

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

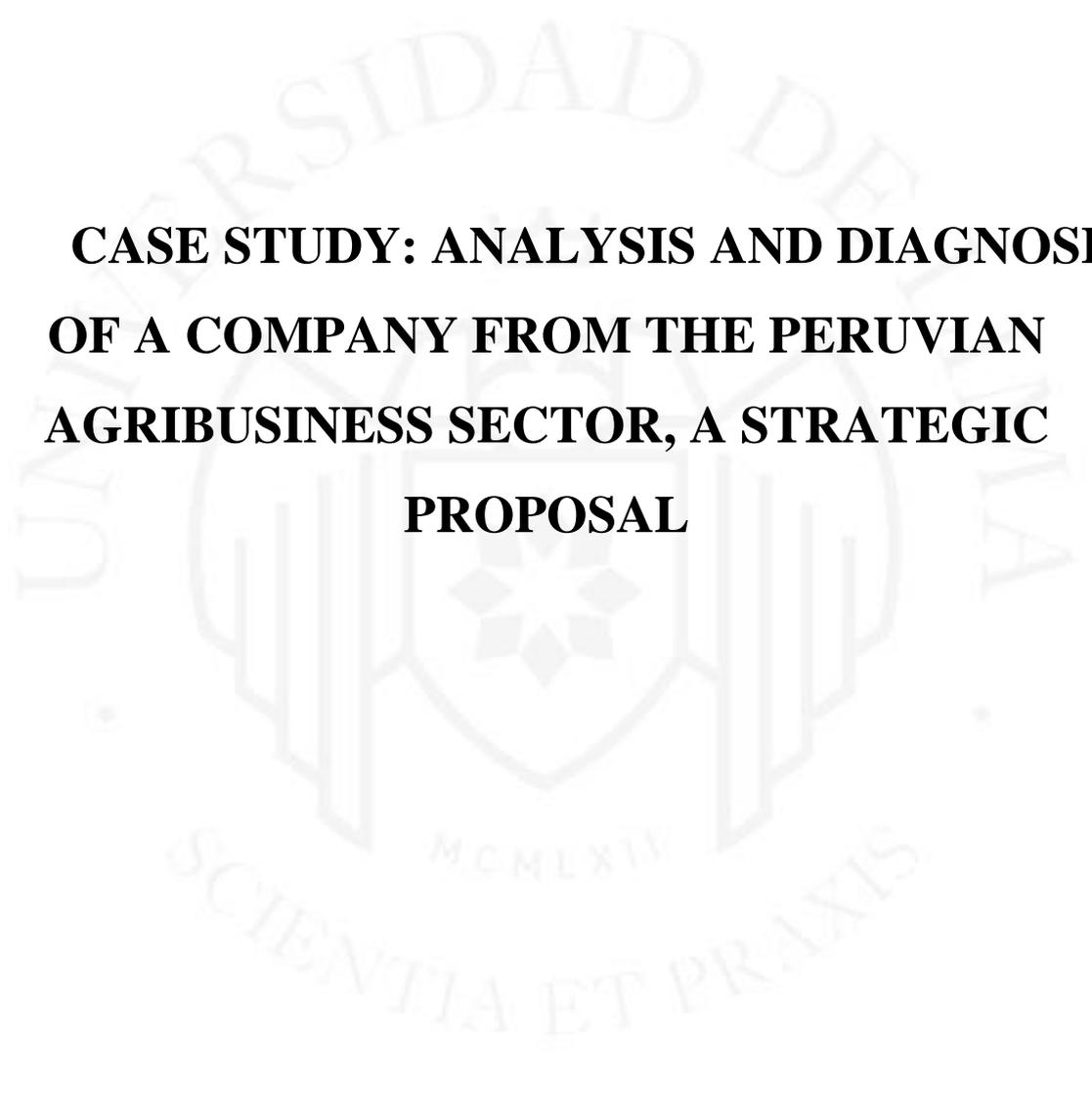
**Diego Alonso Cornejo Arrieta**

**Código 20100312**

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>VIII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IX</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.....	5
1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN) .....	8
1.1.4. Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN) .....	11
1.2 Diagnóstico Externo.....	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.....	15
1.2.3. Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas.....	18
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>22</b>
2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI.....	22
2.2. Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	23
2.3. Matriz de la Estrategias Genéricas.....	24
2.4. Matriz FODA (Sustento).....	25
2.5. Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas.....	26

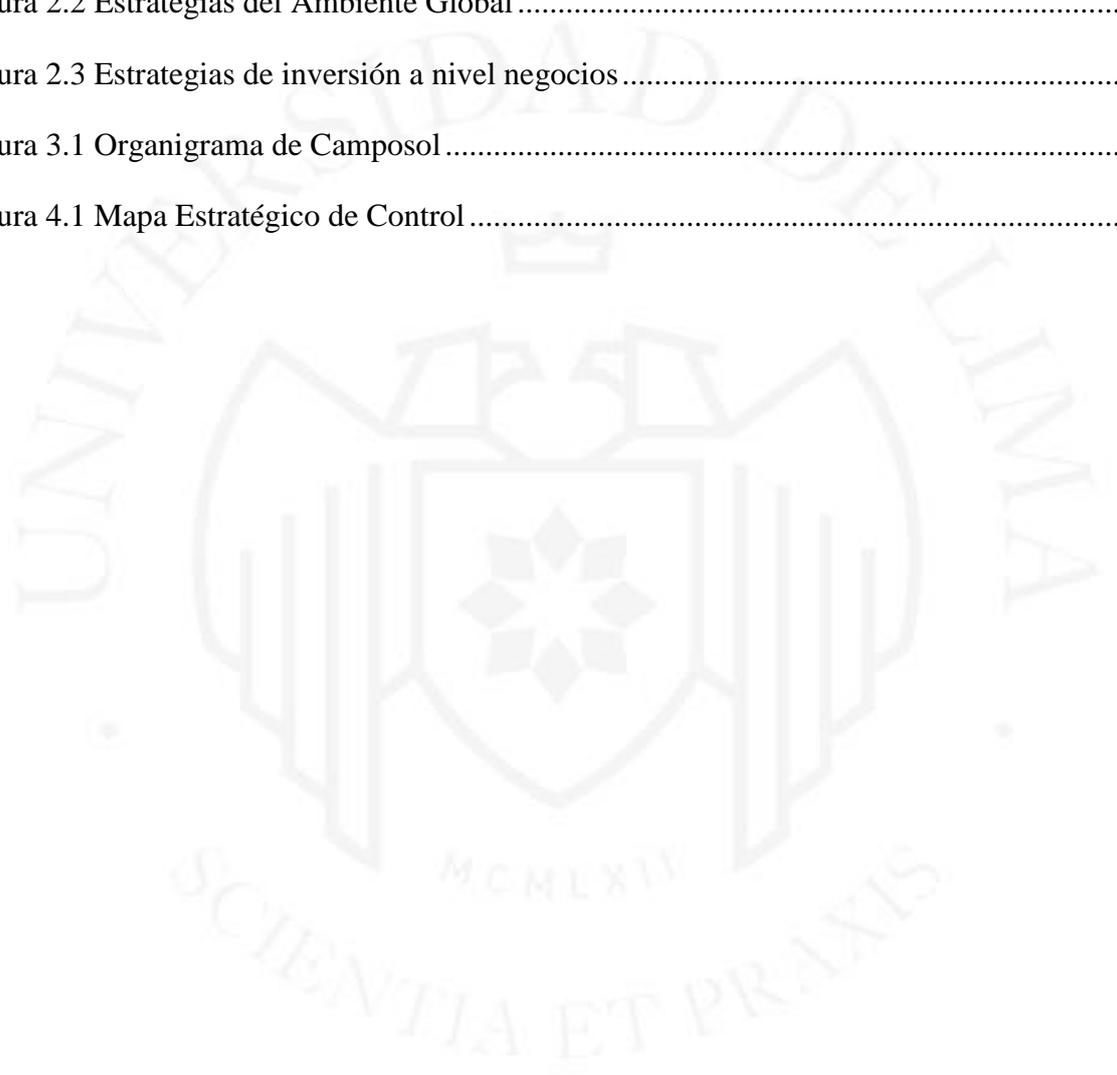
2.6.	Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	27
2.7.	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN.....	28
2.8.	Propuesta y sustentación de estrategias en el Ambiente Global, Corporativas, Negocios y Funcionales.....	29
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>		<b>33</b>
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.....	33
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO.....</b>		<b>34</b>
4.1.	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa.....	34
4.2.	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión.....	34
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>38</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>41</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de Negocio - Canvas.....	3
Tabla 1.2 Cadena de Valor de Porter .....	5
Tabla 1.3 Fortalezas de Camposol y sus UEN.....	11
Tabla 1.4 Debilidades de Camposol y sus UEN .....	11
Tabla 1.5 Evaluación Futura de Factores de Camposol.....	12
Tabla 1.6 Producto Bruto Interno por Sectores .....	19
Tabla 2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	22
Tabla 2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	23
Tabla 2.3 Matriz FODA.....	25
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral .....	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Bloques o Elementos de formación de la Ventaja Competitiva .....	8
Figura 1.2 Incremento de la Demanda .....	20
Figura 2.1 Matriz de Estrategias Genéricas .....	24
Figura 2.2 Estrategias del Ambiente Global .....	29
Figura 2.3 Estrategias de inversión a nivel negocios .....	31
Figura 3.1 Organigrama de Camposol .....	33
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control .....	34



## RESUMEN

El presente análisis y diagnóstico tiene como finalidad proponer un Plan Estratégico de la empresa Camposol S.A., entidad cuya operación se centra en la producción y exportación de frutas, vegetales y mariscos frescos a distintos países del mundo.

Las actividades antes mencionadas se desarrollan en el norte del Perú y tienen un importante impacto para la economía nacional, especialmente para el sector Agroindustrial. Dicho lo anterior, lo que se busca con el presente Plan Estratégico, es diseñar una serie de estrategias para las Unidades Estratégicas de Negocio de Camposol, a fin de ser reconocidos como una de las mayores empresas de exportación de alimentos frescos y saludables del mundo, que van de la mano, con los desafíos de sostenibilidad que ellos se trazaron.

Las estrategias que serán planteadas, están enfocadas en la visión, misión, valores, principios, políticas y código de ética de Camposol, a fin de establecer indicadores que los guíe hacia sus metas y objetivos propuestos hacia el futuro.

Luego de ejecutar a dichas estrategias, Camposol verá reflejado el incremento en el valor de la empresa, un mejor posicionamiento de mercado y expansión a nuevos mercados.

**Palabras clave:** exportaciones, Agroindustria, sostenibilidad, Camposol, expansión internacional.

## ABSTRACT

The purpose of this analysis and diagnosis is to propose a Strategic Plan of Camposol S.A., an entity whose operation focuses on the production and export of fresh fruits, vegetables and seafood to different countries of the world.

The aforementioned activities are carried out in northern Peru and have a significant impact on the national economy, especially for the Agribusiness sector. That said, what is sought with this Strategic Plan, is to design a series of strategies for the Strategic Business Units of Camposol, in order to be recognized as one of the largest export companies of fresh and healthy food in the world, that go hand in hand, with the sustainability challenges they outlined.

The strategies that will be proposed are focused on the vision, mission, values, principles, policies and code of ethics of Camposol, in order to establish indicators that guide them towards their goals and proposed goals for the future.

After executing these strategies, Camposol will see the increase in the value of the company, a better market positioning and expansion into new markets.

**Key words:** exports, Agribusiness, sustainability, Camposol, international expansion.

# INTRODUCCIÓN

El trabajo que se desarrollara a continuación, tiene la finalidad de realizar un exhaustivo análisis y diagnóstico de la Empresa Agroindustrial Camposol, que inició operaciones en el año 1997, por el empresario venezolano Luis Gómez a 600 km al sur de la capital, el cual inició con la plantación de espárragos. Actualmente, el Sr. Samuel Dyer Coriat es el presidente ejecutivo de la empresa, que cuenta con tres Unidades de Negocio: Frutas y Verduras (arándanos, paltas, mandarinas, uvas y espárragos), Marinasol (langostinos y camarones) y Trading (oficinas comerciales en sitios estratégicos en el mundo).

Ahora bien, se desarrollará un Plan Estratégico, el cual se explicara a detalle cuatro capítulos, como es el Diagnóstico Estratégico, que diagnostica el análisis interno y externo de la empresa. Luego, se pasará a la Formulación de la Estrategia, que a través del desarrollo de una serie de matrices, se podrán formular y proponer una serie de estrategias para el correcto funcionamiento de la entidad. Dicho lo anterior, se procederá con la Implementación Estratégica, donde se evaluará el rediseño o no de la estructura organizacional de Camposol, junto con una serie de propuestas, a fin de mejorar las estrategias planteadas. Para terminar, se desarrollará un Mapa Estratégico de Control, con 4 perspectivas, a fin de establecer objetivos que sean cuantificables en el corto, mediano o largo plazo. Todo esto, con el fin de que Camposol pueda alcanzar sus objetivos y metas trazadas que tiene de cara al futuro.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1 Diagnóstico interno

Para explicar acerca de este capítulo, comenzaremos explicando el Modelo de Negocio, para luego detallar la Cadena de Valor, tanto sus actividades primarias como las de apoyo y/o soporte. Luego de analizar estos dos aspectos, se detallarán las ventajas competitivas de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de Camposol. En último lugar, se diagnosticarán las fortalezas y debilidades de cada UEN y de Camposol.

### 1.1.1. Análisis del modelo de negocio

Para explicar el Modelo de Negocio de Camposol, primero es necesario definir el dicho concepto. En ese sentido, el “modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p. 16).

Ante lo explicado anteriormente, podemos definir el Modelo de Negocios usado por Camposol:

Tabla 1.1

Modelo de Negocio - Canvas

<b>Asociaciones Clave:</b> - Canales de distribución tercerizados. - Entidades Bancarias. - Proveedores homologados. - Clientes, como Walmart.	<b>Actividades Clave:</b> - Investigación y Desarrollo - Marketing - Logística de entrada - Producción - Logística de salida - Ventas - Servicio al cliente	<b>Propuesta de valor:</b> - Ofrecer productos frescos, de buena calidad y orgánicos. - Oportunidad de ofrecer sus productos todo el año y no por temporadas como otros países.	<b>Relaciones con clientes:</b> Con las sucursales comerciales.	<b>Segmentos de clientes:</b> - Proveedores de mariscos. - Minoristas en el canal moderno de USA, Europa y Asia. - Clientes orientados en la comida saludable.
	<b>Recursos Clave:</b> Físicos (hectáreas, planta de producción, recursos tangibles), humanos (colaborares capacitados) y económicos (préstamos).		<b>Canales:</b> - Venta directa (oficinas comerciales). - Venta indirecta (intermediarios).	
<b>Estructura de costes:</b> - Gastos administrativos. - Gastos operativos. - Costo de ventas.			<b>Fuentes de ingresos:</b> Venta directa de sus productos a minoristas e intermediarios.	

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2012), Bell y Kindred (2016)  
 Elaboración Propia

Segmentos de clientes: Los productos de Camposol ofrece van dirigido a los minoristas del canal moderno en Estados Unidos y países de Europa y Asia, clientes cuyo estilo de vida es la comida saludable y proveedores de mariscos que venden el producto a clientes finales.

Propuesta de Valor: El esfuerzo de Camposol por ser la mejor empresa agroindustrial del Perú es una lucha constante, por eso, los productos que ofrecen se diferencian de la competencia. Como es el caso de los arándanos, son frutos consistentes, de buen tamaño, sabor y apariencia. También, cuentan con arándanos orgánicos, el cual, la tendencia por la comida saludable que muchas personas están optando, esta ayudará a que este producto

impulse un margen mayor para ellos. Lo mismo sucede al ofrecer productos en cualquier momento del año, esto genera que la propuesta de Camposol aumente frente a sus competidores que ofrecen productos estacionales.

Canales: Los canales de ventas que Camposol utiliza, son los canales de venta directa e indirecta. Con la oficina comercial que abrió en Rotterdam - Países Bajos, a fin de realizar una venta directa de espárragos y aguacates frescos a minoristas de Europa, y así con otras oficinas que tiene en Estados Unidos y Asia. Con respecto a la venta indirecta, esta se basaba en vender productos de mar a los intermediarios, para que estos lo vendan a los clientes finales.

Relaciones con clientes: La relación establecida con los clientes, está basada en la seguridad, confianza, rápida y personalizada atención al brindar el servicio, gracias al establecimiento de las oficinas comerciales en distintos puntos del mundo.

Fuentes de ingreso: Son mediante la venta directa de sus productos a sus clientes minoristas y por la venta que realizaron a intermediarios.

Recursos Clave: Uno de los principales recursos de Camposol, para que funcione de una manera eficiente, es Recursos Humanos, ya que por el giro de negocio que esta tiene, su fuerza laboral es la base de su pirámide para el desarrollo de todas las actividades. También, para que haya un correcto funcionamiento de sus actividades clave de Camposol, es necesario contar con recursos físicos y económicos.

Actividades Clave: Camposol cuenta con actividades de suma importancia que, mientras van pasando los años, los va reforzando. Dentro de estas actividades se encuentran: Investigación y Desarrollo, área que se encargó de lograr que los arándanos puedan ser cosechados en cualquier momento del año, a su vez que sean consistentes, de buen tamaño, sabor y apariencia.

- Investigación y Desarrollo
- Marketing
- Logística de entrada
- Producción
- Logística de salida
- Ventas
- Servicio al cliente

Asociaciones Clave: Dentro de este módulo “se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2012, p. 38). Dicho lo anterior, los socios claves de Camposol vendrían a ser las entidades bancarias, los proveedores de materiales, siempre y cuando estén homologados, clientes (Walmart y otros supermercados) y canales de distribución tercerizados (como fue el caso de los mariscos)

Estructura de costos: Se encuentran los Gastos Administrativos (colocación de oficinas comerciales), Gastos Operativos (por las mismas operaciones, de campo por ejemplo) y Costo de Ventas (proveniente de los productos).

### 1.1.2. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor, son las “actividades relacionadas con la creación de valor de margen. Se trata de las actividades físicas y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son los procesos mediante los cuales se crea un producto útil para los clientes” (Porter, 2010, p. 66).

Se realizará el análisis de la Cadena Valor de Camposol de la siguiente manera:

Tabla 1.2

Cadena de Valor de Porter

<b>Actividades de Soporte</b>	Infraestructura de la Empresa						<b>MARGEN</b>
	Recursos Humanos						
	Tecnología						
	Responsabilidad Social y Sostenibilidad						
<b>Actividades Primarias</b>	I&D	Logística de entrada	Operaciones	Logística de Salida	Ventas	Servicio al cliente	

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

Actividades Primarias:

- Investigación y Desarrollo: Dicha actividad es importante para Camposol, ya que busca el mejoramiento de los productos para que sean más sostenibles, el control

de plagas mediante el uso de productos naturales y cuentan con su propio banco de semillas, a fin de preservar la genética de sus cultivos.

- Logística de Entrada: Actividad importante para el comienzo de todo el desarrollo productivo de Camposol, ya que llevan a cabo la compra de toda la materia prima necesaria para su operación. A su vez, se debe realizar el rápido traslado de los productos del campo hacia la planta procesadora, luego de cosecharla.
- Operaciones: Dentro de esta actividad, se lleva a cabo todo el procesamiento y producción de los productos agroindustriales. De manera que, los trabajadores realizan una exhaustiva selección de las frutas y verduras de acuerdo a los estándares de calidad establecidos.
- Logística de salida: Se encarga de la correcta salida de los productos de la planta de procesamiento, luego de ser correctamente seleccionados y empaquetados cuidadosamente, para ser exportados a las diferentes naciones del mundo.
- Ventas: En la presente actividad es donde se tiene el primer contacto con el cliente, ya sea este que supo acerca de Camposol mediante ferias nacionales o internacionales, o a través de un medio de comunicación, como lo que “Camposol había publicado recetas en periódicos y las había publicado en los exhibidores de aguacate de sus clientes minoristas” (Bell y Kindred, 2016), a través de las diferentes oficinas comerciales que hay en Estados Unidos, Europa y Asia.
- Servicio al cliente: Dentro de esta área se encuentran las diferentes oficinas comerciales que Camposol tiene en Estados Unidos, Europa y Asia, a fin de tener un contacto más cercano con el cliente y atender todas sus demandas, exigencias e insatisfacciones, ya que esta actividad ayuda a tener un feedback de todo lo bueno y malo que la compañía realiza.

Actividades de soporte: Son las brindan apoyo a las actividades principales de la cadena de valor, a fin de ser más eficientes y eficaces al momento de realizar sus actividades. Dentro de Camposol, se han podido identificar las siguientes actividades de soporte:

- Infraestructura de la empresa: Actividad que engloba las demás áreas de la empresa, como: administración general, planeamiento, finanzas, asuntos legales, entre otras, haciendo que dicha actividad apoye a toda la cadena en general y no por actividades individuales, haciendo de esta manera que la empresa trabaje como un engranaje y no de forma individualista.

- Recursos Humanos: Es la actividad más resaltante dentro de las actividades de soporte, ya que la cantidad de trabajadores que Camposol necesita, tanto en lo operativo como en lo administrativo, es muy alta, tanto que en el 2017 llegaron a tener más de 15,000 trabajadores (más de 2.8% que el año pasado), siendo así el tercer empleador en el Perú. En el 2017, Camposol se enfocó en dos actividades para la correcta gestión de los Recursos Humanos, que son “asegurar la paz laboral a través de las buenas relaciones con el sindicato, y atender con eficiencia el reclutamiento masivo y la retención de personas que necesita la organización” (Camposol, 2017). Otro factor importante dentro de esta área, es que Camposol está impulsado la inclusión de la mujer, es decir, buscan la igualdad de género dentro de este rubro tan sacrificado, ya que en el 2017, del total de colaboradores, casi el 50% fueron mujeres (44%, 12% más que el 2016).

Camposol siempre vela por la constante capacitación y continuo crecimiento de sus colaboradores, es por eso que crearon la Universidad Corporativa Camposol, con el fin de “brindar a nuestros colaboradores una formación altamente calificada con planes educativos en base a las demandas técnicas de la organización” (Camposol, 2017). De esta manera se desarrollan líderes, se crea una cultura de talento y reconocer siempre el desempeño de todos.

- Tecnología: La tecnología dentro de los procesos de Camposol son diversas, como la “nueva tecnología en su planta de empaque que podría calibrar la fruta por tamaño” (Bell y Kindred, 2016). Así como dicha planta, Camposol ha seguido invirtiendo en sus diferentes líneas de negocio, a fin de estar a la altura de la demanda mundial, como es el caso de los mariscos, que a finales del 2014, invirtió en dos plantas procesadoras de camarón, a fin de soportar la demanda mundial.
- Responsabilidad social y sostenibilidad: Un rubro que camina de la mano con las personas y el medio ambiente, necesita un área y/o actividad que busque tener un impacto favorable e importante con estos factores. En ese sentido, Camposol busca “trascender a nuestra empresa y generar valor a largo plazo a nuestros principales grupos de interés, al país y al mundo” (Camposol, 2017). Es por eso, que cuentan con seis desafíos de sostenibilidad (Bienestar de los colaboradores, Cuidado del medio ambiente, Aseguramiento de la calidad y trazabilidad del producto, Desarrollo de productos y mercados, Desarrollo y creación de valor

compartido y Gestión de la reputación), las cuales trazaron objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de ellas, con el fin de evaluar sus avances constantemente para tener un gobierno responsable.

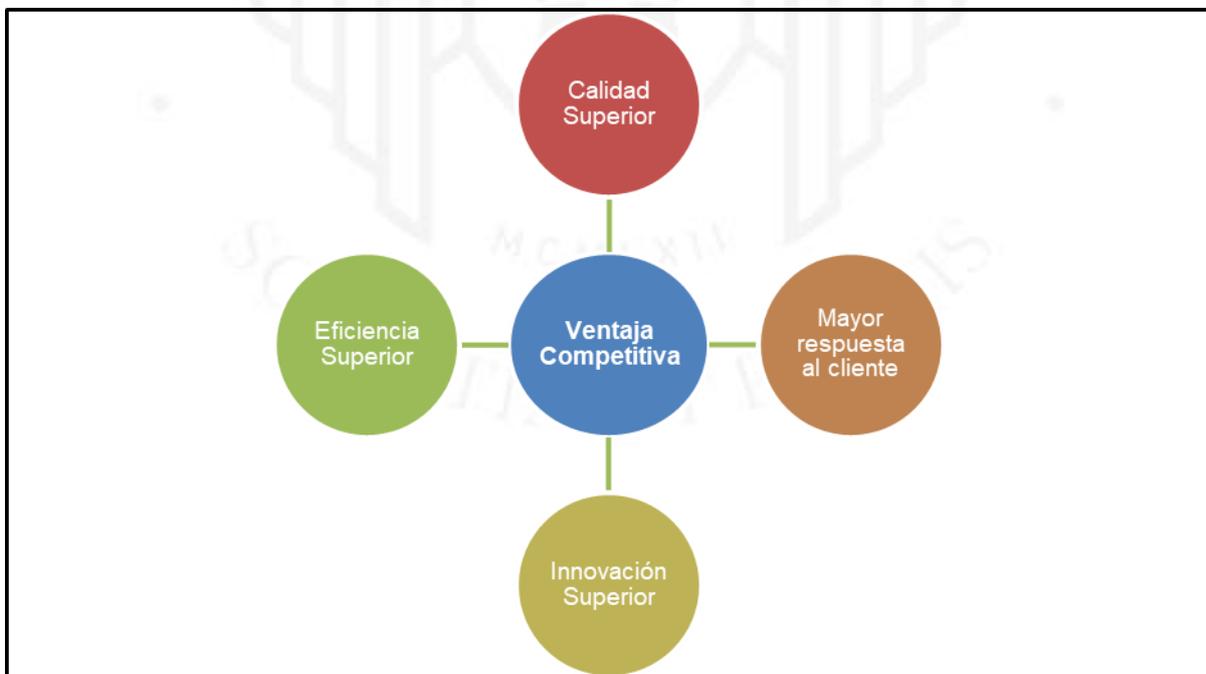
### 1.1.3. Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

En el transcurso de la vida empresarial de Camposol, esta ha podido alcanzar sus metas y objetivos, debido a es la “ventaja que una compañía tiene frente a sus rivales cuando su rentabilidad es superior a la rentabilidad promedio de las compañías de su industria” (Hill, Jones, y Schilling, 2015, p. 6). Por tal motivo, Camposol ha sabido sobresalir favorablemente respecto a la competencia.

Ahora veamos las ventajas competitivas, según los elementos o bloques de formación, de Camposol y sus unidades estratégicas de negocio:

Figura 1.1

Bloques o Elementos de formación de la Ventaja Competitiva



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

### Camposol:

- **Calidad Superior.-** Dentro de este elemento de formación, los clientes siempre analizan dos tipos de atributos al momento de valorar el producto, estos atributos son la excelencia y la confiabilidad. En Camposol se cumplen con dichos atributos, ya que dentro de toda la gama de productos que ofrecen, son productos de excelencia por sus atributos, diferenciación y calidad. En cuanto a la confiabilidad, los productos ofrecidos cumplen consistentemente con todo lo requerido y exigido por el mercado internacional.
- **Innovación Superior.-** Con las dos clases de innovación que existen dentro de este bloque, Camposol cumple con ambas, dado que, dentro de la innovación de productos, esta empresa cuenta con productos ya existentes muchos mercados del mundo, pero con atributos muy superiores al de la competencia. Con respecto a la innovación de procesos, Camposol investiga y desarrolla nuevos productos o productos ya existentes en su centro de investigación para todas sus unidades de negocio.
- **Eficiencia Superior.-** De acuerdo al caso, Camposol sostiene su eficiencia superior a través de economías de escala, el cual le permite disminuir sus costos por sus ventas de altos volúmenes.
- **Mayor respuesta el cliente.-** Dicho bloque Camposol lo tiene siempre presente y desarrollado, teniendo en cuenta que “la respuesta hacia los clientes es congruente con la intención de mejorar la calidad del producto que ofrece una compañía” (Hill, Jones, y Schilling, 2015, p. 96). Por este motivo, Camposol estableció oficinas comerciales en Europa, Estados Unidos y Asía, a fin de atender con mayor prontitud las exigencias y demandas de los clientes.

### Frutas y Vegetales:

- **Calidad Superior.-** Esta unidad de negocio de Camposol se caracteriza por tener sus productos de solido tamaño, sabor, apariencia, sabor y otras propiedades. Como por ejemplo, el caso de los arándanos Biloxi, que “alcanzaron la producción rápidamente, podrían ser cosechadas durante todo el año, y produjo bayas de tamaño, apariencia y sabor relativamente consistentes que resistieron bien viajando a mercados distantes” (Bell y Kindred, 2016).

- **Innovación Superior.-** En este elemento de la ventaja competitiva se encuentran los dos elementos de la innovación superior. Por el lado de la innovación por procesos, se encuentra el centro de investigación que Camposol tiene, logrando que los arándanos puedan ser cosechados durante todo el año y no ser estacionarios. Ahora bien, por el lado de la innovación por producto, se desarrollaron arándanos con características superiores al resto del mercado.
- **Eficiencia Superior.-** Este elemento radica en atender la demanda anual de los mercados en el mundo, ya que aprovecharon la coyuntura mundial para responder a la demanda del mercado los 356 días del año, aprovechando la gran cantidad de tierra virgen que tenían y desarrollando un fruto, el arándano, que es superior al de los demás.
- **Mayor respuesta al cliente.-** Ante la creciente tendencia por la comida saludable, Camposol respondió satisfactoriamente a dicha tendencia usando la producción orgánica, este caso con los arándanos.

#### Mariscos:

- **Eficiencia Superior.-** Debido a la conversión de hectáreas en sistemas agrícolas intensivos y la adquisición de dos plantas de procesamiento de camarón, Camposol hizo que esta unidad de negocio pueda abaratar sus costos y de esta manera tener una economía de escala.

#### Trading:

- **Eficiencia Superior:** Este elemento de la ventaja competitiva se basa también en la productividad de los empleados, y dentro de esta unidad de negocios, el equipo comercial logro vender “el 60% del volumen total de la producción de Camposol, incluyendo casi todos los arándanos” (Bell y Kindred, 2016), sobre todo a cliente de Estados Unidos y Europa.
- **Mayor respuesta al cliente.-** A fin de identificar y satisfacer las necesidades del cliente, es decir, tener una mayor respuesta hacia ellos, Camposol, mediante el establecimiento de oficinas comerciales en lugares estratégicos de diferentes partes del mundo, estableció lazos directos con sus principales clientes a fin de atender toda situación que ellos demanden.

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

Tabla 1.3

Fortalezas de Camposol y sus UEN

	Fortalezas
Camposol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputación ganada a través de los años y experiencia en el mercado.</li> <li>• Ubicación estratégica y amplias extensiones de tierras de cultivo.</li> <li>• Productos de calidad y confiabilidad.</li> <li>• Contar con acreditaciones y certificaciones nacionales e internacionales que avalan la calidad de sus productos.</li> <li>• Establecer oficinas comerciales cercanas a sus puntos de venta.</li> <li>• Tiene la mayor participación del mercado en Perú.</li> <li>• Respetable imagen en la región como empresa agroindustrial.</li> <li>• Relación estrecha con sus clientes.</li> <li>• Mano de obra barata.</li> </ul>
Frutas y Verduras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de la cosecha de Camposol durante todo el año.</li> <li>• Altos niveles de productividad en las cosechas de arándanos, por su tamaño, sabor y apariencia.</li> <li>• Siembra, cosecha y producción orgánica.</li> </ul>
Mariscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en marcha de sistemas agrícolas intensivos.</li> </ul>
Trading	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una mayor y rápida respuesta al cliente.</li> <li>• Conocer mejor las necesidades y sugerencias de los clientes.</li> <li>• Saber más sobre el consumidor final.</li> </ul>

Fuente: Bell y Kindred (2016)

Elaboración Propia

Tabla 1.4

Debilidades de Camposol y sus UEN

	Debilidades
Camposol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de fortalecimiento de marca.</li> <li>• Escases de mano de obra calificada.</li> <li>• Problemas con el transporte de los productos (manipulación de la mercadería, entre otros).</li> <li>• Alto costo del flete aéreo.</li> <li>• Marca difícil de recordar y/o pronunciar para el mercado Chino.</li> </ul>
Frutas y Verduras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos son frágiles para el envío.</li> <li>• No cuentan con muchas estrategias de ventas.</li> </ul>

(continúa)

(continuación)

Mariscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Márgenes reducidos al tener intermediarios que procesan y empaacan el producto para el cliente final.</li> </ul>
Trading	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor gasto administrativo.</li> </ul>

Fuente: Bell y Kindred (2016)  
Elaboración Propia

## 1.2 Diagnóstico Externo

A continuación, se analizarán los factores que podrán tener algún impacto positivo o negativo para la compañía, con el fin de “detectar las amenazas y las oportunidades estratégicas que existen en el entorno donde opera la organización que afectarán cómo persigue su misión” (Hill, Jones, y Schilling, 2015, p. 17). Al respecto, los factores que podré identificar como oportunidades, son para que la empresa debe aprovechar y sus amenazas para desarrollar, a fin de implementar estrategias que coadyuven a restar los efectos de los mismos.

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

Tabla 1.5

Evaluación Futura de Factores de Camposol

FACTORES	Evaluación Futura de Factores			
	Actualidad	Impacto	Evaluación Futura	Impacto
<b>Político-Legal</b>				
Proyecto Chavimochic	Es un proyecto de infraestructura pública de irrigación que deriva aguas del río Santa para la irrigación de los valles del Departamento de La Libertad	O	Implementar una tercera etapa del proyecto, teniendo como punto final el valle de Chicama (30 km aprox. al Norte de Trujillo), a fin de incorporar más de 100,000 ha. de cultivo.	O
Ley de promoción agraria	Beneficia a los agricultores y los empleadores, a fin que sus trabajadores estén bajo ese régimen laboral y puedan tener todos sus derechos. A su vez, ayuda con la disminución de la informalidad en el sector.	O	Tiene vigencia hasta el 31/12/2021, pero el Ministerio de Agricultura, ha realizado todas las modificaciones que fueron observadas por el Congreso, a fin de ampliarla por 10 años más.	O

(continúa)

(continuación)

Tratados de libre comercio	Los acuerdos comerciales que se tienen son de mucha importancia, ya que el estado peruano busca consolidar mercados extranjeros para los productos peruanos.	O	Existen acuerdos comerciales que están por entrar en vigencia, como con Australia, el Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico (conformada por 11 países), entre otras, y que están en proceso de negociación como Turquía, India, el Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA en inglés), etc.	O
<b>Económico</b>				
Incremento de la demanda a nivel mundial	En los últimos años, según Euromonitor, la demanda de los mercados donde Camposol exporta, ha aumentado, generando una oportunidad para ellos	O	Según Euromonitor, en los próximos años, la demanda de estos países tendrá una tendencia creciente, haciendo que Camposol pueda aprovechar esta oportunidad para incrementar sus exportaciones.	O
El tipo de cambio del dólar	En lo que va del año, el tipo de cambio ha tenido muchas variaciones, afectando los gastos e ingresos de la empresa.	A	Dependerá de diversos factores, tanto internos como externos, pero lo que se espera es que se mantenga estable, a fin de no perjudicar sus ingresos.	A
El PBI se mantiene estable	Según datos del MEF, el PBI en el transcurso del año se ha mantenido estable para el sector en donde Camposol se encuentra.	O	La tendencia del PBI es creciente, sobre todo para el sector de la pesca, ya que el agrícola se mantendrá estable.	O
Crecimiento del sector Agroindustrial	Año tras año, el sector ha ido creciendo con nuevos competidores, que si bien no le han quitado participación de mercado a Camposol, pero hace que la rivalidad del sector sea alta.	A	Por la demanda creciente a nivel mundial en los próximos, se espera que nuevas empresas entren en el sector.	A
Crisis Política	La crisis política que se ha vivido estos meses ha generado una incertidumbre económica, debido al enfrentamiento entre el poder ejecutivo y legislativo.	A	El futuro político del país es totalmente incierto, debido a que el próximo año habrá nuevas elecciones, pero esa no se sería la solución al problema.	A
<b>Sociocultural</b>				
Popularidad de la comida peruana	Durante el año 2018 y el presente, la comida peruana ha tenido más popularidad a nivel internacional, esto por las diferentes distinciones que ha ganado.	O	En los próximos años, las comida peruana tendrá	O

(continúa)

(continuación)

Introducción de los productos en diferentes industrias.	Gracias a las propiedades de las frutas, la industria de la cosmética y cuidado de la piel los ha introducido en su cartera de materia prima, a fin de elaborar sus productos son distintos valores agregados.	O	En unos años, la tendencia no es que solamente estos productos sean usados para la industria mencionada, si no que sean usados otras más.	O
Tendencia por la comida saludable	Hoy en día, el cuidado que tienen las personas por su salud y su cuerpo, hace que cambien su estilo de vida y coman saludablemente.	O	La tendencia es creciente, ya que este tipo de personas reemplazarán los medicamentos, por los productos naturales que tengan casi los mismos efectos, a fin de no depender de pastillas y seguir con la vida saludable que quieren llevar.	O
Preocupación del consumidor por la responsabilidad medioambiental.	El consumidor ha tomado conciencia de lo importante que es el medio ambiente y como se encuentra en estos momentos.	O	Sera beneficioso, debido a que, habrá una gran reducción del uso de plásticos y reducirá la emisión de gases proveniente de los medios de transporte.	O
<b>Tecnológico</b>				
Innovación de la tecnología agrícola en el mundo	Ha ayudado a que el proceso de la agricultura sea más rápido, menos costoso, menor contaminación y mejor calidad en los productos.	O	El uso de energía solar para la el uso de los equipos tecnológicos	O
Aún se mantienen deficiencias de I&D en las universidades	No hay incentivos dentro de las universidades para impulsar la investigación en materia de la Agronomía.	A	Con la Ley Universitaria puesta en marcha, lo que busca la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, es que uno de los pilares en todas las universidades sea la investigación científica de acuerdo a las necesidades del país.	O
<b>Ecológico</b>				
Corriente de Humboldt	Permite tener un ecosistema en la costa, que ayuda a que las producciones de frutas y verduras se den durante todo el año.	O	A futuro seguirá beneficiando a la producción de Camposol y a las diferentes categorías nuevas que quiera poner dentro de su cartera de productos	O
Fenómeno del niño	Durante el presente año, el Fenómeno del Niño no afecto la zona norte del país como en años anteriores, eso debido a que la intensidad este fenómeno es imprevisto año a año.	A	Por el Calentamiento Global, que año a año, viene siendo más catastrófico para el mundo, puede que el Fenómeno del Niño sea más recurrente y no intermitente	A

(continúa)

(continuación)

Calentamiento Global	Es un factor, que dicho por muchos especialistas, ya no hay vuelta atrás. Está perjudicando muchos lugares en el mundo, como a Lima, ya que hace 30 años no teníamos temperaturas como las de este año.	A	Esta amenaza seguirá incrementándose al pasar los años, pero con una ligera mejora en las concienciación de las personas por preservar el medio ambiente.	A
Ubicación de los campos de cultivo en Perú	Los campos de Camposol están estratégicamente ubicados donde se encuentra un clima estable y tierras vírgenes, haciendo que sus productos tengan esa calidad que buscan.	O	Aún quedan tierras por explorar dentro de la ubicación geográfica donde se encuentran ahora, beneficiando gratamente sus metas y objetivos.	O

Fuente: Bell y Kindred (2016); Acuerdos Comerciales del Perú (2011); Ministerio del Ambiente (2019); Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2019); Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (2014); Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.); Congreso de la República (2002); Gestión (2019); Euromonitor (2015); Euromonitor (2015)

Elaboración propia

### 1.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas del sector

A continuación, se procederá a analizar, mediante las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, el sector Agroindustrial, a la cual Camposol pertenece:

- Rivalidad entre competidores: Esta fuerza competitiva está constituida por 5 factores que se explicaran a continuación:
  - ✓ Estructura de la industria: Industria que se encuentra fragmentada, debido a que según información del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (PERUtradeNOW, 2018), el Perú cuenta con más de 950 empresas agroindustriales que compiten directamente con Camposol, por tal motivo hace que la rivalidad sea alta.
  - ✓ Costo de cambio: El precio de los productos dentro de esta industria son similares, de manera que el costo de cambio de los clientes sea bajo, haciendo que la rivalidad sea alta.
  - ✓ Barreras de salida: Camposol se encuentra dentro de una industria donde las barreras de salida son bajas, ya que por más que se depende de una fuerza laboral muy grande y esté comprometido en el pago de todos los beneficios sociales cuando el trabajador pierde su trabajo, cualquier empresa que se encuentre dentro de esta industria, está en toda la capacidad de cambiar de sector. Como, por ejemplo, una

empresa que se dedique a la agro exportación de frutas, puede también enfocarse en la de verduras, hortalizas, pescados, mariscos, etc.

- ✓ Demanda de la industria: La demanda dentro de la industria Agroindustrial, tomando en consideración información de Euromonitor (Euromonitor, 2015), dentro de los próximos 4 años, habrá una tendencia creciente, siendo la rivalidad baja, ya que al haber una mayor demanda de los productos, “las compañías pueden vender más sin arrebatar participación de mercado a otras” (Hill, Jones, y Schilling, 2015, p. 54).
- ✓ Diferenciación del producto: Dentro de la industria, existe una alta diferenciación del producto, esto debido a la misma competencia en el sector. Todos tratan de ofrecer los mismos productos pero con alguna característica diferente, estos sean por sus componentes, presentaciones, sabores, tamaños, entre otras características.
- Amenaza de nuevos competidores: Para analizar la presente fuerza competitiva, será necesario examinar las barreras de entrada de la actual industria. En ese sentido, se detalla lo siguiente:
  - ✓ Economías de Escala: En el presente sector, el Agroindustrial, las economías de escala son muy comunes, debido a que la estructura ya se encuentra establecida. De esa manera, les permite abaratar sus costos unitarios debido al aumento a la gran capacidad de producción que Camposol tiene. Como es el caso del sistema de riego que utilizan, ya que no es necesario hacer una fuerte inversión en ello, sino solamente tener el conocimiento empresarial para llevarlo a cabo.
  - ✓ Diferenciación del producto: A pesar de que Camposol ofrece casi los mismos productos que todos sus competidores, estos se diferencian por los atributos muy superiores que tienen, como la excelencia, consistencia, confiabilidad y calidad. Como es el caso de los arándanos, que al ser cultivados en la costa peruana, “podrían ser cosechadas durante todo el año, y produjo bayas de tamaño, apariencia y sabor relativamente consistentes que resistieron bien viajando a mercados distantes” (Bell y Kindred, 2016)
  - ✓ Requerimiento de capital: El sector agroindustrial requiere de una inversión de capital muy importante, y no solo por la gran cantidad de terreno que necesita para su producción, sino también para el uso de la tecnología, a fin de generar la eficiencia y eficacia operativa necesaria para su correcto funcionamiento. A su vez, otros tipos de gastos, a fin de obtener las certificaciones internacionales.

- ✓ Necesidad de Capital: Para que un competidor ingrese al sector de la Agroindustria, necesita una fuerte inversión de capital, ya que es necesario contar con tres aspectos básicos. El primero, contar una extensa cantidad de hectáreas, a fin de cultivar los productos que desee comercializar. Segundo, una gran cantidad de obreros y profesionales altamente capacitados, debido a que los obreros son necesarios para llevar a cabo el proceso de plantación y/o sembrado, cosecha, selección y empaquetamiento de los productos, y los profesionales para el uso y manipulación de la maquinaria y equipos, y realizar todas las actividades de soporte de la cadena de valor. Finalmente, se necesita una infraestructura lo suficientemente eficiente para realizar todas las actividades de la empresa.
- ✓ Política Gubernamental: El Tratado de Libre Comercio (TLC), el cual “es un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más países para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios” (Acuerdos Comerciales del Perú, 2011). que tiene el Perú con diferentes países del mundo, en especial con Estados Unidos y países de Europa y Asia, han permitido la libre exportación de los productos que ofrece Camposol a dichos países. A su vez, la obligación de Camposol por tener certificaciones internacionales, como Global GAP, que es una norma de reconocimiento internacional para la producción agropecuaria, la cual cubre distintos aspectos como: inocuidad alimentaria y trazabilidad, medio ambiente, salud, seguridad y bienestar del trabajador, entre otras. También está el BASC (Business Anti-Smuggling Coalition), que es un certificación que promueve el “comercio internacional seguro en cooperación con autoridades del sector público y privado; así como organismos internacionales” (Business Anti-Smuggling Coalition, 2017), entre otras certificaciones.
- Amenaza de productos sustitutos: Dentro de esta fuerza competitiva me basaré en un factor para explicar que la amenaza es alta. Dicho lo anterior, las propiedades y/o valor nutricional que los productos tienen, ya que en estos días los productos se pueden categorizar por ese aspecto y de esta manera convertirse en una vía fácil para que el cliente pueda elegir otro producto siempre y cuando algo suceda con el que siempre se consumía. Por ejemplo, el arándano cuenta con una serie de propiedades como: vitamina C, antioxidante, fibra, entre otros. Ahora bien, estas propiedades antes mencionadas

también las poseen las frambuesas y las fresas, siendo productos que pueden sustituir al arándano.

- Poder de negociación con los proveedores: Para Camposol el poder de negociación con los proveedores es intermedio - bajo, debido a que pueden contar con todos los materiales y/o materia prima, como: bolsas para las frutas, cestos, cajas de cartón, envases de plástico, materiales de seguridad, uniformes, cintas de embalaje, parihuelas, materiales de limpieza, repuesto de accesorios, entre otros, cumpliendo con los requisitos básicos establecidos por la empresa, sin que la calidad de los productos se vea afectada. Por otro lado, los equipos industriales con los que cuenta la empresa, requieren de un servicio de reparación, mantenimiento y repuestos, los cuales no son muchas empresas que pueden solventar esos inconvenientes o necesidades que requieran dichos equipos. A su vez, en momentos cuando el clima golpea sin avisar o en momentos del fenómeno del niño, los bancos son un poco reacios a ceder algún tipo de préstamo por la incertidumbre que se vive en ese momento. Es por eso, que considero que la rivalidad es intermedio – bajo.
- Poder de negociación con los clientes: Camposol, al pertenecer a la industria agroindustrial, la cual existen muchos competidores, como se dijo anteriormente, producen y venden en grandes volúmenes, por los mismos de productos que la competencia ofrece en diferentes presentaciones y las certificaciones que los clientes exigen que las empresas tengan, es que el poder de negociación es alta.

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

Oportunidades:

- Incremento en las tendencias, gustos y preferencias por llevar una vida saludable por parte de los consumidores: Esto se debe a que “es cada vez más frecuente que los consumidores elaboren sus propias definiciones de dietas y estilos de vida saludables, los cuales con frecuencia incluyen una alimentación equilibrada” (Zegler, s.f.).
- Innovación tecnológica agrícola en el mundo: Por ejemplo, en el caso de Camposol, ellos están implementando “diversas tecnologías e infraestructuras como el riego automatizado y tecnificado que, a través de sensores de humedad, determina las necesidades de agua del cultivo haciendo más eficiente el riego” (Camposol, 2017). Así como este tipo de innovación y otras que son usadas por otras empresas del Perú y del

mundo, pueden ser utilizadas por Camposol para futuras nuevas categoría de producto que quieran crear.

- Potenciar la producción de productos orgánicos: Ante el crecimiento de la tendencia por el consumo de alimentos orgánicos, Camposol deberá optar por la producción de productos orgánicos, a fin de satisfacer el nuevo mercado que se está generando gracias a esa tendencia.
- El PBI se mantiene favorable para el sector Agroindustrial: Pese que para el próximo año habrá una pequeña caída del 0.4%, según datos del Ministerio de Economía y Finanzas (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.), para los años 2020 y 2021 el PBI para el sector Agrícola se mantendrá estable, así como se puede ver en la siguiente imagen:

Tabla 1.6

Producto Bruto Interno por Sectores

<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES</b>							
(Var. % real anual)							
	<b>Peso Año Base 2007</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>Prom 2018 - 2021</b>
<b>Agropecuario</b>	<b>6.0</b>	<b>2.6</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>
Agrícola	3.8	2.6	4.4	4.3	3.9	3.9	4.1
Pecuario	2.2	2.7	3.3	4.2	4.2	4.2	4.0
<b>Pesca</b>	<b>0.7</b>	<b>4.7</b>	<b>24.8</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>4.4</b>	<b>9.3</b>
<b>Minería e hidrocarburos</b>	<b>14.4</b>	<b>3.2</b>	<b>2.2</b>	<b>1.9</b>	<b>1.8</b>	<b>2.6</b>	<b>2.1</b>
Minería metálica	12.1	4.2	2.2	2.4	1.6	3.5	2.4
Hidrocarburos	2.2	2.4	0.9	0.8	4.2	0.0	1.5
		-					
<b>Manufactura</b>	<b>16.5</b>	<b>0.3</b>	<b>3.7</b>	<b>3.6</b>	<b>4.0</b>	<b>4.3</b>	<b>3.9</b>
Primaria	4.1	1.9	7.6	3.3	3.4	3.5	4.4
No primaria	12.4	0.9	2.8	3.8	4.2	4.5	3.8
<b>Electricidad y agua</b>	<b>1.7</b>	<b>1.1</b>	<b>3.0</b>	<b>3.5</b>	<b>4.5</b>	<b>4.5</b>	<b>3.9</b>
<b>Construcción</b>	<b>5.1</b>	<b>2.2</b>	<b>9.0</b>	<b>7.8</b>	<b>7.8</b>	<b>7.8</b>	<b>8.1</b>
<b>Comercio</b>	<b>10.2</b>	<b>1.0</b>	<b>2.6</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>4.5</b>	<b>3.8</b>
<b>Servicios</b>	<b>37.1</b>	<b>3.4</b>	<b>3.8</b>	<b>4.8</b>	<b>5.2</b>	<b>5.5</b>	<b>4.9</b>
<b>PBI</b>	<b>100.0</b>	<b>2.5</b>	<b>3.6</b>	<b>4.3</b>	<b>4.5</b>	<b>5.0</b>	<b>4.3</b>

(continúa)

(continuación)								
<b>PBI primario</b>	<b>25.2</b>	<b>2.9</b>	<b>3.7</b>	<b>2.7</b>	<b>2.6</b>	<b>3.1</b>	<b>3.0</b>	
<b>PBI no primario<sup>1</sup></b>	<b>66.5</b>	<b>2.2</b>	<b>3.9</b>	<b>4.8</b>	<b>5.1</b>	<b>5.4</b>	<b>4.8</b>	

1/ No considera derechos de importación y otros impuestos.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.)

Elaboración Propia

- Concienciación del consumidor por el desarrollo sostenible del medio ambiente. En estos últimos años, la mente del consumidor ha cambiado favorablemente frente al medio ambiente, haciendo que este más concientizado sobre su preservación. Dicho aspecto que favorece a futuro a Camposol, ya que uno de sus objetivos estratégicos, los cuales se encuentra trabajando a través del uso consciente de los recursos naturales y la reducción de la contaminación ambiental.
- Incremento en la demanda a nivel mundial en los próximos años: Como se puede observar en la siguiente figura, la proyección de la demanda desde el 2017 hasta el 2022, según información de Euromonitor (Euromonitor, 2015), en los países donde Camposol exporta sus productos, ha venido siendo de manera creciente, generando una oportunidad para la empresa:

Figura 1.2  
Incremento de la Demanda

Geography	Category	Data Type	Unit	2017	2018	2019	2020	2021	2022
China	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	617,049.5	632,991.0	648,784.4	663,774.1	677,773.3	690,704.5
USA	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	75,840.7	76,510.6	77,389.6	78,219.0	78,995.2	79,729.5
Brazil	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	73,039.8	71,809.8	72,914.6	74,177.3	75,557.8	77,128.6
Japan	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	24,692.7	24,577.3	24,536.1	24,485.2	24,449.1	24,427.4
Thailand	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	18,607.8	19,095.5	19,652.6	20,264.4	20,931.2	21,651.7
Germany	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	16,248.8	16,408.8	16,469.2	16,536.2	16,594.3	16,638.9
Argentina	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	14,079.8	13,924.9	14,186.9	14,467.3	14,779.6	15,136.9
Spain	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	13,425.3	13,194.4	13,248.5	13,261.1	13,316.5	13,400.1
United Kingdom	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	12,841.9	12,924.3	13,007.5	13,087.3	13,166.1	13,242.9
France	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	12,557.0	12,570.8	12,642.5	12,705.0	12,767.6	12,824.5
Malaysia	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	10,157.7	10,453.5	10,754.1	11,054.5	11,354.0	11,650.1
Canada	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	8,681.7	8,753.4	8,849.4	8,944.5	9,036.1	9,125.1
Chile	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	6,165.7	6,050.2	6,214.1	6,390.8	6,568.6	6,755.7
Netherlands	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	4,853.8	4,925.8	4,958.3	4,994.2	5,030.2	5,061.4
United Arab Emirates	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	3,397.4	3,581.2	3,774.8	3,972.6	4,172.0	4,379.6
Belgium	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	3,611.0	3,633.3	3,659.8	3,685.7	3,712.5	3,734.8
Hong Kong, China	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	3,220.6	3,309.8	3,396.8	3,481.7	3,561.2	3,635.5
Austria	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	2,441.1	2,446.1	2,463.9	2,480.1	2,496.4	2,511.6
Sweden	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	2,360.9	2,391.1	2,416.1	2,438.9	2,463.5	2,488.7
Singapore	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	1,898.8	1,951.4	2,003.0	2,051.8	2,097.2	2,138.8
Switzerland	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	1,885.4	1,914.3	1,934.5	1,958.1	1,982.1	2,004.5
New Zealand	Fresh Food	Total Volume	000 tonnes	1,254.6	1,292.4	1,327.9	1,361.7	1,394.8	1,427.1

Fuente: Euromonitor (2015)

Elaboración propia

- Tratados de Libre Comercio que están por entrar en vigencia con nuevos países y grupos económicos: Que, según de información extraída del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Acuerdos Comerciales del Perú, 2011), los países son: Guatemala, Australia, Alianza del Pacífico, Acuerdo de Asociación Transpacífico. A su vez, existen acuerdos que se encuentran en negociación, como con El Salvador, Turquía, India, Programa DOHA para el desarrollo y TISA (Trade in Services Agreement).

#### Amenazas:

- Calentamiento Global: Es el cáncer del mundo desde hace 50 años, que ha venido alterando el clima sin algún tipo de predicción alguna, que al seguir pasando los años, puede generar amenazas para el clima donde se encuentran las hectáreas de los cultivos de Camposol.
- Tipo de Cambio: Ha sido muy volátil en el transcurso del año, y más aún con la crisis que vive el país actualmente y los problemas a nivel mundial, pero felizmente, ante el último problema suscitado entre Estados Unidos y China por la guerra comercial, no afectó las exportaciones no tradicionales (RPP Noticias, 2019). El tipo de cambio a futuro se vería afectado, perjudicando en cierta manera a Camposol, aunque se espera que se mantenga estable, pero es incierto.
- Crisis política en el Perú genera incertidumbre económica: La actual crisis que vive el país en sus diferentes sectores, como el enfrentamiento que hay entre el poder Ejecutivo y Legislativo, los problemas sociales por proyectos mineros y la sorpresiva decisión de adelantar las elecciones para el año 2020, genera que la economía se vea afectada en casi todos los sectores, como el Agroindustrial.
- Crecimiento del Sector Agroindustrial: Origina que la rivalidad del sector sea alta, más aún por el crecimiento de la demanda que tiene una tendencia creciente desde el 2017 hasta el 2022, según datos de Euromonitor (Euromonitor, 2015).

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1. Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

La presente matriz se desarrollará, a fin de analizar la gestión de la empresa. Dicha matriz será utilizada para “la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (David, 2017, p. 116). Con lo explicado anteriormente, se detalla la matriz a continuación:

Tabla 2.1

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

	Valor	Calificación	Valor Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Reputación ganada a través de los años y experiencia en el mercado	0.14	4	0.56
Ubicación estratégica y amplias extensiones de tierras de cultivo	0.1	3	0.3
Contar con acreditaciones y certificaciones nacionales e internacionales que avalan la calidad de sus productos	0.11	4	0.44
Contar con oficinas comerciales cerca al cliente, genera tener mayor y rápida respuesta al cliente, conociendo sus necesidades y preferencias	0.12	4	0.48
Tiene la mayor participación del mercado en Perú	0.08	3	0.24
Condiciones de la cosecha de Camposol durante todo el año	0.06	3	0.18
Altos niveles de productividad en sus cosechas.	0.08	3	0.24
Puesta en marcha de sistemas agrícolas intensivos	0.04	3	0.12
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de fortalecimiento de marca	0.11	1	0.11
Marca difícil de recordar y/o pronunciar para el mercado Chino	0.05	2	0.1
Los productos son frágiles para el envío	0.06	1	0.06
Márgenes reducidos al tener intermediarios	0.05	2	0.1
	1.00		2.93

Fuente: David (2017)  
Elaboración Propia

Dentro de la presente matriz, se analizaron las fortalezas y debilidades de Camposol, con el fin de aprovechar las fortalezas y rechazarlas las debilidades de la compañía.

En ese sentido, al analizar la matriz, esta tuvo un promedio ponderado de 2.93 como resultado. Cifra que se encuentra por encima del promedio, es decir, que Camposol es una empresa con una posición interna sólida.

## 2.2. Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

La presente matriz, permite determinar la información política – legal, económica, sociocultural, tecnológico y ecológico de los factores externos de Camposol. Con lo explicado anteriormente, se detalla la matriz a continuación:

Tabla 2.2

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

	Valor	Calificación	Valor Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Incremento en las tendencias, gustos y preferencias por llevar una vida saludable por parte de los consumidores	0.08	3	0.24
Innovación tecnológica agrícola en el mundo	0.08	3	0.24
Potenciar la producción de productos orgánicos	0.08	2	0.16
El PBI se mantiene favorable para el sector Agroindustrial	0.095	3	0.285
Concienciación del consumidor por el desarrollo sostenible del medio ambiente	0.095	3	0.285
Incremento en la demanda a nivel mundial en los próximos años	0.14	4	0.56
Tratados de Libre Comercio que están por entrar en vigencia con nuevos países	0.11	4	0.44
<b>AMENAZAS</b>			
Calentamiento Global	0.09	3	0.27
Tipo de Cambio	0.06	1	0.06
Crisis política en el Perú genera incertidumbre económica	0.08	2	0.16
Crecimiento del Sector Agroindustrial	0.09	3	0.27
	1		2.97

Fuente: David (2017)  
Elaboración Propia

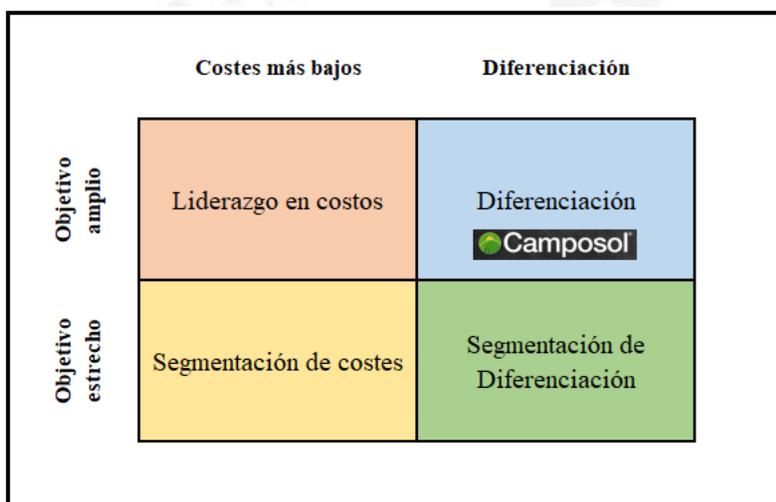
Dentro de la presente matriz, se analizaron las oportunidades y amenazas de Camposol, con el fin de medir su capacidad de respuesta.

Es por este motivo, que al analizar la matriz, esta tuvo un promedio ponderado de 2.97 como resultado. Cifra que se encuentra por encima del promedio, es decir, que Camposol aprovecha de una manera sorprendente las oportunidades y amenazas presentes en la industria.

### 2.3. Matriz de la Estrategias Genéricas

Figura 2.1

Matriz de Estrategias Genéricas



Fuente: Porter (2010)  
Elaboración Propia

Como se puede apreciar, la empresa Camposol aplica una estrategia de Diferenciación. Dado que, la empresa ofrece productos que son valorados y de exclusividad percibida por sus clientes, ya que sus productos son de alta calidad, confiabilidad y únicos en el mercado. Como es el caso de sus líneas de negocio de Frutas y Verduras, y Marinasol, que cuentan con una serie de certificaciones internacionales y tienen una gran variedad de productos, que avalan sus dos atributos ya mencionados. Otro motivo por la que Camposol aplica dicha estrategia, es que ellos no buscan dirigirse a un solo segmento del mercado, sino que su objetivo es abarcar más segmentos del mercado, es decir, todo el sector agroindustrial.

## 2.4. Matriz FODA (Sustento)

Tabla 2.3

### Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1: Incremento en las tendencias, gustos y preferencias por llevar una vida saludable por parte de los consumidores.</p> <p>O2: Innovación tecnológica agrícola en el mundo.</p> <p>O3: Potenciar la producción de productos orgánicos.</p> <p>O4: El PBI se mantiene favorable para el sector Agroindustrial.</p> <p>O5: Concienciación del consumidor por el desarrollo sostenible del medio ambiente.</p> <p>O6: Incremento en la demanda a nivel mundial en los próximos años.</p> <p>O7: Tratados de Libre Comercio que están por entrar en vigencia con nuevos países.</p>	<p>A1: Calentamiento Global.</p> <p>A2: Tipo de Cambio.</p> <p>A3: Crisis política en el Perú genera incertidumbre económica.</p> <p>A4: Crecimiento del Sector Agroindustrial</p>
Fortalezas	FO	FA
<p>F1: Reputación ganada a través de los años y experiencia en el mercado.</p> <p>F2: Ubicación estratégica y amplias extensiones de tierras de cultivo.</p> <p>F3: Contar con acreditaciones y certificaciones nacionales e internacionales que avalan la calidad de sus productos.</p> <p>F4: Contar con oficinas comerciales cerca al cliente, genera tener mayor y rápida respuesta al cliente, conociendo sus necesidades y preferencias.</p> <p>F5: Tiene la mayor participación del mercado en Perú.</p> <p>F6: Condiciones de la cosecha de Camposol durante todo el año.</p> <p>F7: Altos niveles de productividad en sus cosechas.</p> <p>F8: Puesta en marcha de sistemas agrícolas intensivos.</p>	<p>F4-O7: Nuevas oficinas comerciales en los países donde entrarán en vigencia los nuevos TLC.</p> <p>F7-O3-O1: Aprovechar los altos niveles de productividad para introducir productos orgánicos ante la creciente tendencia por la vida saludable.</p> <p>F1-F3-O6-O7: Desarrollo de Mercado, vender productos existentes, en los países con los que se tendrá TLC, gracias a reputación ganada y las certificaciones que tiene.</p> <p>F1-F3-O1-O6: Desarrollo de producto, ya que pueden introducir productos orgánicos (nuevos) en mercados existentes, gracias a la reputación ganada y las certificaciones que posee.</p> <p>F1-F3-O6: Penetración de mercado, ante la creciente demanda, Camposol pueden entrar a mercados existentes con sus productos.</p>	<p>F3-F5-A4: Ventaja competitiva – Diferenciación, por parte de Camposol frente a los nuevos posibles competidores que entren a la Industria.</p> <p>F2-F7-A1: Crear una mayor concientización a los colaboradores, comunidad y clientes, a fin de que el medio ambiente tenga un desarrollo sostenible.</p>

(continuar)

(continuación)

Debilidades	DO	DA
D1: Falta de fortalecimiento de marca. D2: Marca difícil de recordar y/o pronunciar para el mercado Chino. D3: Los productos son frágiles para el envío. D4: Márgenes reducidos al tener intermediarios.	D1-O7-O6: Aprovechamiento de del incremento de la demanda con los nuevos TLC que entraran en vigencia para fortalecer su marca a nivel mundial.  D3-O6: Integración Vertical hacia delante, ante el crecimiento de la demanda, podrá optar por llevar los productos hasta los mismos clientes	D3-D4-A2-A2: Dejar de lado los intermediarios, a fin de reducir sus costos y tener la confianza de que sus productos lleguen en buenas condiciones. Con el fin de aumentar sus ingresos y fortalecer su marca, ya que los clientes finales tendrán más confiabilidad con Camposol, que si un intermediario lleva dichos productos.

Fuente: David (2017)  
Elaboración Propia

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

A fin de implementar estrategias que mejoren su nivel dentro del mercado interno y externo, se tienen que evaluar aspectos esenciales de la compañía. Es por eso que se explicará la Visión, Misión y Políticas de Camposol:

- Visión: “Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo” (Camposol, 2017). Con esta visión, Camposol quiere, y está logrando, ser el mayor proveedor de alimentos frescos y saludables del mundo, ya que al adquirir 1,000 hectáreas de la empresa Citrícola Salteña S.A. de Uruguay, de las cuales 500 son de plantaciones de mandarinas, a fin de convertirse en el primer proveedor de mandarinas del hemisferio Sur. A su vez, Camposol adquirió la empresa La Fragata, dedicada a la exportación de langostinos y camarones; con esto, la empresa se sigue enfocando en su tecnología de producción y/o agrícola intensiva. Esto es un claro ejemplo que Camposol viene creciendo de una manera sostenible, desarrollando adquisiciones estratégicas, con el fin de ofrecer siempre lo mejor a las familias del mundo.
- Misión: “Brindar de la mano de nuestros clientes, alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo. Esto lo logramos a través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de nuestra gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos y creando valor sostenible para nuestros accionistas” (Camposol, 2017). Camposol, ha

venido siguiendo la línea de productos diferenciados, como es el caso de los arándanos orgánicos, que hoy en día es muy bien visto por el mundo, ya que la tendencia por la comida saludable sigue creciendo y la tendencia por la reducción de la tasa de obesidad que hay en el mundo. Así mismo, la empresa realiza un trabajo de estrecha mano con sus comunidades, puesto que en Camposol “creemos firmemente que nuestro crecimiento como empresa debe ir de la mano del crecimiento de las personas que viven en nuestras zonas de influencia, por eso trabajamos con las comunidades desde distintos frentes como educación, salud, deporte y cultura” (Camposol, 2017).

- Políticas: Dentro de Camposol, existen una serie de políticas, pero a su vez, cuentan con valores que son transmitidos a sus colaboradores a través de la Cultura Organizacional, sin importar el puesto que tengan, su ubicación física o responsabilidad que les encomienden. Ahora bien, dichos valores son: Integridad, Excelencia, Respeto, Austeridad y Trabajo en equipo. Luego de mencionar los valores, las políticas de la empresa son:
  - ✓ Compromiso con nuestros grupos de interés.
  - ✓ Valorar la diversidad e igualdad de oportunidades.
  - ✓ Compromiso con el respeto de los derechos humanos y laborales.
  - ✓ Calidad en la Salud y Seguridad en el Trabajo.
  - ✓ Uso eficiente de los recursos naturales y medio ambiente.
  - ✓ Actuar con integridad.

## **2.6. Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa**

Camposol cuenta con una serie de Objetivos Estratégicos, de los cuales detallare a continuación:

- Expandirse a nuevos mercados: El nuevo enfoque de mercado de Camposol, aparte de la exportación de sus productos a países como Estados Unidos, China, Japón, Reino Unido, Emiratos Árabes Unidos y otros 28 países del mundo, es buscar nuevos mercados, estos sean en países donde existan o no sus productos. A su vez, la colocación de nuevas oficinas comerciales, para llevar un mejor control de sus productos.
- Ser reconocida a nivel mundial como una empresa Socialmente Responsable: Es uno de los pilares de Camposol, ya que buscan “proteger el medio ambiente a través

del uso racional de los recursos naturales y la energía, y con la reducción de la contaminación ambiental” (Camposol, 2017)...

- Producir productos orgánicos en toda la UEN de Frutas y Verduras: La tendencia por la comida saludable y por la salud de las personas, crece debido a diferentes factores. Esto le da una ventaja a
- Tener, siempre y en cada momento, al mejor personal capacitado, a fin de responder a todas las demandas y contingencias que se presenten: Factor relevante dentro de la empresa, ya que al contar con el personal idóneo y altamente capacitado, la empresa podrá afrontar toda contingencia y vicisitud favorable frente a las demandas y necesidades de los clientes, problemas medio ambientales, crecimiento de la demanda, entre otras.
- Expandir su espacio físico de cultivos: Ante la tendencia creciente de la demanda, datos recogidos de Euromonitor (Euromonitor, 2015), en los países donde actualmente exporta sus productos, Camposol deberá buscar hectáreas vírgenes, a fin de incrementar su producción y satisfacer las futuras demandas.

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

En la actualidad, Camposol cuenta con tres Unidades de Negocio: Frutas y Verduras, Marinasol (primeramente llamada Mariscos y luego Marinazul) y Trading, de las cuales, luego de haber indagado, estudiado y examinado los diferentes aspectos que engloban a la empresa y conocer acerca de las estrategias, objetivos y metas de esta, he concluido que lo mejor para la empresa es mantener esas tres Unidades de Negocio, a fin de incrementar su eficiencia y continuar con las metas planteadas:

- UEN Frutas y Verduras
- UEN Marinasol
- UEN Trading

## 2.8. Propuesta y sustentación de estrategias en el Ambiente Global, Corporativas, Negocios y Funcionales

Estrategias del Ambiente Global:

- Ambiente Global: Para la presente estrategia, Camposol aplicará una estrategia de Internacional, puesto que la estrategia no está centrada en la reducción de sus costos, sino que se “encuentra firmemente comprometida con la gestión de un negocio con altos estándares de sostenibilidad, calidad e innovación” (Camposol, 2017). Si bien Camposol cuenta con el elemento de Eficiencia Superior de la Ventaja Competitiva, el cual genera economías de escala, su principal enfoque se basa en la calidad e innovación de todos sus productos y la sostenibilidad que estos tengan en el transcurso de los años. Por otra parte, la capacidad de respuesta a lo local por parte de Camposol es alta, es decir, inmediata, ya que al tener oficinas comerciales en diferentes partes del globo, tiene una rápida respuesta a las exigencias y demandas de sus clientes, y no cuenta con algún tipo de presión por responder localmente.

Figura 2.2

Estrategias del Ambiente

Global



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

- Estrategias de Modo de Ingreso: Para Camposol propondría las dos estrategias de ingreso que ha venido utilizando para el mercado extranjero. El primero es mediante Exportaciones, ya que este medio fue el primero que utilizó para introducir sus productos en los diferentes mercados del mundo. El segundo es Subsidiarias de propiedad local, dado que gracias a la colocación de oficinas comerciales en diferentes partes del mundo, Camposol puede tener mejor adaptación local, haciendo que su estrategia sea coordinada.

Estrategias Corporativas: Dentro de esta se encuentran tres tipos de estrategia: Crecimiento, Estabilidad y Renovación. De los cuales, propondré las estrategias de Crecimiento, debido a que esta “ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(a) de negocio(s) o poniendo en marca otra(s) nueva(s)” (Robbins, 2014, p. 245).

- Penetración de Mercado: Ante los proyectos de innovación que Camposol tiene en sus productos, para que tengan las ventajas competitivas anteriormente mencionadas, hace que sean superiores a productos que ya existen en otros países. Por tal motivo, propondría el uso de esta estrategia para vender sus productos en mercados existentes.
- Desarrollo de Mercado: Camposol actualmente exporta sus productos a 33 países del mundo, contando ya con una amplia experiencia en la industria, que, junto a los Tratados de Libre Comercio que están por entrar en vigencia y se encuentran en negociaciones con diferentes países y grupos económicos, puede introducir o vender sus productos, existentes en esos países, pero siendo un mercado nuevo para ellos. Por tal motivo, es que propondría el uso de esta estrategia.
- Desarrollo de producto: Camposol, al ser una empresa conocida por los mercados internacionales, por la calidad y confiabilidad de sus productos, y cuyos productos que están contando con el valor agregado de ser orgánicos, podría entrar a mercados donde ya se comercializa esta variedad de productos orgánicos. En ese sentido, propondría la aplicación de esta estrategia.
- Integración Horizontal: Propondría el uso el uso de esta estrategia para la UEN Marinasol, a fin de contar con mayor participación de mercado y porque es el tercer producto que más ingresos le da a la compañía, ya que esta estrategia es utilizada cuando “compañía compra 100% de los intereses de otra, o una cantidad suficiente de

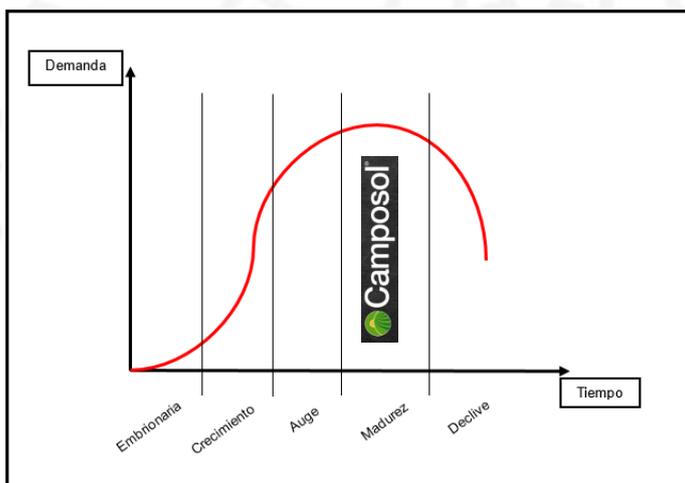
ellos para tener el control, con la intención de convertirla en una subsidiaria dentro de su portafolio de negocio” (Hitt, 2015, p. 196).

Estrategias de Negocio:

- Estrategias de inversión a nivel negocios: Camposol se encuentra en una etapa de madurez, porque cuenta con una posición competitiva fuerte en el mercado, y para evitar un declive de esta o mantenga esa posición, la empresa debe desarrollarse en nuevos productos y hacer uso de las estrategias corporativas explicadas anteriormente.

Figura 2.3

Estrategias de inversión a nivel negocios



Fuente: David (2013)  
Elaboración Propia

Estrategias Funcionales:

- Recursos Humanos:
  - ✓ Reducción de la rotación de personal:
- Tecnología
  - ✓ Analizar el proceso de recibir, almacenar, sintetizar, analizar y presentar información
- Infraestructura de la Empresa
  - ✓ Manejo apropiado de la información financiera y contable

- Investigación y Desarrollo
  - ✓ Innovación en tecnologías de maquinaria y equipos
- Ventas
  - ✓ Análisis de Clientes
  - ✓ Fortalecer la identidad de marca



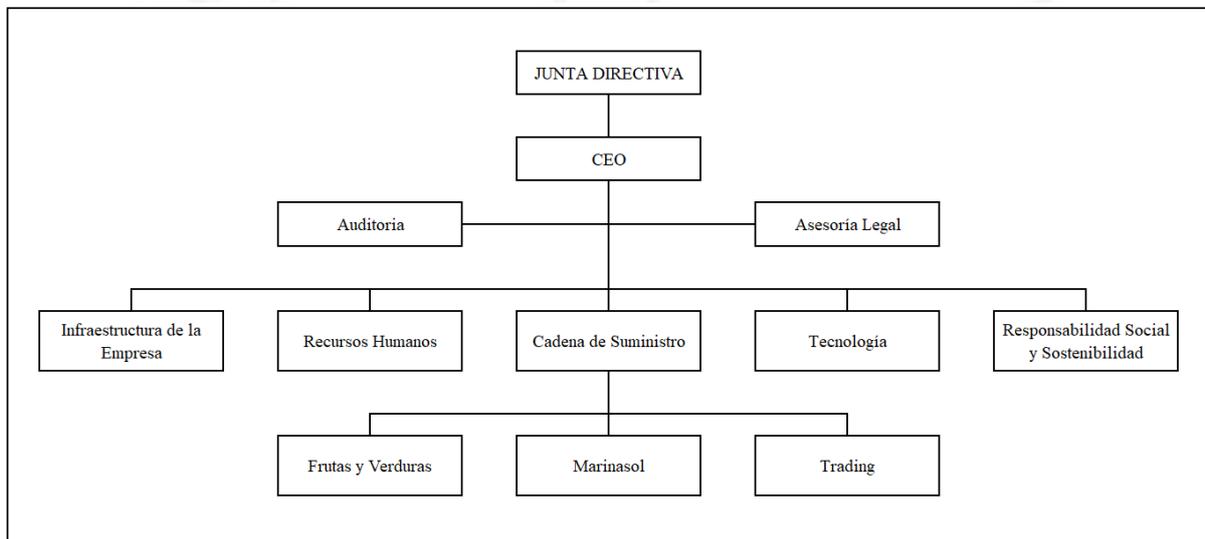
## CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Se ha rediseñado la estructura organizacional de Camposol, escogiendo una estructura organizacional de Unidad Estratégica de Negocios (UEN).

Figura 3.1

Organigrama de Camposol



Fuente: David (2013)  
Elaboración propia

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

Integración Vertical: Camposol ya hace uso de esta estrategia, ya que (por el banco de semillas y el tema de Marinasol que ellos mismos distribuyen).

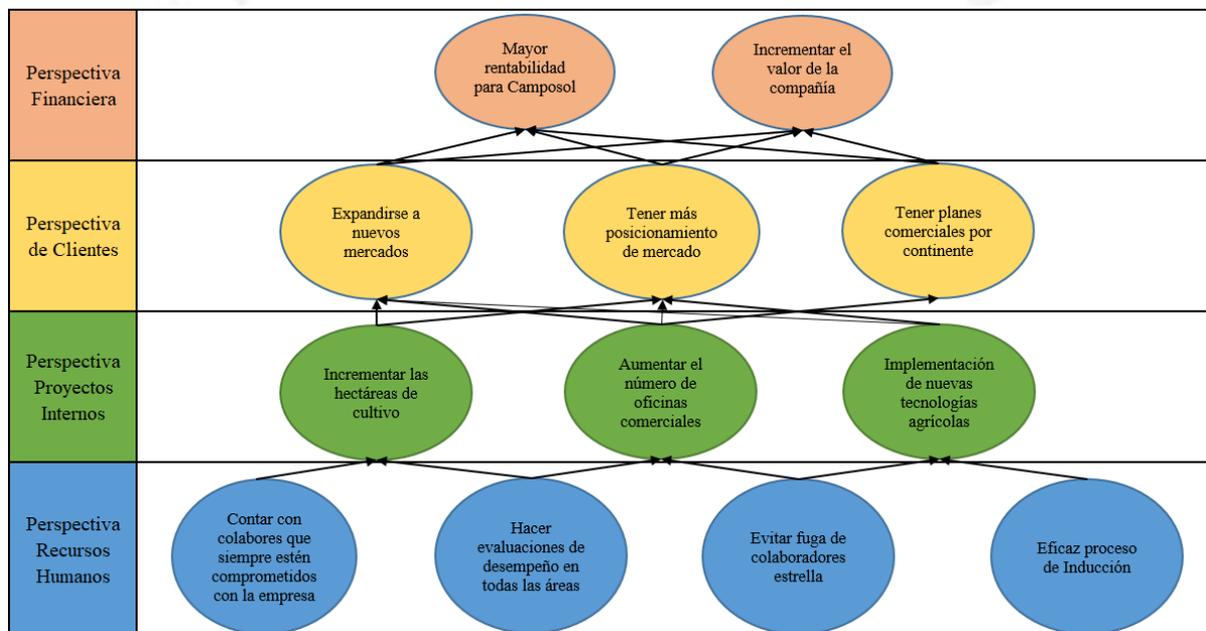
## CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

La finalidad de un mapa estratégico de control es proponer la elaboración de estrategias, con el fin de que su misión de integre con el uso de 4 perspectivas: Financiera, Marketing, Procesos y/o Proyectos Internos y Recursos Humanos. Seguidamente, se muestra el mapa estratégico elaborado según lo examinado en el presente caso:

Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Elaboración Propia

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

Luego de haber realizado el Mapa Estratégico de Control de Camposol, detallaré el siguiente Cuadro de Mando Integral, definido de la siguiente manera:

Evaluar el desempeño organizacional tomando en consideración otros factores, además de la perspectiva financiera. Por lo general, los cuadros de

mando integral analizan las cuatro áreas que contribuyen al desempeño de la compañía: finanzas, clientes, procesos internos y activos en términos de personas/innovación/crecimiento. (Robbins, 2014, p. 279).

Con lo descrito líneas atrás, se procederá a explicar dicho cuadro:

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivos	Indicador	Peso	Meta
Financiera	Mayor rentabilidad para Camposol (semestral)	(Ventas – Costo de ventas) / Ventas	50%	55%
		ROA	50%	20%
Financiera	Incrementar el valor de la compañía (semestral)	VAN de la empresa en los siguientes 3 años	100%	10%
Clientes	Expandirse a nuevos mercados (anual)	(Número (#) de nuevos mercados – Número (#) de mercados anteriores) / Número (#) de mercados anteriores * 100	100%	10%
Clientes	Tener más posicionamiento de mercado (anual)	Porcentaje (%) de participación de mercado	100%	15%
Clientes	Tener planes comerciales por continente (anual)	Número (#) de planes concretados	100%	6
Proyectos Internos	Incrementar las hectáreas de cultivo (semestral)	Número (#) de nuevas hectáreas cultivadas	100%	300
Proyectos Internos	Aumentar el número de oficinas comerciales (anual)	Porcentaje (%) de oficinas comerciales	100%	5%
Proyectos Internos	Implementación de nuevas tecnologías agrícolas (anual)	Ahorro (%) del consumo de electricidad del 2019 al 2020	50%	15%
		Ahorro (%) del consumo de agua del 2019 al 2020	50%	10%
Recursos Humanos	Contar con colaboradores que siempre estén comprometidos con la empresa (semestral)	Porcentaje (%) de encuestas respondidas	100%	80%
Recursos Humanos	Hacer evaluaciones de desempeño en todas las áreas (semestral)	Porcentaje (%) de colaboradores evaluados	100%	85%

(continúa)

(continuación)

Recursos Humanos	Evitar fuga de colaboradores estrella (trimestral)	Número (#) de renuncias de talentos / Número (#) total de talentos	100%	100%
Recursos Humanos	Eficaz proceso de Inducción (trimestral)	Número (#) de horas capacitadas / Número (#) de horas totales de capacitación	100%	95%

Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Elaboración propia



## CONCLUSIONES

- Las exportaciones en el sector Agroindustrial han crecido en los últimos años, y ha permitido que el sector se planifique de acuerdo a esta curva de tendencia. Camposol, ha tenido un crecimiento entre los años 2016 y 2018, del 44.2%, teniendo la mayor participación del mercado en esos dos años. Esto de cara a futuro es muy prometedor, por el motivo que la demanda mundial de comida fresca (entre estas los productos de Camposol), crecerá año tras año, en los países donde exportan y donde aún no han entrado, esto generando una cierta cantidad de oportunidades para seguir creciendo y que Camposol sea la empresa que quiere llegar a ser.
- Pese a la crisis en la que vivimos actualmente, la exportación no tradicional (dentro de esta categoría hay productos de Camposol) no se han visto afectados, siendo China y Estados Unidos los países donde se consolidó más esta exportación, y es justamente los principales países con los que Camposol comercializa.
- Las metas y objetivos que Camposol tiene trazado, como ser reconocido como uno de los mejores proveedores de alimentos saludables y frescos en el mundo. Pues, con las oportunidades que se avecinan y las fortalezas que tiene como empresa, a mi consideración, Camposol está camino a lograr ese objetivo trazado.

## RECOMENDACIONES

- Camposol debería utilizar estrategias de marketing de manera más intensiva, a fin de crear ese lazo de lealtad y/o fidelidad de los consumidores hacia su marca.
- Implementar el uso de nuevas tecnologías para su proceso de riego y en el uso de pesticidas, con el fin de aumentar su eficiencia, reducción de sus costos y seguir elevando la diferenciación que tiene con sus competidores.
- Así como se debe incentivar el lazo con los consumidores, también se debe de dar con sus trabajadores. Es decir, mejorar sus beneficios sociales, a fin de arraigar el compromiso con la empresa y mejorar su productividad.
- Es sumamente necesario que Camposol mejore contestemente en la gama de productos que ofrece, con la finalidad de ofrecer nuevos productos en mercados donde ya se encuentra ofreciendo sus productos iniciales u/y ofrecer sus productos iniciales y nuevos en mercados nuevos.
- Se recomienda la automatización en sus procesos debido a la tendencia tecnológica en el sector Agroindustrial. Todo esto con el fin de reducir sus costos y mejorar la eficiencia en toda su cadena de valor.

## REFERENCIAS

- Acuerdos Comerciales del Perú. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Recuperado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo:  
[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc)
- Bell, D. E., y Kindred, N. (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Business Anti-Smuggling Coalition. (2017). *BASC PERU*. Recuperado de BASC:  
[https://www.basceru.org/pdf/nosotros/Presentacion\\_Web\\_BASC\\_Peru\\_221117.pdf](https://www.basceru.org/pdf/nosotros/Presentacion_Web_BASC_Peru_221117.pdf)
- Camposol. (15 de Diciembre de 2017). *Informe de Sostenibilidad*. Recuperado de Camposol:  
[http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol\\_sustainability\\_report\\_2017.pdf](http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2017.pdf)
- Congreso de la República. (30 de Diciembre de 2002). *Congreso de la República*. Recuperado de Congreso de la República:  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/16AC9E56A00F755F05257B7A004B1ED3/%24FILE/049-2002-AG.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/16AC9E56A00F755F05257B7A004B1ED3/%24FILE/049-2002-AG.pdf)
- Euromonitor. (2015). *Market Sizes*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- Euromonitor. (2015). *Top Consumer Trends Impacting Health and Nutrition*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica (15.ª ed.)*. Mexico: Pearson Educación.
- Gestión. (9 de Julio de 2019). *Gestión*. Recuperado de Gestión:  
<https://gestion.pe/opinion/pregunta-de-hoy/debe-ampliar-ley-promocion-agraria-10-anos-272570-noticia/?ref=gesr>
- Hill, C. W., 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. (2015). *Administración estratégica : competitividad y globalización : conceptos y casos (11.ª ed.)*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Proyecciones Macroeconómicas: Ministerio de Economía y Finanzas*. Recuperado de Ministerio de Economía y Finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/proyecciones-macroeconomicas>
- Ministerio del Ambiente. (2019). *Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú: Ministerio del Ambiente*. Recuperado de Ministerio del Ambiente: <https://www.senamhi.gob.pe/?p=fenomeno-el-nino>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio (6.ª ed.)*. Barcelona: Deusto.
- PERUtradeNOW. (2018). *PERUtradeNOW*. Recuperado de PERUtradeNOW Web site: [http://www.perutradenow.com/en/Companies/camposol\\_sa](http://www.perutradenow.com/en/Companies/camposol_sa)
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior (6.ª ed.)*. Madrid: Pirámide.
- Robbins, S. P. (2014). *Administración (12.ª ed.)*. México: Pearson.
- RPP Noticias. (22 de Mayo de 2019). *Economía: RRP Noticias*. Recuperado de RPP Noticias: <https://rpp.pe/economia/economia/como-afecta-al-peru-la-guerra-comercial-entre-eeuu-y-china-noticia-1198468>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2019). *Tipo de cambio publicado al: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria*. Recuperado de Superintendencia Nacional de Administración Tributaria Web site: <https://e-consulta.sunat.gob.pe/cl-at-ittipcam/tcS01Alias>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2014). *Legislación: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria*. Recuperado de Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria: [http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley\\_universitaria.pdf](http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria.pdf)
- Zegler, J. (s.f.). *SIICEX*. Recuperado de SIICEX: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/277698773rad83597.pdf>

## BIBLIOGRAFÍA

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson.

Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Estados Unidos: Sponsor.

