicionar en los clientes que Camposol es una empresa socialmente responsable, como elemento diferenciador que genere valor a la marca para el 2021 (Camposol, 2019).

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

Hoy en día, Camposol cuenta con tres unidades estratégicas de negocio, las cuales se dividen en Frutas y Vegetales, Marinasol y Camposol Internacional (Camposol, 2019), cada una de ellas se han desarrollado apropiadamente a través de los años gracias a las estrategias implementadas por Camposol.

Como Camposol es una empresa exportadora de alimentos, es conveniente que siga en este rubro si decidiera crear una nueva unidad estrategia de negocio. Es por esta razón, que en esta oportunidad se planteará una UEN enfocada en la exportación de arroz, esta llevará el nombre de “Arroz Camposol”.

Este año, el arroz peruano ha tenido un gran incremento en sus exportaciones gracias a varios factores. En primer lugar, mencionar que el Poder Ejecutivo exoneró al arroz pilado del impuesto a la venta (IGV) el pasado mes de julio, lo cual favorece en gran medida a la exportación de arroz liberándose de este impuesto (Ejecutivo exonera del IGV al arroz, 2019). Esta es una oportunidad para entrar en este mercado, ya que al no pagar este impuesto, bajarían sus costos.

En segundo lugar, se ha reactivado el comercio de arroz entre Perú y Colombia, después de casi tres años, por medio de un acuerdo que se dio entre los Ministros de Agricultura y Riego de ambos países (América economía, 2019). Esta es una razón muy fuerte, por la cual se ha incrementado en gran medida la exportación de arroz, puesto que Colombia es el país que más compra arroz peruano (ver anexo 2), representando el 96.6% de las compras (Andina, 2019) .

Para Camposol, sería más sencillo ingresar a este país exportando arroz, ahora que cuenta con tierras de cultivo en dicho país (Camposol, 2017) y por lo cual es factible tener oficinas administrativas en Colombia, así como tiene en otros países a los que exporta. También, parte del acuerdo al que se llegó con Colombia involucra las certificaciones fitosanitarias que exige dicho país debe tener el arroz para que ingrese, lo cual puede ser perfectamente aprovechado por Camposol que cuenta con excelentes certificaciones de calidad en todos sus productos (Bell y Kindred, 2016).

Finalmente, Camposol cuenta con tierras de cultivo al noroeste del Perú, que incluye los departamentos de Piura y Lambayeque, se sabe que incluso tienen un gran

número de hectáreas sin desarrollar y que podrían cultivarse (Bell y Kindred, 2016). Esto brinda una gran oportunidad a la empresa, por lo que el arroz crece en esta parte del Perú.

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

A continuación, se detallarán las estrategias que ha implementado Camposol, así como las que debería desarrollar:

### **Estrategia Global**

La estrategia global que utiliza Camposol es una estrategia multinacional; con respecto a la presión para bajar los costos, en el caso de Camposol no es tan alta, porque esta empresa se preocupa por prever, desarrollar y ofrecer productos que sean lo más rentable posible para ellos y que cumplieran con sus exigentes requisitos, los cuales son, que crezcan rápidamente, se cosechen durante gran parte del año, tengan buen sabor, consistencia y tamaño para que viajen largas distancias; como en el caso de los arándanos, que tardaron ocho años haciendo investigaciones y pruebas hasta que encontraron los Biloxi (Bell y Kindred, 2016).

Por otro lado, su presión de adaptación local es alta, puesto que Camposol sabe que al ser un agroexportador a nivel mundial, se va a encontrar con clientes que tienen diferentes estándares, gustos y preferencias con respecto a los alimentos y es por esto que Camposol no exporta la misma mezcla y cantidad de productos a todos los países, sino que depende de la demanda de estos.

Finalmente, el modo de ingreso que usa Camposol para abastecer su demanda es por medio de exportación, ya que llega a más de 40 países alrededor del mundo con sus productos bajo esa modalidad (Camposol, 2019). Además, cuenta con cuatro subsidiarias ubicadas en Estados Unidos, Perú, Países Bajos y China en representación de cada continente, puesto que no pueden tener una subsidiaria en cada uno de los 40 países a los que abastece por lo costoso que resultaría.

## Estrategias Corporativas

Camposol cuenta con una estrategia de diversificación no relacionada desde que decidió incursionar en la exportación de langostinos (Marinasol), y tuvo que invertir en los procesos, maquinarias, infraestructura y demás costos que conllevaba esto. Asimismo, Camposol podría continuar con la diversificación al implementar la nueva UEN “Arroz Camposol”, la cual le permitirá llegar a más mercados y tener una cartera de productos más variada.

Por otro lado, Camposol ha desarrollado una estrategia de diversificación relacionado con respecto a las frutas y vegetales; ya que, si bien la mayor parte de sus ventas es de las frutas y vegetales frescos, también venden en menor medida la fruta y verdura procesada en jugo (Bell y Kindred, 2016). Con el tiempo, podrían desarrollar mejor la venta y producción de jugos para crear nuevas formas de uso y venta de sus productos.

También, tiene con una estrategia de integración vertical que se considera una de sus principales ventajas competitivas (Bell y Kindred, 2016). Esta estrategia se divide en dos partes: la estrategia de integración vertical hacia atrás, ya que ellos se encargan de la siembra y cosecha de sus productos para asegurarse de que cumplan con sus estándares de calidad y la estrategia de integración vertical hacia delante, ya que Camposol no terceriza su proceso de distribución con la finalidad de controlar sus procesos en todo momento y poder mantener la calidad.

Para terminar, Camposol ha utilizado la estrategia de outsourcing estratégico, en su proceso de distribución, ya que para poder transportar sus palets llenos en contenedores optan por una empresa experta de transporte que lleva los contenedores en camiones hacia el puerto, donde estos contenedores son enviados en barcos hacia otros países (Bell y Kindred, 2016).

## Estrategia de Negocio

La estrategia genérica de Camposol es diferenciación amplia, puesto que va dirigido a un segmento bastante amplio con su gran variedad de productos (Camposol, 2019). También, porque la empresa se diferencia por su propuesta de valor de vender al mercado mundial, alimentos frescos, saludables y congelados, durante todo el año, con altos estándares de calidad (Bell y Kindred, 2016).

Asimismo, el Perú se encuentra en un gran momento, en el cual se están exportando más alimentos y materias primas alrededor del mundo que son bien recibidos y muy solicitados, incrementando la demanda y ocasionando que cada vez ingresen más empresas a este prospero sector. Por estas razones, el sector agroindustrial se encuentra en una etapa de auge, que muy bien podría ser aprovechado por Camposol para llegar a más mercados o crear nuevas UENs.

### Estrategias Funcionales

Con respecto a las estrategias de investigación y desarrollo, Camposol debe seguir experimentando y probando con diferentes alimentos hasta encontrar los que realmente cumplen con sus requisitos. Aunque, cuentan con un sistema de riego por goteo impulsado por la gravedad (Bell y Kindred, 2016), deberían seguir investigado sobre otros sistemas de riego que podrían ser más rentables y efectivos, de igual manera con los fertilizantes y pesticidas, para optimizar los procesos.

Por otro lado, entre las estrategias de marketing que debería seguir implementado Camposol, están la de desarrollo de productos, tanto en frutas y vegetales como en Marinasol, que al ser una UEN especializada en mariscos (langostinos), podría incursionar en otros productos marinos que se críen en granjas y que se podrían vender congelados; y la otra estrategia sería desarrollo de mercado, para que se mantenga la expansión hacia más países del mundo a los que todavía no llegan.

Igualmente, Camposol puede continuar mejorando algunos aspectos relacionados a los recursos humanos, como los siguientes: brindar charlas informativas para los más de 14,000 trabajadores de granja y cultivo referentes a su seguro y cobertura, seguridad y salud en el trabajo, sobre el sector agroindustrial, entre otros temas; mantener una constante innovación de los beneficios y diversas capacitaciones con respecto a temas de su interés como fertilizantes, pesticidas, sistemas de riego, áreas de cultivo, etc.; que ayuden a mejorar su desempeño.

Asimismo, a nivel financiero Camposol debe aumentar su rentabilidad implementando las estrategias de investigación y desarrollo, mencionadas anteriormente, que ayuden a reducir costos; también, tienen que mejorar sus ventas incursionando en nuevos mercados, lanzando nuevos productos y de esta manera puedan generar más valor para los accionistas de Camposol.

En relación con las estrategias de operaciones, Camposol tiene que mantener un ritmo constante y respetar las fechas acordadas de los pedidos de los clientes, siempre preocupándose de que la calidad de sus productos sea uniforme.

Finalmente, en el servicio post-venta, podrían implementar una encuesta de satisfacción, en la cual sus clientes puedan responder preguntas sobre los productos y el servicio de una manera anónima, para que Camposol sepa cuáles son los puntos que debe mejorar y mantenga un alto índice de satisfacción.



## CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

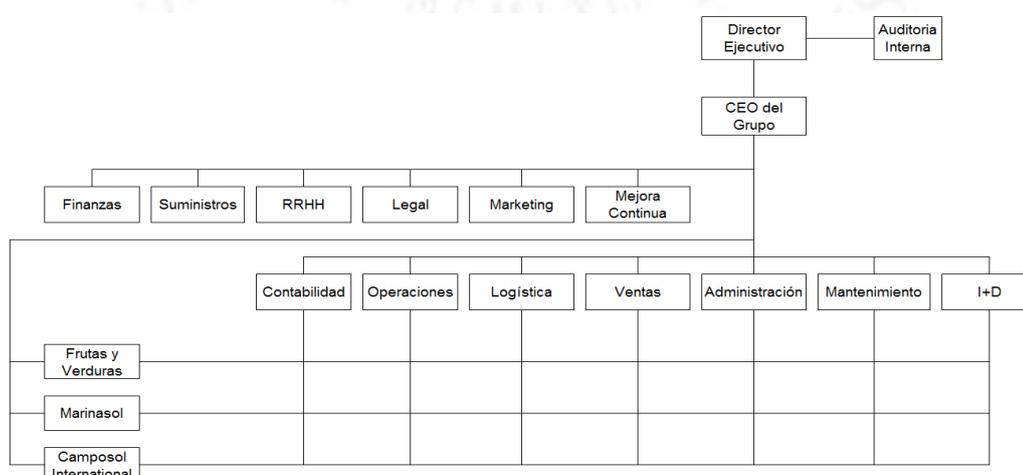
### 3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa

Como ya se mencionó anteriormente, Camposol tiene tres unidades de negocio: Marinasol, Frutas y Vegetales y Camposol Internacional (Camposol, 2019); que comparten entre sí actividades de la cadena de valor como recursos humanos, marketing, contabilidad, investigación y desarrollo, entre otras; permitiéndoles cooperar las unas con las otras y de esta manera disminuir los costos. Asimismo, esta empresa se encuentra en constante investigación y descubrimiento de nuevos productos que vender a sus clientes y poder incursionar en nuevas categorías de crecimiento, llegando a probar entre 15 y 20 nuevos cultivos y variedades (Bell y Kindred, 2016). Gracias a estos proyectos de búsqueda, es que llegaron a encontrar los tan exitosos arándanos Biloxi, luego de muchos años de investigación constante.

Por esta razón, el organigrama propuesto para Camposol es el matricial, ya que esta estructura permite que estas UEN puedan desarrollar proyectos y a la vez continuar con sus funciones habituales (Robbins y Coulter, 2010).

Figura 3.1

Estructura Matricial de Camposol



Fuente: Bell y Kindred (2016)  
Elaboración propia

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

Para que Camposol implemente las estrategias propuestas anteriormente, debe atravesar unos cambios en la organización que involucran cuatro elementos, los cuales son: las personas, los sistemas de dirección, las áreas claves y la estructura organizacional. A continuación, pasaremos a detallar cada uno de estos.

Con respecto a las personas, debemos considerar a cada uno de los colaboradores de Camposol y el rol tan importante que cumple cada uno para llevar a cabo estas estrategias, por lo cual ellos deben estar debidamente informados sobre los cambios que puede atravesar la empresa. Después de informales de los cambios, se tiene que capacitar a todos, precisamente por el rol tan importante que cumplen y de igual manera para recibir un buen desempeño de parte de ellos, la empresa tiene que motivarlos constantemente con reconocimientos públicos, bonos y demás beneficios.

De mismo modo, los sistemas de dirección que debe implementar Camposol para lograr el éxito de las estrategias están estrechamente relacionados con el liderazgo de los altos mandos que tienen el deber de guiar a todos los colaboradores por el camino que tienen que seguir para llegar a sus objetivos; también, la cultura, misión y visión de la empresa debe estar bien definida para que todos los colaboradores estén enfocados de igual manera.

Por otro lado, todas las áreas de Camposol son importantes para el funcionamiento de las estrategias; sin embargo, existen algunas que son fundamentales para la implementación de estas, las cuales son: investigación y desarrollo, operaciones, recursos humanos, ventas, entre otras. Por ejemplo, la estrategia de investigación de nuevos productos (i+d), permite alcanzar sus objetivos de desarrollan nuevos proyectos, de manera rápida y eficiente.

Por último, con la nueva estructura matricial propuesta para las unidades de negocio y próximos proyectos de Camposol, se podrá agilizar la implementación de las estrategias de acuerdo a cada UEN, facilitando la comunicación entre ellas.

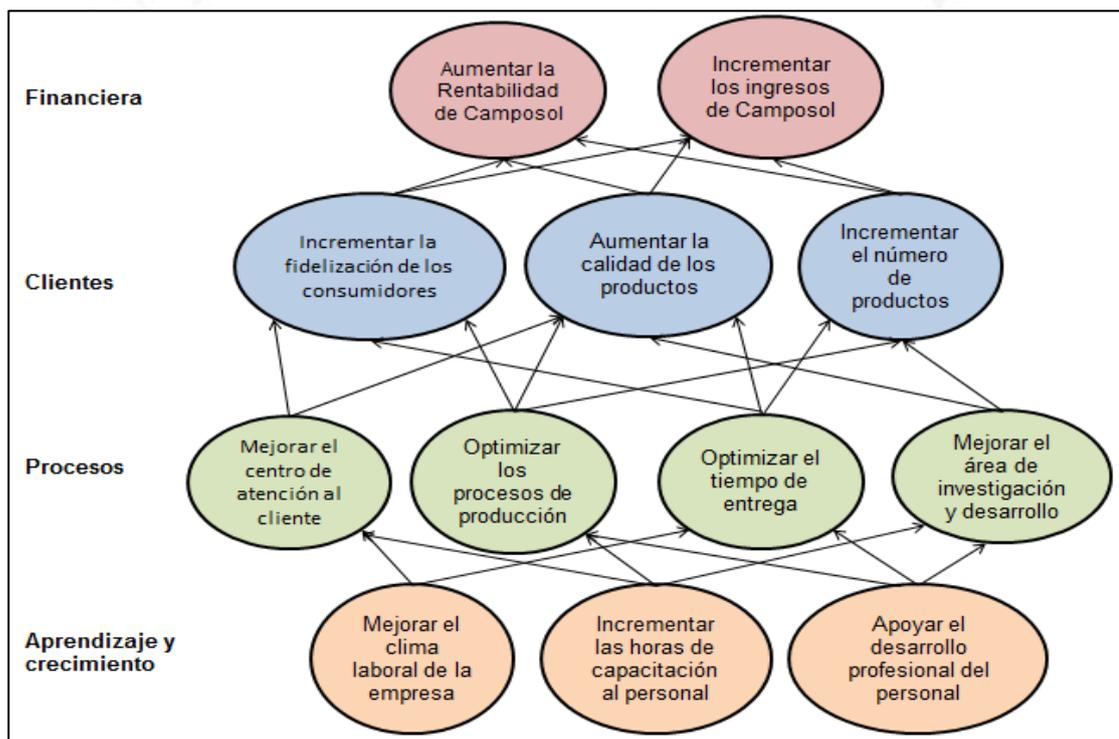
## CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

### 4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

En esta oportunidad, se utilizará el mapa estratégico propuesto por Kaplan y Norton que compone cuatro perspectivas, las cuales son: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. Este mapa sirve para medir el desempeño de la empresa basándonos en las perspectivas ya mencionadas (Kaplan y Norton, 1996).

Figura 4.1

Mapa Estratégico Control de Camposol



Fuente: Kaplan y Norton (1996)  
Elaboración propia

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

De acuerdo con el mapa estratégico de control de Camposol propuesto, se definieron los indicadores en base a las cuatro perspectivas que permitirán el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral de Camposol

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas	Medios o Iniciativa
<b>Financiera</b>	Aumentar la Rentabilidad de Camposol	Utilidad neta / ventas	$\geq 45\%$	Disminuir costos de distribución
	Incrementar los ingresos de Camposol	(Ingresos actuales - Ingresos del año pasado) x 100%	$\geq 35\%$	Aumentar el número de clientes actuales
<b>Clientes</b>	Incrementar la fidelización de los consumidores	Índice de satisfacción del cliente	$\geq 60\%$	Mejorar el servicio Post Venta de la empresa
	Aumentar la calidad de los productos	# Quejas por calidad producto	$\leq 20\%$	Encuestas sobre de calidad percibida de los productos
	Incrementar el número de productos	(Total de productos - Productos anteriores) / Productos anteriores x 100%	$\geq 45\%$	Desarrollo de nuevos productos en las diversas UEN de la empresa
<b>Procesos</b>	Mejorar el centro de atención al cliente	% de incremento de trabajadores en el área de atención al cliente	$\geq 35\%$	Reclutar más personal para el área del atención al cliente
	Optimizar los procesos de producción	(Recursos utilizados / Total de productos producidos) x 100%	$\geq 15\%$	Uso eficiente de recursos para la producción Mayor control del proceso de entrega de los productos a los clientes
	Optimizar el tiempo de entrega	Tiempo promedio de entrega	$\geq 45\%$	
	Mejorar el área de investigación y desarrollo	# Proyectos de I+D por año	$\geq 15$	Implementar de nuevos equipos el área de I+D
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Mejorar el clima laboral de la empresa	# Actividades de integración laboral al año	$\geq 10$	Programa de integración laboral
	Incrementar las horas de capacitación al personal	Asistencia a las capacitaciones %	$\geq 25\%$	Control de las horas asistidas a las capacitaciones
	Apoyar el desarrollo profesional del personal	# Personas promovidas en el año / Total de colaboradores	$\geq 15\%$	Establecer planes de línea de carrera

Fuente: Kaplan y Norton (1996)  
Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- Camposol cuenta con una cadena de valor muy eficiente que sirve para supervisar el proceso que tienen que atravesar cada uno de sus productos hasta que llegan a sus clientes y que a la vez respeten todas las exigencias necesarias para brindar productos de excelente calidad.
- Muestran una firme misión, visión y valores a sus colaboradores, que les ha permitido incorporarlos en sus funciones ayudando a una mejor implementación de las estrategias.
- Es una de las empresas líderes exportadoras del sector agroindustrial, por lo cual tiene una gran posibilidad de incrementar su participación de mercado al seguir enfrentándose a los competidores más fuertes del mercado.
- El sector agroindustrial tiene una rivalidad alta, puesto que se encuentra en constante crecimiento y cada vez hay más empresas en este sector, lo que obliga a los competidores a buscar diversas maneras de diferenciarse, produciendo una amenaza para Camposol.
- Entre sus principales ventajas competitivas destaca la innovación superior, ya que Camposol se encuentra en un constante descubrimiento de nuevos sistemas de riego, aplicación de pesticidas, fertilizantes y sobre todo de nuevos productos que ofrecer, pero que al mismo tiempo cumplan con sus estándares de rentabilidad.

## RECOMENDACIONES

- Incrementar sus unidades estratégicas de negocios, como la propuesta que se hizo en el punto 2.7 de incursionar en la exportación de arroz (Arroz Camposol), ya que cuentan con muchos factores a su favor que les permitiría tener menores costos.
- Ingresar a más países de Europa, Asia y también ver países de América Latina que podrían estar interesados en los productos de gran calidad que ofrece Camposol.
- Hacer investigaciones sobre tierras fértiles en diversas zonas del Perú haciendo estudios de suelo que les permita conocer las propiedades y características de la tierra, como la Selva, que podrían brindarles productos más ricos y exóticos para exportar.
- Brindar mayores beneficios y capacitaciones a sus trabajadores de campo, considerando que las condiciones de este tipo de trabajo manual pueden traerles graves consecuencias en el futuro.
- Realizar una estrategia de penetración de mercado, ya que Camposol a través de diversas publicidades y campañas podrá incrementar su participación de mercado reforzando los principales beneficios y características de los productos que ya ofrece.

## REFERENCIAS

- Acuerdos Comerciales del Perú. (2011a). *Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.* Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78)
- Acuerdos Comerciales del Perú. (2011b). *Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China.* Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=59](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=59)
- Agroexportación se acelerará durante el segundo semestre. (8 de julio de 2019). *El Peruano*. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-agroexportacion-se-acelerara-durante-segundo-semestre-81238.aspx>
- Álava, P. (5 de agosto del 2019). Ojalá todo agricultor tenga acceso a altas tecnologías. Manejo de los cultivos con el teléfono celular. *El Universo*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/opinion/2019/08/05/nota/7454019/ojala-todo-agricultor-tenga-acceso-altas-tecnologias-manejo-cultivos>
- Alimentación saludable. (5 de agosto del 2019). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-alimentacion-saludable-82148.aspx>
- Almarza, O. (3 de agosto del 2019). Combatir las plagas en el futuro dependerá de esta innovación. *Urbantecno*. Recuperado de <https://urbantecno.com/tecnologia/combatir-plagas-innovacion>
- América Economía. (3 de febrero del 2019). Cerca de 300 toneladas de arroz peruano se exportarán a Colombia. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/cerca-de-300-toneladas-de-arroz-peruano-se-exportaran-colombia>
- Andina. (14 de julio de 2019). Adex prevé incremento de exportaciones peruanas de arroz. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-adex-preve-incremento-exportaciones-peruanas-arroz-758631.aspx>
- Bell, D. y Kindred, N. (15 de diciembre del 2016). Camposol (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Camposol. (2017). Reporte de sostenibilidad. *Camposol*. Recuperado de [http://camposol.com.pe/wpcontent/uploads/2019/02/camposol\\_sustainability\\_report\\_2017.pdf](http://camposol.com.pe/wpcontent/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf)
- Camposol. (2019). Calidad. *Camposol*. Recuperado de <https://www.camposol.com.pe/quality/>
- CCL: Exportaciones pesqueras crecieron 24% a mayo sumando US\$ 1.563 millones. (15 de julio de 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ccl-exportaciones-pesqueras-crecieron-24-mayo-sumando-us-1-563-millones-273125-noticia/>

- Con Nuestro Perú. (5 de agosto del 2019). ADEX: Ley de Promoción Agraria es clave para impulsar agroexportaciones no tradicionales. *Con Nuestro Perú*. Recuperado de <https://www.connuestroperu.com/economia/62331-adex-ley-de-promocion-agraria-es-clave-para-impulsar-agroexportaciones-no-tradicionales>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación de México.
- Dinamismo agroexportador. (17 de julio de 2019). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-dinamismo-agroexportador-81516.aspx>
- Ejecutivo exonera del IGV al arroz. (7 de julio del 2019). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-ejecutivo-exonera-del-igv-al-arroz-81209.aspx>
- Fowks, J. (26 de marzo de 2018). Martín Vizcarra asume como presidente de Perú: “Pongamos punto final a la confrontación”. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/internacional/2018/03/23/america/1521829723\\_964634.html](https://elpais.com/internacional/2018/03/23/america/1521829723_964634.html)
- Gastón Acurio: El auge de la gastronomía peruana impulsa las exportaciones y la agricultura. (10 de junio del 2019). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1485735-gaston-acurio-auge-gastronomia-peruana-impulsa-exportaciones-agricultura/>
- Hill, Ch. y Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (8<sup>a</sup> ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica; Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. (7<sup>a</sup> ed.). México: Thomson.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Boston: Harvard Business Press.
- Koo, W. (16 de marzo de 2019). Empresas Exportadoras Productos Agropecuarios 2017-2018. *Agrodataperu*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2019/03/empresas-exportadoras-productos-agropecuarios-2017-2018.html>
- LatinFocus: analistas varían proyección de tipo de cambio ¿en cuánto cerrará el 2019?. (12 de febrero del 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/latinfocus-analistas-varian-proyeccion-tipo-cambio-cerrara-2019-258492-noticia/?ref=gesr>
- Lissardy, G. (24 de mayo del 2019). 4 formas en que la guerra comercial entre EE.UU. y China ya impacta en América Latina. *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-48392871>
- Luna, A. (2010). *Administración estratégica*. (1<sup>a</sup> ed.). México: Patria.
- Martín Vizcarra propone reforma constitucional para adelantar elecciones generales al 2020. (28 de julio del 2019). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/politica/martin-vizcarra-presento-reforma-adelantar-elecciones-congresales-generales-492863>

- Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). Comercio exterior agrario enero-diciembre 2018. *Ministerio de Agricultura y Riego*. Recuperado de [http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/nota-comercio-exterior-diciembre2018\\_210219.pdf](http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/nota-comercio-exterior-diciembre2018_210219.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). Comercio exterior agrario enero-mayo 2019. *Ministerio de Agricultura y Riego*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/nota-comercio-exterior-mayo19.pdf>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2018). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. (12<sup>a</sup> ed.). Barcelona: Deusto.
- Parodi, C. (23 de julio de 2019). ¿Desaceleración económica?. *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/desaceleracion-economica-491768>
- Porter, M. (1989). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Prentice-Hall.
- Thompson, A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos* (18<sup>a</sup> ed.). México D.F.: McGraw-Hill Education.



**ANEXOS**

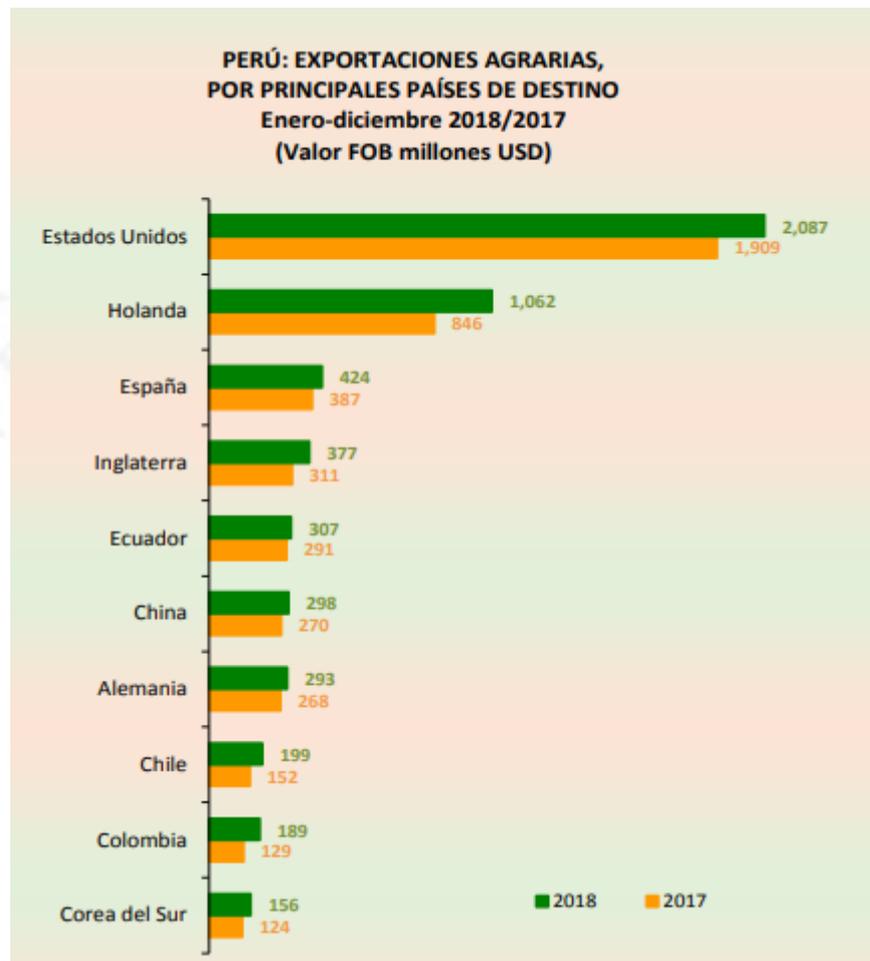
## Anexo 1: Exportaciones agrarias Enero-Mayo (2018-2019)

PERÚ: EXPORTACIONES AGRARIAS POR SUBPARTIDAS NACIONALES, ENERO-MAYO 2019/2018							
Subpartida Nacional	Descripción	Peso Neto (t)			Valor FOB (Miles USD)		
		2018	2019 <sup>P</sup>	Variación 2019/2018	2018	2019 <sup>P</sup>	Variación 2019/2018
<b>TOTAL</b>					<b>2,494</b>	<b>2,515</b>	<b>0.9</b>
0806100000	Uvas frescas	126	169	33.3	301	359	19.1
0804400000	Aguacates (paltas), frescas o secas	126	135	7.4	273	274	0.5
0804502000	Mangos y mangostanes, frescos o secos	165	136	-17.5	202	181	-10.4
0709200000	Espárragos, frescos o refrigerados	34	34	1.2	103	100	-2.3
0901119000	Café sin tostar, sin descafeinar	39	34	-12.8	100	88	-11.6
0810400000	Arándanos frescos	9	15	72.8	50	84	68.8
2309909000	Preparaciones para alimentación animal	103	78	-24.1	105	82	-21.7
0803901100	Bananas o plátanos tipo "Cavendish Valery" frescos	107	108	1.5	77	75	-3.0
0810909000	Granada	33	42	26.5	65	69	5.4
0811909100	Mango (Mangifera indica L) congelado	38	41	6.5	62	67	7.3
	Otros	685	737	7.5	1,156	1,137	-1.7

/ p Preliminar al 07 de junio del 2019

Fuente: Nota Comercio Exterior Agrario (2019)

## Anexo 2: Exportaciones agrarias por principales países de destino, Enero-Diciembre (2017-2018)



Fuente: Nota Comercio Exterior Agrario (2018)