

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

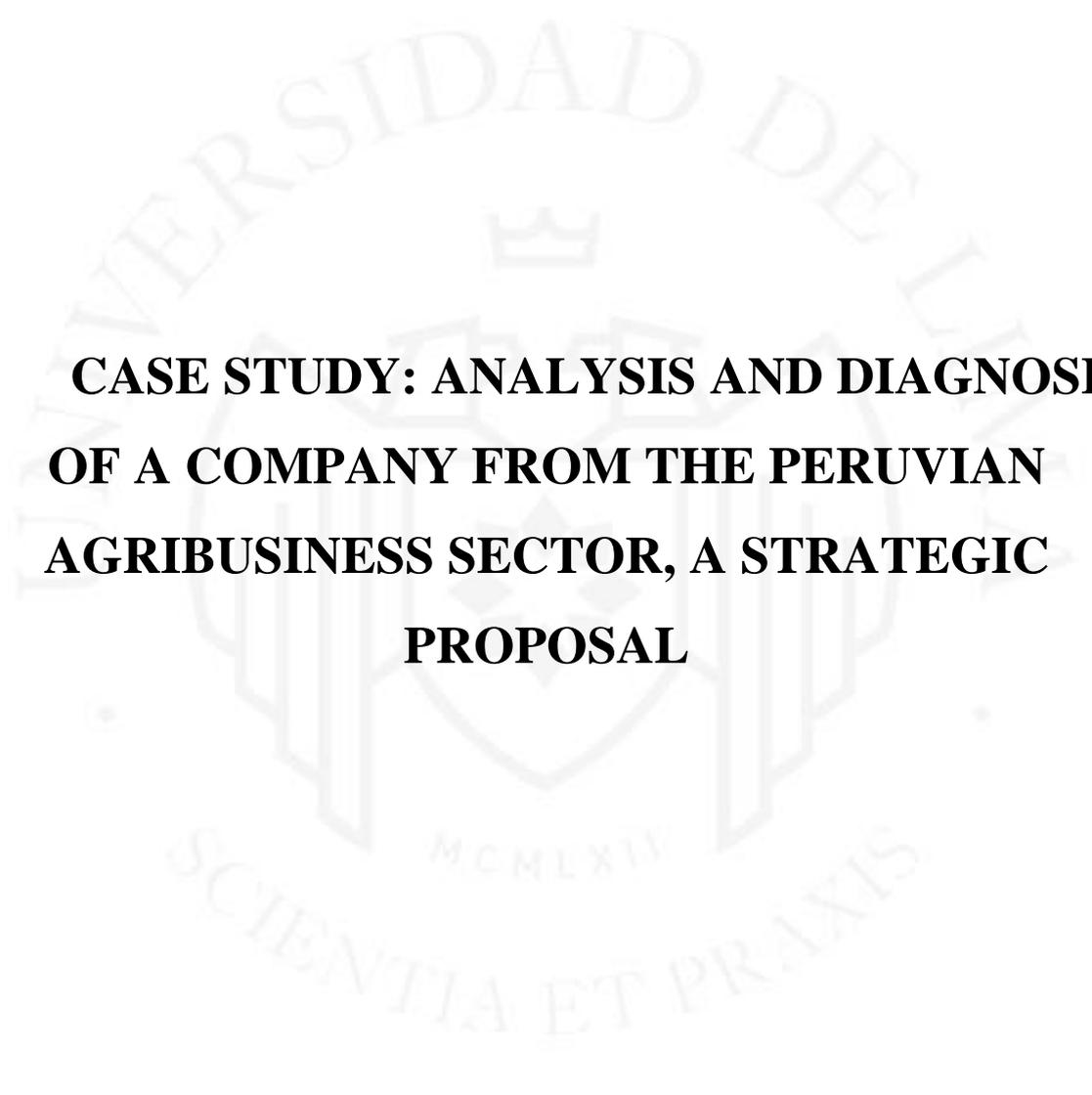
**Hellen Sally Medina Bazán**

**Código 20121938**

Lima – Perú

Noviembre del 2019





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

# INDICE

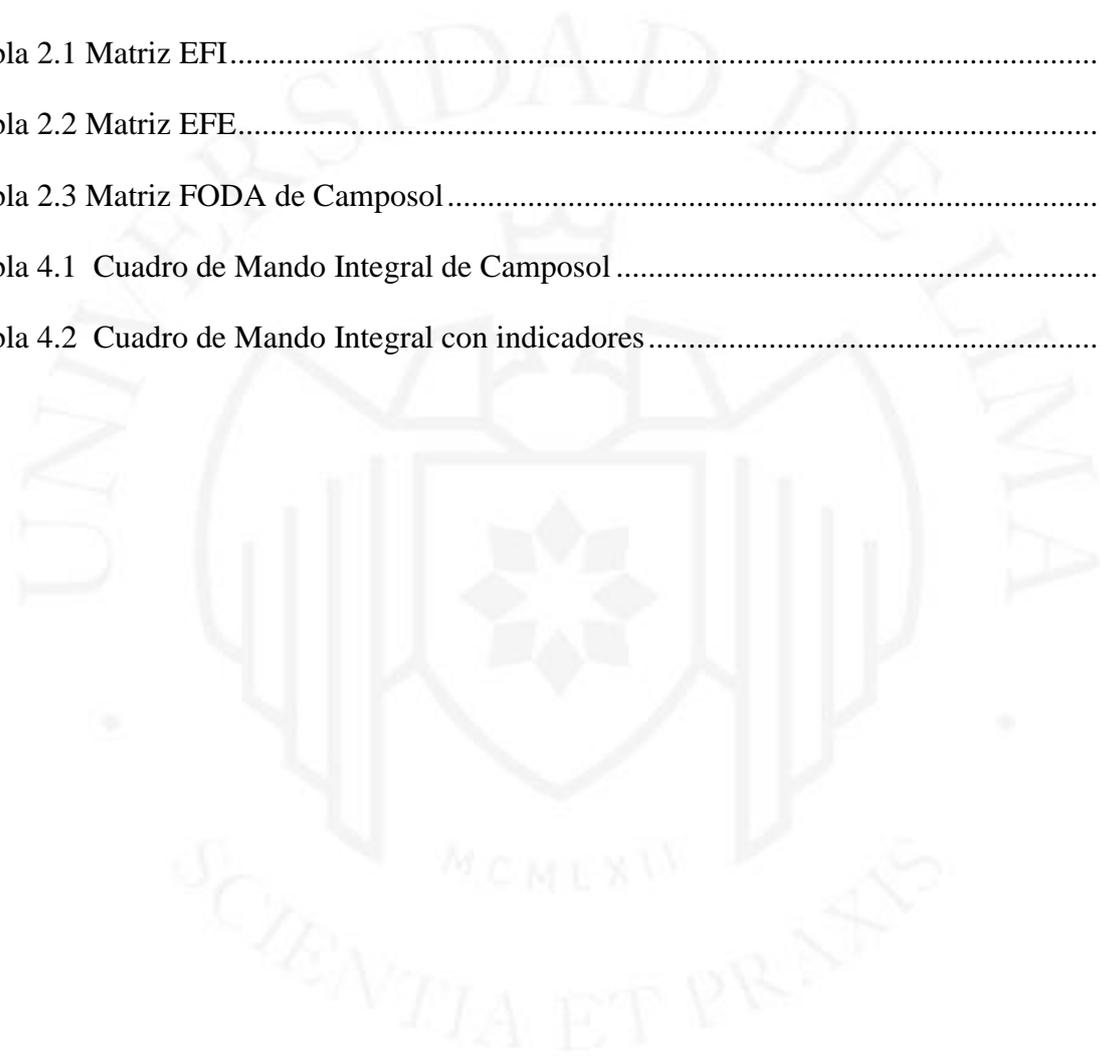
<b>RESUMEN.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>2</b>
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio .....	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor .....	6
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	9
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN) .....	10
1.2 Diagnóstico Externo .....	14
1.2.1 Análisis PEST .....	14
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>21</b>
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI .....	21
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	21
2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas .....	22
2.4 Matriz FODA.....	24
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas .....	25
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	26
2.7 Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio o creación de nuevas UEN .....	27
2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales .....	27
2.8.1 Estrategia Global:.....	28
2.8.2 Estrategia Corporativa:.....	28
2.8.3 Estrategias de Negocios .....	29
2.8.4 Estrategias Funcionales.....	29

<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>31</b>
3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa .....	31
3.2 Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa .....	32
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>	<b>35</b>
4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa .....	35
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión .....	36
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>37</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>38</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>41</b>



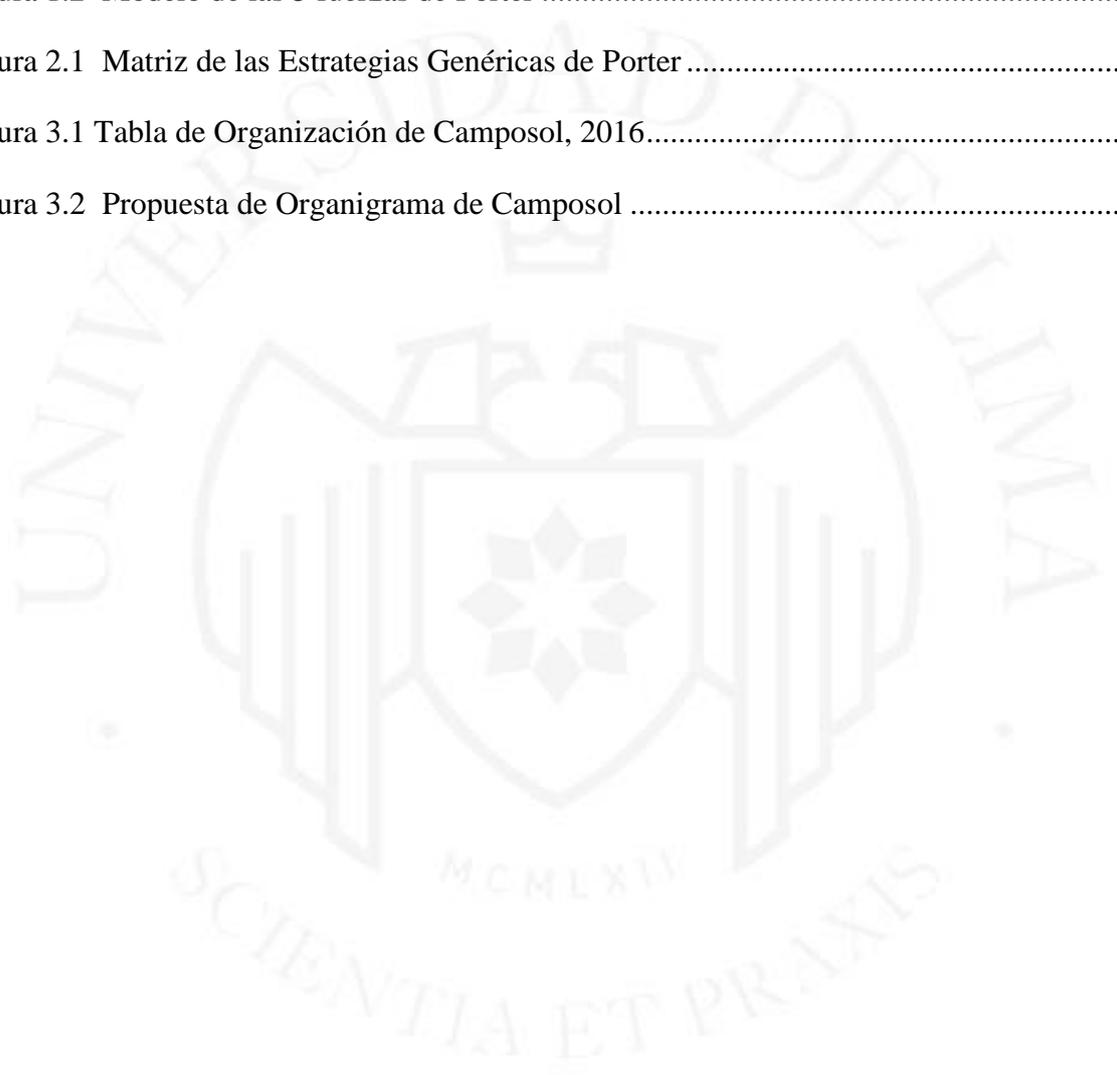
## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelos de Canvas.....	3
Tabla 1.2 Análisis PEST.....	14
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	21
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	22
Tabla 2.3 Matriz FODA de Camposol.....	24
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral de Camposol.....	35
Tabla 4.2 Cuadro de Mando Integral con indicadores.....	36



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de Valor de Porter.....	6
Figura 1.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter .....	9
Figura 2.1 Matriz de las Estrategias Genéricas de Porter .....	22
Figura 3.1 Tabla de Organización de Camposol, 2016.....	31
Figura 3.2 Propuesta de Organigrama de Camposol .....	32



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Evolución de las exportaciones de Arándanos desde el 2014 al 2016.....	45
Anexo 2 Exportación de maca según sus principales mercados en el 2017 .....	46



## RESUMEN

El sector agroindustrial es visto como uno de los sectores con mayores crecimientos en los últimos años en el Perú debido a que el Gobierno facilita a los inversionistas privados nacionales y extranjeros a través de beneficios tributarios, laborales como la Ley de Promoción Agraria y con los acuerdos comerciales que facilitan el acceso a mercados internacionales como Estados Unidos, Europa y Asia. Las condiciones ambientales en el Oeste del Perú son ideales para la agricultura, porque las temperaturas son estables durante todo el año, los departamentos que se ubican en esta zona están conformada por Tumbes, Piura, Lambayeque y La Libertad los cuales son los principales productores de frutas como palta, arándanos y espárragos, en este sentido este trabajo se realizará el análisis y diagnóstico de la empresa Camposol y la propuesta de un plan estratégico para la compañía. La compañía cuenta con factores favorables para el desempeño de sus actividades, según la matriz EFE el sector se ubica por encima del promedio, porque sabe gestionar las oportunidades externas y sabe evitar las amenazas.

Como resultado del caso de investigación, se concluye que la situación macroeconómica actual del Perú, y los acuerdos comerciales internacionales permiten que empresas del sector agroindustrial, como Camposol, puedan ingresar a mercados internacionales utilizando nuevas estrategias que les ayuda a mejorar sus niveles de producción y rendimiento aprovechando las ventajas competitivas.

**Palabras claves:** Agroindustria, diferenciación, liderazgo en costos, productos frescos, integración vertical.

## ABSTRACT

The agro-industrial sector is seen as one of the sectors with the highest growth in recent years in Peru because the Government facilitates domestic and foreign private investors through tax, labor benefits such as the Law on Promotion and trade agreements that facilitate access to international markets such as the United States, Europe and Asia. The environmental conditions in western Peru are ideal for agriculture, because temperatures are stable throughout the year, the departments located in this area are made up of Tumbes, Piura, Lambayeque and La Libertad which are the main fruit producers such as avocado, blueberries and asparagus, in this sense this work will be carried out the analysis and diagnosis of the company Camposol and the proposal of a strategic plan for the company. The company has favorable factors for the performance of its activities, according to the EFE matrix the sector is above average, because it knows how to manage external opportunities and knows how to avoid threats.

As a result of the investigation case, it is concluded that Peru's current macroeconomic situation, and international trade agreements allow agri-industrial companies, such as Camposol, to enter international markets using new strategies that help them improve their production and performance levels by taking advantage of competitive advantages.

**Keywords:** Agribusiness, differentiation, cost leadership, fresh products, vertical integration.

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un análisis interno y externo de la compañía Camposol que desde 1997 comenzó con las exportaciones de espárragos; en 2007 fue adquirida por D&C Holding; Camposol pertenece al sector agroindustrial verticalmente integrada gestionando tres unidades de negocio: Frutas y vegetales; Marinasol y Camposol Trading.

En la actualidad, Camposol ha logrado liderar el mercado agroindustrial a causa de las exportaciones de sus principales productos como la palta, arándanos, espárragos y camarones a los principales mercados internacionales entre ellos se encuentra Estados Unidos, Europa y Asia. La compañía cuenta con extensas áreas de cultivo en el norte del Perú; en Piura con plantaciones de uvas y mangos; La Libertad, paltas, arándanos, espárragos y mandarinas y Lima, camarones y langostinos. En el transcurso de los años, ha logrado disminuir la cantidad de intermediarios con el objetivo de realizar ventas directas al minorista con ayuda de las unidades comerciales ubicadas en Estados Unidos y Países Bajos. La tecnología en la compañía ha resultado ser beneficioso para los cultivos, porque cuentan con un Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación Agroindustrial este centro se encarga de realizar mejoras en la producción, controlar las plagas y enfermedades que pueden ser infestadas en los cultivos, utilizan tecnología post cosecha con la finalidad de conservar la calidad de los productos y desarrollan nuevos cultivos, asimismo cuentan con un banco de germoplasma donde se encuentran las semillas así conserva la genética de los cultivos. En los próximos años, Camposol busca expandir sus áreas de cultivos de arándanos y diversificar el portafolio de arándanos.

Por último, después del análisis de la compañía, se realizará las recomendaciones que debería tener en cuenta para lograr los objetivos que proyecta.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

La compañía Camposol, empresa agroindustrial dedicada a la producción, exportación y comercialización de diversos frutos, verduras y mariscos al exterior, sus principales exportaciones son los espárragos, paltas, arándanos y camarones en el transcurso de los años ha logrado posicionarse en el mercado internacional y ha tenido que mejorar sus estrategias y plantear nuevas para ser un productor y comercializador directo a los minoristas.

En este capítulo, se analizará el ambiente interno y externo con la finalidad de evaluar las posibles estrategias que se podrían aplicar en el caso. Asimismo, este análisis muestra una visión general de cómo se encuentra la empresa en la actualidad y si se encuentra lista para poder afrontar los problemas que se presentan en el mundo y si cuentan con la capacidad para adaptarse a los cambios.

## **1.1 Diagnóstico interno**

El diagnóstico interno de Camposol tiene la finalidad de sacar provecho la relación entre los recursos, las capacidades, las competencias centrales y las ventajas competitivas que son los activos de la organización interna con miras a crear valor para los clientes. (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015, p 77) Por otra parte, se identificará las fortalezas y debilidades con el objetivo de evaluar los aspectos en los que la empresa debe considerar para una conveniente gestión.

### **1.1.1 Análisis del modelo de negocio**

Camposol cuenta con tres unidades de negocios de las cuales la más representativa con respecto a ingresos y márgenes de utilidad bruta son las de frutas y verduras en esta unidad se encuentra la categoría de aguacates y arándanos. Para desarrollar el Análisis del Modelo de Negocios, se realizará bajo el modelo de negocios de Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur que está compuesto por nueve elementos que son indispensables, porque cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta,

infraestructura y viabilidad económica. (Osterwalder y Pigneur, 2012). Por consiguiente, este modelo será elaborado en base a la exportación de los arándanos debido a que esta categoría representa los mayores márgenes de utilidad bruta en el 2016 de toda la empresa.

El modelo de negocio de Camposol para la exportación de los arándanos se basa en el modelo de producción y comercialización y está compuesto de la siguiente forma:

Tabla 1.1  
Modelos de Canvas

<b>Asociaciones Clave</b> Alianzas estratégicas con los supermercados integrados (Walmart; Costco y H.E.B)	<b>Actividades Claves:</b> Investigación y Desarrollo Producción Distribución Ventas	<b>Propuestas de valor:</b> Ofrecer frutas y verduras frescas y de calidad con precios accesibles al mercado minorista.	<b>Relaciones con clientes:</b> Unidades comerciales: Países Bajos – Rotterdam EEUU – Miami Asia - China Perú	<b>Segmentos de mercado:</b> Personas que se alimentan de manera saludable de cualquier edad.
	<b>Recursos Clave:</b> Físicos: maquinaria y activos biológicos Intelectuales: Pacto Mundial de las Naciones Unidas Humanos: Biólogos y Científicos Económicos: accionistas			
<b>Estructura de Costes:</b> Economías de escala: ventas al por mayor Según valor: arándanos orgánicos Costes fijos: mano de obra y maquinarias		<b>Fuentes de Ingresos:</b> Fijación de precios según volumen de venta Venta directa y venta por intermediarios		

Fuente: Osterwalder, A y Pigneur, Y (2012)  
Elaboración propia

- **Asociaciones Claves:** Administrar el nivel de madurez de algunas frutas y luego poder exportarlas es un poco difícil, algunos intermediarios comerciales lograron invertir en infraestructura de maduración de paltas, esto los condicionaba a muchos minoristas a comprometerse con un solo proveedor, ante esta situación los minoristas comenzaron a invertir en la infraestructura las plantas de maduración junto a todo el equipo logístico y desarrollaron relaciones comerciales directas con los productores. Camposol vio la oportunidad para establecer alianzas estratégicas con los supermercados integrados que contaban con sus propias instalaciones de maduración con estas alianzas ambos se benefician.
- **Actividades Claves:** Camposol es verticalmente integrado lo cual permite contar con actividades importantes que en el transcurso de los años ha logrado mejorar y optimizar sus recursos: (a) Investigación y Desarrollo, cumplen con las certificaciones de calidad y seguridad alimenticia de los productos que se van a cultivar, ya que se centran en el control de plagas naturales e investigan en desarrollar productos según las necesidades del cliente y con enfoque de sostenibilidad (Camposol , 2016) (b) Producción, comienza con el cultivo de las semillas que previamente han sido desarrolladas con la finalidad de contar con un producto de buena calidad esta actividad culmina con el empaquetado de los productos; (c) Distribución, lo realizan las empresas logísticas tercerizadas quienes se encargan de llevar los pallets de los productos a los puertos para luego ser embarcados en contenedores especiales a los destinos; (d) Ventas, según los acuerdos comerciales la mercadería llega directamente a los almacenes de los minoristas o son distribuidos por medio de los intermediarios comerciales.
- **Propuestas de valor:** Camposol presenta una propuesta de valor enfocada en ofrecer productos frescos, saludables y de calidad a las familias tanto a nivel nacional como internacional, con esta propuesta busca crecer como compañía y continuar con la innovación de los productos orientadas a las necesidades de los clientes.
- **Relaciones con clientes:** Por medio de las cuatro unidades comerciales que la compañía cuenta busca mantener las relaciones comerciales con los clientes principales, ya que gracias a estas unidades Camposol ha logrado

realizar ventas directas. Contar con estas unidades en los principales países donde comercializan los productos representa una ventaja sustancial, porque pueden monitorear el servicio postventa y atender las inquietudes que los clientes puedan presentar, lo cual les ayuda a mejorar el índice de satisfacción del cliente y del consumidor.

- **Segmento de mercados:** Cuenta con un segmento de mercado que son los consumidores que buscan alimentarse de manera saludable; por lo tanto, este segmento busca productos frescos que no contengan preservantes, las nuevas tendencias de consumir alimentos bajos en grasa han impactado en las familias a nivel mundial; es por ello, que este segmento de mercado abarca para cualquier edad. Estudios realizados por Mintel Group Ltd (Mintel, 2017), afirman que el 57% de consumidores en EEUU consumen fruta para calmar los antojos.
- **Recursos clave:** Se encuentran los activos más importantes para la compañía; (a) Físicos; Camposol cuenta en el área de producción con activos fijos como los equipos de sellado y envasado que utilizan, asimismo cuentan con activos biológicos que son los productos cultivados en plantas productoras de frutas, además cuentan con laboratorios que se son gestionados por el área de Investigación y Desarrollo; (b) Intelectuales, la compañía se unió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y publica informes de sostenibilidad que son auditados por terceros; (c) Humanos, en el área de Investigación y Desarrollo cuenta con investigadores especializados en tecnología alimentaria; (d) Económicos, las garantías económicas que tiene Camposol son los accionistas; es por ello, que pueden solicitar fondos a los bancos en caso se requiera.
- **Canales:** Se divide en dos tipos de canales, los canales propios son por medio de las unidades comerciales que Camposol cuenta en Estados Unidos, Europa, Asia y Perú, por medio de estas unidades comerciales la venta se realiza de manera directa al minorista según las condiciones o acuerdos comerciales que establezcan; por otro lado, están los canales de socios comerciales en este canal se encuentran los intermediarios, estos se encargan de distribuir los productos bajo el nombre del distribuidor.

- **Estructura de Costes:** Presenta tres tipos de estructuras; (a) Economías de escala; realiza ventas por volúmenes con ventaja en los costos unitarios, porque es productor y comercializador, puede controlar la productividad y rendimiento de los productos; (b) Según valor, la producción orgánica de los arándanos tienen mayor valor que los arándanos convencionales, la venta de estos productos orgánicos es rentable, porque deja mayor margen; por último, (c) Costes fijos, son altos, por la inversión realizada en las plantas productoras, además de los sueldos de los trabajadores siendo la tercera compañía con más trabajadores a nivel nacional.
- **Fuentes de ingresos:** Cuenta con dos fuentes de ingresos, la primera es por las fijaciones de precios que realiza a los minoristas por la compra de cierto volumen de frutas o verduras la empresa mantiene el precio por toda la temporada, el segundo es por las ventas directas y ventas a intermediarios.

### 1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Las actividades de la cadena de valor son las actividades que la compañía desempeña con el objetivo de desarrollar productos para vender, distribuir y brindar servicios para esos productos de modo que crean valor para los clientes. (Hill, Jones y Schilling, 2015)

Se realizará el análisis de la cadena de valor de Porter (1985) para el caso de la compañía Camposol:

Figura 1.1  
Cadena de Valor de Porter



Fuente: Porter, M. (1985)

Las actividades primarias que presenta Camposol son las siguientes:

- **Planeamiento:** En esta actividad es necesario las condiciones adecuadas para la agricultura en el Perú, desde la década de 1990 muchos productores habían convertido vastas áreas de desierto en el noroeste de Perú en exuberantes granjas, transformando la región en un centro agrícola. (Camposol, 2016) La planificación de la demanda depende del histórico de ventas y de las temporadas de cosecha de los frutos y verduras.
- **Producción:** Cultiva las frutas y verduras en las hectáreas de Piura y Trujillo, todos los campos utilizan el sistema de riego por goteo, supone un mejor aprovechamiento del agua y un mayor rendimiento del cultivo pues al aumentar la transpiración aumenta la fotosíntesis (Rodas y Cisneros, 2000) se aplican fertilizante y pesticidas solo si es necesario. El tiempo de cosecha depende del tipo de fruta o verdura en el caso de aguacates es desde marzo hasta setiembre mientras que el de arándanos en temporada de enero hasta abril y agosto hasta diciembre, este proceso se realiza de manera manual, luego continua el proceso de empaquetado que se realiza de manera manual y automatizado, ya que cuentan con máquinas de clasificación que eliminan unidades atípicas finalmente, los trabajadores empaquetan en cajas de cartón los paquetes de almejas que contienen el producto y son enviadas al almacén que tienen temperaturas bajas para mantener los productos.
- **Distribución:** Todos los productos que se van a exportar tienen que estar inspeccionados por la agencia fitosanitaria de Perú antes de ser selladas, posteriormente la empresa de transporte utiliza contenedores especiales para que las verduras y frutas puedan estar aproximadamente tres días dentro del contenedor y estar en buenas condiciones, para ello es importante que los contenedores estén a temperatura controlada durante todo el viaje, la gran mayoría de la producción de Camposol es enviada desde el puerto del Callao. (Camposol, 2016)
- **Ventas:** En un inicio las ventas se realizaban por medio de intermediarios quienes se encargaban de ofrecer los productos a los minoristas, después de

cambiar el enfoque de productos enlatados a productos frescos Camposol vende directamente sus productos a los minoristas en EEUU y Europa.

Las actividades de apoyo que Camposol desarrolla son las siguientes:

- **Infraestructura de la empresa:** En el 2007, la empresa Camposol es adquirida por D&C Holding, la junta directiva estaba compuesta por miembros de la familia Dyer. Cuenta con 3 CEO quienes gestionan cada unidad de negocio: frutas y verduras dirigido por Morales; Mariscos por Ramírez y Trading por Gómez.
- **Investigación y Desarrollo:** Camposol invirtió mucho en esta actividad centrado en el control de plagas naturales, la cría y otras áreas, las cual les permitió conocer sobre la secuenciación del ADN de los árboles de aguacate con el objetivo de revisar los rasgos específicos que interactuaban con el entorno en crecimiento. (Camposol, 2016)
- **Recursos Humanos:** La compañía contaba aproximadamente con 1,000 empleados corporativos y 14,000 trabajadores en planta quienes trabajaban en las granjas y fábricas estos al pertenecer al sector agrario posee un régimen laboral especial que se denomina Ley de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360), en vigencia desde el 31 de octubre del 2000 (Bernuy, Cárdenas, Luna, y Choque, 2017) la compañía brinda diversos beneficios a sus trabajadores entre ellos cuenta con una guardería Institucional “Rayito de Sol”, disposición de viviendas a precios sociables, entre otros. Como muchas empresas también cuenta con Sindicatos de Trabajadores conformados por empleados de planta y campo.
- **Administración Ambiental:** Camposol se unió al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y publica informes de sostenibilidad, cada año la compañía se somete a más de 90 auditorías sociales, ambientales y sanitarias que son necesarios para que puedan exportar y abastecer a algunos minoristas, asimismo hay un censo que mide la protección de la biodiversidad en los campos de cultivo de Camposol, porque se pudo hallar 26 especies de aves y nueve reptiles que están en peligro de extinción, pero que viven de manera normal y natural en estas áreas gracias a las condiciones de conservación implementadas estratégicamente. (Camposol, 2018)

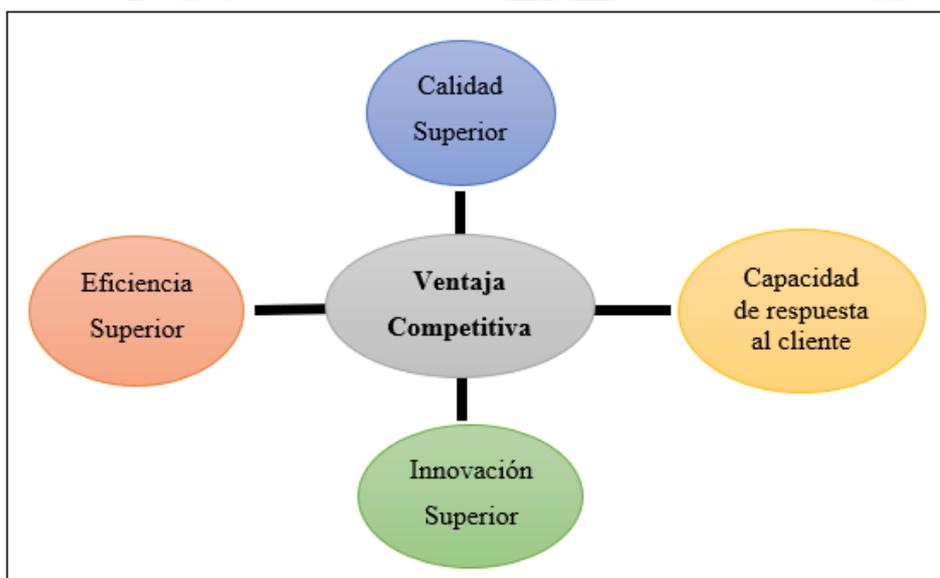
### 1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN)

En base al caso Camposol, se van a definir las siguientes Unidades Estratégicas de Negocios: (a) Frutas y Verduras: las exportaciones de los aguacates y arándanos; (b) Mariscos: exportaciones de camarones; (c) Trading.

Para elaborar el análisis de la ventaja competitiva, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter de la cual tiene los siguientes elementos.

Figura 1.2

Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M (1985)  
Elaboración Propia

- **Eficiencia Superior:** Según el caso, Camposol mantiene su eficiencia superior por medio de las economías de escala estas permiten reducir los costos unitarios por las compras por volumen; los arándanos se producen todo el año aproximadamente 15 TM por hectárea y el aguacate 11 TM por hectárea este es un factor que impulsa la demanda y permite realizar negociaciones con el minorista para que pueda comprar por volúmenes y mantener un precio fijo. (Ver Anexo 1: Producción anual de arándanos)

- **Calidad Superior:** Contar con productos de exportación de calidad superior es primordial para Camposol, porque esto les permite tener una ventaja competitiva ante los competidores y mayor confiabilidad con sus clientes; por ello, usan la producción orgánica que son de mejor calidad y sirven como palanca para atraer a los minoristas, ya que les genera un mayor margen. Camposol cuenta con todas las certificaciones como productor lo cual garantiza que los productos que exportan están estandarizados con respecto al tamaño, el sabor y la apariencia que busca el consumidor.
- **Capacidad de Respuesta al Cliente:** Las oficinas comerciales con las que cuenta la compañía son importante para la interacción con los clientes, ya que estas les permite una mejor comunicación y pueden resolver cualquier inquietud que este pueda tener con respecto al producto. Camposol al ser productor y vendedor tiene una mayor flexibilidad para atender a sus clientes.
- **Innovación Superior:** Presenta los dos tipos de innovaciones; la innovación del producto se da en el caso de los aguacates o paltas que exportan para China, ya que estos son de tamaño más grande y los consumidores pagan más por una fruta que es grande, que tenga un mejor color y la apariencia; por lo tanto, mientras más grande es el producto el precio será más elevado es una preferencia estética que los consumidores del país asiático buscan. La innovación de procesos se presenta con las instalaciones de maduración de los minoristas, Camposol vende los aguacates a supermercados que cuentan con sus plantas de maduración así tiene una reducción de costos unitarios, porque los productos no pasarían por el proceso de maduración.

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

Toda compañía cuenta con fortalezas y debilidades, la primera es la actividad que una organización hace bien y la segunda es la actividad que no hace bien o el recurso que carece la compañía para desempeñarse mejor. (Robbins y Coulter, 2018)

##### **Fortalezas:**

- Hectáreas de plantaciones: La ubicación estratégica con condiciones climatológicas favorables permite que Camposol coseche en temporadas opuestas con mayores rendimientos (Camposol , 2016). Presenta 27,500 hectáreas ubicadas en el norte del Perú, La Libertad, Tumbes y Piura, los cultivos de aguacates, espárragos y arándanos están en Trujillo, los mangos y uvas entre otras frutas están en Piura y los productos de mar como los camarones están en Tumbes; en un inicio las primeras plantaciones fueron de espárragos blancos en casi 3,000 hectáreas aproximadamente los aguacates cubren 2,655 hectáreas para su cultivo mientras que los cultivos de arándanos abarcan 1,238 hectáreas.
- Integración Vertical: Ser productores de los productos que exportan y que a la vez son vendidos de manera directa al minorista es una ventaja para la empresa, porque desarrolla la integración vertical y tiene mayor flexibilidad para atender a los minoristas según sus necesidades. Camposol podía ofrecer a los supermercados un volumen y con precios fijos durante todo el año, porque tenía la disposición del producto todo el año.
- Pertenecer al Pacto Mundial de las Naciones Unidas: Camposol es el primer agronegocio en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y publica informes de sostenibilidad, cada año eran auditados en el área social, ambiental y sanitario los cuales eran condiciones para que la empresa continúe con las exportaciones en el mercado extranjero.

#### **Debilidades:**

- Desarrollo de la marca: No hubo mucha inversión en promocionar la marca , porque los CEO de cada categoría confiaban en la calidad de sus productos y que la mejor manera de realizarle promoción a la marca es por boca a boca de los consumidores; sin embargo, era importante contar con un plan estratégico para desarrollar la marca y pudiera representar todos los productos que Camposol comercializa para ello esta marca debería ser desarrollada cuidadosamente y evaluar si debería llamarse como la compañía, ya que en ciertos aspectos pudo ser riesgoso.
- Cultura organizacional: Lograr mantener una cultura organizacional homogenizada en toda la compañía muchas veces resultar un poco

complicada, porque contrastan distintas percepciones. Hubo un desacuerdo entre el área de producción y el área comercial; por lo tanto, para que puedan tener una mejor afinidad estas áreas, la compañía propuso a un facilitador profesional que ayudaba con estos puntos críticos que tenían los gerentes de estas áreas con el objetivo de que ambos entiendan la forma de gestión que tiene cada área y puedan compartir algunas funciones; Camposol le dio la responsabilidad total de las ganancias y pérdidas a los gerentes de la categoría de producción.

Con respecto a las UEN's, se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades que se explicarán a continuación:

### **Frutas y Verduras**

#### **Fortalezas:**

- Cambio de enfoque de productos: Camposol empieza a evaluar el cambio de enfoque de sus productos enlatados a los productos frescos, porque puede ingresar a más mercados internacionales con precios más altos y lograr ventas en las mejores temporadas. La preferencia de los consumidores ha cambiado y muchos de ellos prefieren comprar productos frescos que los enlatados.
- Márgenes altos: Los márgenes de los productos frescos aproximadamente son el 34% mientras que de los productos enlatados son el 20% para lograr estos márgenes, los volúmenes de exportaciones de los aguacates y de los arándanos ha aumentado en el transcurso de los años y han logrado posicionarse en el sector agroindustrial considerando a Perú como el tercer exportador más grande de aguacate.
- Productos de alto valor: En el 2016 los arándanos eran considerados productos de alto valor, su popularidad empezó a crecer, porque se puede utilizar en diferentes sectores como el de servicio de alimentos, alimentos envasados y para la industria cosmética.

#### **Debilidades:**

- Categoría defectuosa: Los productos frescos tienden a ser más delicados lo cual limita a desarrollarlos como marca, en el caso de los aguacates solo se

diferenciaban por una pegatina y la corta temporada de producción de cuatros meses en el Perú genera que no se encuentra en el mercado internacional todo el año.

- Falta de infraestructura de maduración: Camposol no tenía infraestructuras para terminar el proceso de maduración de las paltas, lo cual les resultaba un poco complicado poder entregar al cliente el producto terminado o listo, en este caso negociaron con los intermediarios para que puedan utilizar sus instalaciones de maduración, pero los acuerdos de licencia eran a largo plazo y los condicionaba a vender las paltas bajo la marca del intermediario, por estas razones, optaron por incrementar las ventas directas con los minoristas y que estos establezcan sus propias instalaciones de maduración.

## **Mariscos**

### Fortalezas:

- Variedad de producción: Las granjas están ubicadas cerca de la frontera norte, la mayor producción es de camarones, 22,000 TM en el 2015; sin embargo, estas granjas también producían otros productos del mar como las vieiras y calamares que de igual manera son vendidos junto con los camarones.
- Mejoras en los estanques: La compañía invirtió en crear sistemas agrícolas intensivos para mejorar la producción de los productos del mar, estos estanques permitían un mejor control del oxígeno, la temperatura, entre otros con el objetivo de lograr rendimientos superiores a las 25 TM por hectárea, asimismo la empresa adquirió dos plantas de procesamiento de camarón.

### Debilidades:

- Bajos volúmenes de venta: No se comercializó ningún producto de la categoría marisco como tal, porque las exportaciones no se realizaban de manera directa al minorista y no se contaba con un plan para que puedan suministrar en grandes volúmenes y en el tiempo indicado cuando el minorista lo solicitará.

## **Trading**

### Fortalezas:

- Planes estratégicos: Camposol Trading busca generar nuevos compromisos con los clientes por medio de estrategias con la finalidad de consolidar la marca Camposol como un productor de alimentos de primera clase. (Camposol , 2016)

Debilidades:

- Sin propuesta de marca: No contaban con un plan para tener una marca de sus productos, fue incierto colocarle el nombre de la empresa, Camposol, como marca, ya que en cierto modo era un poco riesgoso, porque si hay inconvenientes con el producto esto se relacionaría directamente con la compañía y afectaría la reputación.

## 1.2 Diagnóstico Externo

En el diagnóstico externo que presenta Camposol se analizarán los factores que podrán tener algún efecto positivo o negativo en la empresa. “El análisis externo es el segundo componente del proceso de la administración estratégica es un análisis del entorno externo en el que opera la organización, el propósito esencial es detectar las amenazas y las oportunidades”. (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 17) A partir de estos factores se podrá determinar cuáles son las oportunidades que la empresa debe disponer y sacar ventaja, y cuáles son las amenazas que deberá afrontar.

### 1.2.1 Análisis PEST

El análisis PEST está compuesto por 4 factores entre ellos se encuentran los factores: (a) Político, (b) Económico, (c) Sociales – Culturales y (d) Tecnología. A continuación, se realizará un análisis del análisis PEST de la Camposol donde se detallará si es una oportunidad o amenaza.

Tabla 1.2

Análisis PEST

PEST	EVOLUCIÓN FUTURA					
	12 meses	IMPACTO	1-3 años	IMPACTO	3-5 años	IMPACTO
Tratados de Libre Comercio	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad
Regulación de exportaciones	(-)	Amenaza	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad

<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>						
Aumento de precio de las materias primas	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad
PBI	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad
Expansión del comercio de productos agrícolas	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad
<b>FACTORES SOCIALES– CULTURALES</b>						
Estilos de vida	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad
Cambios en las preferencias de diferentes productos.	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(-)	Amenaza
Gustos de los consumidores	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(-)	Amenaza
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>						
Investigación y Desarrollo	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad	(+)	Oportunidad
Máquinas especializadas	(+)	Oportunidad	(-)	Amenaza	(+)	Oportunidad

Fuente: David, F. (2013)  
Elaboración propia

### 1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Camposol pertenece al sector agroindustrial se analizará a la industria mediante las 5 fuerzas Competitivas de Porter, las cuales se detallan a continuación:

- Amenaza de los nuevos competidores: primero se analizará las barreras de entradas de la industria. Las barreras que podrían intervenir en el sector agroindustrial son las siguientes:
  - Economías de escala: Son altas, porque existen empresas peruanas del sector agroindustrial que exportan sus productos y muchas de ellas reducen sus costos, ya que cuentan con plantaciones propias y por su infraestructura en máquinas. Por lo tanto, el ingreso de una nueva empresa a este sector deberá invertir lo cual le generaría que sus costos sean mayores para que pueda recuperar lo invertido. (Oportunidad)
  - Lealtad a la marca: En el mercado extranjero ya existen empresas que han logrado diferenciar sus productos y cuentan con marcas conocidas, para lograr esta lealtad las compañías tardaron en lograr relaciones directas con el cliente y a afianzar la confianza con ellos con el objetivo de fidelizarlos. Por lo tanto, es una barrera alta para la competencia que

recién busca ingresar al mercado internacional con la exportación de productos frescos. (Oportunidad)

- Ventaja absoluta en costos: Tener la ventaja en costos es alta, porque invierten en investigación y desarrollo de los productos, Camposol cuenta con un Centro de Investigación y Desarrollo e Innovación Agroindustrial busca procesos de producción más sostenibles y saludables para los consumidores, asimismo realizan controles biológicos de plagas y enfermedades cuentan con tecnología post cosecha con el objetivo de conservar la calidad del producto y desarrollan nuevos cultivos (Camposol Holding Ltd. , 2017) razones por las cuales, para una compañía nueva ingresar a este sector es arriesgado por el capital que necesitaría invertir. (Oportunidad)
- Regulaciones gubernamentales: Perú cuenta con La Ley de Promoción Agraria que busca mejorar los incentivos a la inversión privada y expandir las exportaciones agrarias, además los acuerdos comerciales con países desarrollados que facilitan las exportaciones, todos estos aspectos permiten que la barrera de entrada para los competidores sea baja. (Amenaza)
- Costos de cambios para el cliente: El costo de cambio es bajo, porque los clientes pueden optar por comer otros tipos de productos saludables y frescos, ya que en el mercado existen gran variedad de frutas y verduras frescas que son exportadas por otras empresas del sector como las exportaciones provenientes de México, se caracterizan por ser el mayor productor y exportador de aguacate. Por lo tanto, el ingreso de una compañía a este sector es factible si cuenta con un buen portafolio de productos. (Amenaza)
- **Rivalidad entre competidores actuales:** la segunda fuerza competitiva que Porter señala es la de Rivalidad entre competidores actuales son las empresas que buscan tener mayor participación en el mercado, hay cuatro factores que tienen efecto en esta fuerza y son los que se explicarán a continuación:
  - Estructura competitiva de la industria: La estructura competitiva es consolidada, ya que en este sector solo lideran algunas empresas y ya están establecidas en el mercado entre ellas se encuentra Camposol con

las exportaciones de alcachofas, aguacates y arándanos entre otros. Es por ello, que al pertenecer a una estructura consolidada la rivalidad es baja. (Oportunidad)

- **Demanda de la industria:** Existen diversos factores que impulsan la demanda del sector agroindustrial como es el caso de los precios internacionales de la materia prima son favorables para los próximos años, asimismo las exportaciones alcanzarían una tasa de crecimiento promedio anual del 4.8% (Marco Macroeconómico Mundial) hay una mayor demanda mundial por las frutas peruanas estas representan el 34% de la canasta total de agroexportación. Por lo tanto, las proyecciones de la demanda son positivas para la industria lo cual indica que la rivalidad es baja. (Oportunidad)
- **Barreras de salida:** Esta barrera es alta, por las inversiones que realizan en los activos fijos como las plantas procesadoras y de empaque y la inversión que incurren en el área de investigación y desarrollo, por otro lado, están los costos fijos como los pagos de la fuerza laboral, en este sector la tasa de trabajadores es alta, ya que en su gran mayoría son obreros quienes se encargan de cosechar los productos; por lo tanto, el costo de despedir a los trabajadores es alto por las liquidaciones y el pago de las prestaciones de salud de cada trabajador que se debería pagar.
- **Diferenciación de productos:** El enfoque del tipo de producto que se quiere cultivar para luego exportar se debe evaluar según el segmento al que se dirige la compañía, en este caso la diferenciación de producto es alta, porque ofrece productos frescos y saludables lo cual contrasta con los productos enlatados. Por lo tanto, la compañía de este sector necesita los certificados que acrediten que los productos no contienen preservantes ni químicos, además de estar libres de plagas. (Oportunidad)
- **Amenaza de productos sustitutos:** Los productos de esta categoría pueden ser reemplazados por otra fruta o verdura que tenga las mismas cualidades o por otro producto de la categoría “super food”; a pesar de ello, ingresar al mercado con un producto de calidad como tiene Camposol con los arándanos y paltas es difícil sustituirlos, porque el precio que manejan en el mercado es

muy competitivo; por lo tanto, esta fuerza de productos sustitutos es baja. (Oportunidad)

- **Poder de negociación de los compradores:** Esta fuerza es alta, porque los compradores buscan tener precios fijos por volúmenes grandes, esto sucede con los minoristas que tienen mayor participación en el mercado como es el caso de Walmart que compra grandes volúmenes de arándanos a un precio fijo, esto se establece según las condiciones comerciales, esto es una desventaja para los intermediarios comerciales, porque estos no pueden fijar sus precios, porque no son productores. (Amenaza)
- **Poder de negociación de los proveedores:** Este poder de negociación de los proveedores es bajo, porque Camposol esta verticalmente integrado, lo cual le permite manejar costos bajos desde la materia prima.

### 1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Como toda compañía enfrentan situaciones en las que deben plantear estrategias para mejorar su gestión y superar a los competidores; es por ello, que se debe identificar las Oportunidades

#### **Oportunidades:**

- **Ubicación geográfica del Perú:** Las condiciones geográficas y climatológicas del Perú son ideales para la agricultura, se conoce que la cordillera de los Andes atraviesa el Perú de norte a sur, lo que ocasiona que en la costa occidental solo presente el 2% del agua dulce del Perú, se realizaron proyectos de canales para que en la zona oeste del Perú tuviera fuente de agua, estas condiciones impulsaron al sector agrario. Aprovecharon las áreas para cultivar espárragos, aproximadamente utilizaron 3,000 hectáreas, esto permitió que Camposol se convirtiera en el líder del producto enlatado.
- **Nuevas tendencias de consumo:** Las nuevas tendencias de consumo en los últimos años ha ido cambiando, debido a los estilos de vida que existen en la actualidad, muchos consumidores optan por productos más saludables, bajos en grasa o que sean frescos y naturales. El mercado está cambiando y hay empresas que su portafolio de productos los está diversificando como es en el caso de Amazon que adquirió la cadena de productos saludables Whole Foods Markets con el objetivo de poner al alcance de todos alimentos

orgánicos, naturales y de alta calidad. (Mintel Group Ltd, 2017). Estas nuevas tendencias de consumo reflejan una oportunidad para las exportaciones de productos saludables y frescos como es el caso de los arándanos que algunos especialistas de la salud lo consideran un “súper alimento” por los valores nutricionales que presenta. Esta oportunidad es percibida por la compañía y necesita desarrollar sus productos según las necesidades del mercado.

- Ingreso a países más desarrollados: El ingreso a países con economías desarrolladas como Estados Unidos, China y España, entre otros países primermundistas, favorece a la empresa a expandirse a nuevos territorios y dar a conocer los productos de calidad que ofrece y a largo plazo lograr posicionarse en los mercados internacionales.
- Aumento del Proteccionismo de Estados Unidos: Después del ingreso de Trump existen tensiones comerciales, debido a las políticas de restricciones de las importaciones que Estados Unidos está acatando una de ellas es la salida de este país del TLCAN esto perjudica a las exportaciones de México; por lo tanto, sería una gran oportunidad para incrementar la producción.

### **Amenazas**

- Desastres naturales: Todos los cultivos están propensos a que se vean afectados por algún desastre natural, en el Perú el desastre natural con mayor frecuencia es del Fenómeno del Niño (FEN) que ocurre en las temporadas de verano (enero – abril). En el 2014, el FEN afectó los rendimientos de espárragos, mientras que el FEN ocurrido en el 2017 afectó principalmente al norte del Perú; por consiguiente, a las operaciones de Camposol, muchos colaboradores de la compañía fueron afectados con las inundaciones en sus hogares, ante esta situación la empresa necesita establecer estratégicamente un plan para que la producción y las operaciones no se vean afectadas.
- Incertidumbre Financiera: La desaceleración que China ha presentado en los últimos años son reflejos de que hay poco dinamismo en su economía, esta situación puede frenar las actividades comerciales; la variación del tipo de cambio no permite que la moneda peruana se deprecie; por ende, los otros mercados tienen precios más económicos que el Perú y se vuelven más

competitivos con las exportaciones, otro factor es la volatilidad de los mercados internacionales.

- Cambio climático: El sector agrario es vulnerable a los efectos del cambio climático, debido a los cambios bruscos y atípicos que se ha presentado en los últimos años como lluvias inusuales, heladas, sequías, entre otros. Se conoce que la agricultura emite gases de efecto invernadero que generan efectos biológicos y biofísicos en el rendimiento de los cultivos, hay estudios que mencionan que en el 2050 la mitad de la agricultura en Latinoamérica sufrirá de desertificación o salinización; por ello, es importante que la compañía cuente con un plan de mitigación y adaptación.



## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Para la elaboración de la matriz EFI, se realizará con las Fortalezas y Debilidades que se definieron en el punto 1.1.4. Se va a asignar un peso a cada factor (fortaleza y debilidad) el valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa de este para que sea exitoso en la industria de la compañía. (Torres Hernández, 2014)

Tabla 2.1

Matriz EFI

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
F1 Hectáreas de plantaciones	0.27	4	1.08
F2 Integración vertical	0.24	4	0.96
F3 Pertenecer al Pacto Mundial de las Naciones Unidas	0.20	3	0.6
<b>DEBILIDADES</b>			
D1 Desarrollo de la marca	0.19	2	0.38
D2 Cultura organizacional	0.09	1	0.09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.11</b>

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración Propia

Después de evaluar los factores internos en la matriz EFI, se puede observar en la Tabla 2.1 que el puntaje obtenido es de 3.11 el cual supera el promedio de modo que la compañía demuestra que está en la capacidad para sacarle ventaja a sus fortalezas y puede controlar sus debilidades.

### 2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Para la elaboración de la matriz EFE, se realizará con las Oportunidades y Amenazas que se definieron en el punto 1.2.3. Esta matriz evalúa los factores externos de la empresa por medio de puntajes el cual indica si la compañía aprovecha las oportunidades y evita las amenazas externas.

Tabla 2.2

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	Peso	Calificación	Ponderación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1 Ubicación geográfica del Perú	0.21	4	0.84
O2 Nuevas tendencias de consumo	0.20	3	0.60
O3 Ingreso a países más desarrollados	0.17	3	0.51
O4 Aumento proteccionismo de Estados Unidos	0.19	3	0.57
<b>AMENAZA</b>			
A1 Desastres naturales	0.10	1	0.10
A2 Incertidumbre financiera	0.08	2	0.16
A3 Cambio climático	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.83</b>

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración Propia

Después de evaluar los factores externos de la matriz EFE, el resultado final es de 2.83 el cual supera el promedio 2.5, por lo que se puede concluir que la empresa aprovecha las oportunidades y sabe cómo actuar ante las amenazas.

### 2.3 Matriz de las Estrategias Genéricas

Para identificar la estrategia de negocio que Camposol emplea se analiza las estrategias genéricas propuesta por Michael Porter, la cual menciona que otorga a la compañía una forma específica de posición y de ventaja competitivas frente a su competencia y que genera una mejor rentabilidad. (Hill, Jones y Schilling, 2015)

Figura 2.1

Matriz de las Estrategias Genéricas de Porter

Estrategia competitiva	Ventajas Estratégicas	
	Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
	Toda la industria	Diferenciación
Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Porter, M.

(1985)

En cuanto, a la matriz genérica que Camposol presenta es Liderazgo en costos y Diferenciación. Debido a que la empresa ofrece sus productos a un precio menor, porque tiene la ventaja de ser productor y disponer de los productos todo el año, lo cual le permite cerrar negociaciones con los minoristas por la compra de volúmenes altos, otra ventaja es que en los últimos años se ha consolidado como el primer exportador de productos no tradicionales del sector agroindustrial en el Perú, esto afirma que sus volúmenes de producción son altos. De igual manera la estrategia de diferenciación de los productos se refleja en la calidad, como los certificados que acreditan que los productos son cultivados de manera correcta sin preservantes y en condiciones naturales, asimismo la compañía garantiza que sus productos contienen valores nutricionales. Generalmente, los productos que comercializa la compañía se dirigen a todos los segmentos que buscan comer alimentos frescos; sin embargo, existe un segmento de mercado que ha crecido en los últimos años y solo consumen productos saludables a pesar de ello, Camposol no solo se dirige a ese nicho.

## 2.4 Matriz FODA

Después de haber elaborado el análisis de la matriz EFI y EFE, se ha realizado el cuadro de matriz FODA donde se explicará que estrategias debe aplicar la compañía para afrontar las amenazas y consolidar las fortalezas:

Tabla 2.3

Matriz FODA de Camposol

	<b>Fortalezas - F</b>	<b>Debilidades – D</b>
	F1: Contar con extensas hectáreas de plantaciones F2: Ser verticalmente integrada F3: Pertenecer al Pacto Mundial de las Naciones Unidas	D1: Falta desarrollo de la marca D2: Poca comunicación entre áreas.
<b>Oportunidades - O</b>	<b>Estrategia - FO</b>	<b>Estrategia - DO</b>
O1: La ubicación geográfica del Perú O2: Las nuevas tendencias de consumo O3: Ingreso a países más desarrollados O4: Aumento Proteccionismo de Estados Unidos	F1O1: Expandir las hectáreas de cultivo a nuevos territorios del Perú. F3O3: Pertenecer al Pacto Mundial de las Naciones Unidas permite que los países con más restricciones de ingreso confíen en la compañía. F2O2: Desarrollar nuevos productos según las necesidades de los consumidores.	D1O2: Desarrollar la marca a un segmento de mercado enfocado en la tendencia de consumo y adaptarse a los cambios. D2O3: Participación de las principales áreas en los nuevos países donde se ingresará. D1O1: Plantear nuevas ideas para desarrollar la marca según los atractivos turísticos del Perú.
<b>Amenazas – A</b>	<b>Estrategia - FA</b>	<b>Estrategia - DA</b>
A1: Los desastres naturales A2: Incertidumbre Financiera A3: Cambio climático	F1A1: Contar con un plan de contingencia y de emergencia cuando suceda un desastre natural y afecte a los cultivos. F1A2: Invertir en proyectos de irrigación con capital peruano. F2A3: Desarrollar proyectos sostenibles que involucre el cuidado del medio ambiente.	D1A2: Establecer un presupuesto que no afecta otras áreas para el desarrollo de la marca. D2A3: Mejorar la comunicación con las áreas para mantenerse en el mercado de Estados Unidos.

Fuente: David, F. (2013)

Elaboración propia

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

Los aspectos internos de la compañía están compuestos por visión, misión y políticas en base a este punto se podrá plantear estrategias que mejoren su rentabilidad.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) la visión es una descripción de lo que quiere ser la empresa y de lo que quiere lograr en última instancia y la misión específica los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes a los cuales se dirige. (p.19).

A continuación, se detallará cada aspecto interno:

- Visión: *“Ser el proveedor preferido y superior de alimentos saludables y frescos para familias de todo el mundo”* (Camposol Holding Ltd. , 2017)

La visión que la compañía ha planteado es enfocada en las nuevas preferencias y estilos de vida que las personas llevan como tener un estilo de vida sana en la que modifican sus hábitos alimenticios y rutina de actividades; por lo tanto, buscan productos saludables y frescos, así como orgánicos. Camposol satisface estas necesidades con la categoría de frutas y verduras que exporta como los aguacates y arándanos, los cuales cuentan con beneficios para la salud como las vitaminas que contienen estos productos.

- Misión: *“Proporcionar a los consumidores de todo el mundo alimentos saludables a través de la excelencia operativa, la innovación, las practicas sostenibles; generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades donde operamos; creando valor constante a largo plazo para nuestros accionistas”* (Camposol Holding Ltd. , 2017)

La misión planteada por la compañía se preocupa por brindarles a los consumidores productos de calidad que cuentan con todas las certificaciones y que son cultivadas de la manera más correcta gracias a los procesos de producción que cuenta, asimismo garantiza que se preocupa por el bienestar de los empleados y del entorno donde tienen los cultivos. Todos estos aspectos que la compañía presenta generan un valor a mediano y largo plazo para el directorio.

- Políticas: Según (David, 2013) las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas,

procedimientos establecidos y orientan la toma de decisiones (p. 12). En las siguientes líneas, se detallan las políticas establecidas por Camposol:

- Ningún miembro de la familia Dyer Coriat debe tener un rol operativo en la empresa.
- Desarrollar con cautela la marca sin que se vea afectada el nombre de la compañía.
- Los trabajadores de campo y de fábrica tienen acceso a la atención médica subsidiada, al cuidado de sus hijos en la guardería “Rayito de Sol” y otros beneficios.
- Las condiciones en la que debe viajar los frutos en los contenedores son de 32 grados para mantenerlos frescos y evitar el uso de pesticidas.
- Flexibilidad para atender los pedidos de los minoristas todo el año.

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

Camposol tiene como objetivos estratégicos los siguientes:

- Convertirse en la primera empresa peruana productora multinacional: Su principal estrategia es ofrecer un servicio completo que es confiable para los clientes todo el año; es decir, vender todos los productos en todas las temporadas del año con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes. Camposol al contar con una fortaleza de ser verticalmente integrada logra compromisos y acuerdos comerciales a mediano y largo plazo con sus clientes.
- Diferenciarse a través de una marca: Desarrollar una estrategia de marca que se diferencia por contar con productos de calidad y tener volúmenes altos de producción, así los clientes no tienen la incertidumbre de quedarse sin necesidades en las temporadas claves, asimismo desarrollar la marca en esta unidad de negocios de frutas y verduras no hay diferenciación de las otras marcas, porque la fruta no está en constantes cambios; por lo tanto, se tiene que recurrir a otras características en las que la empresa se destaca, como mencionar que se preocupan por el medioambiente y son socialmente responsables si se transmite estas cualidades como características de la marca, los clientes logran diferenciarlas de las otras.

- Diversificarse en otras variedades de arándanos: La expansión de la producción de los arándanos en Perú necesita diversificarse con respecto a la variedad, la producción orgánica es una de ellas, porque Camposol cultiva arándanos orgánicos, los cuales son un gancho para los clientes, porque no hay muchos productores de esta variedad de arándanos en el mercado internacional; es por ello, que la compañía está invirtiendo en este tipo de cultivo.

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

Actualmente, las unidades de negocio de Camposol son tres; (1) Frutas y Vegetales; (2) Marinasol; (3) Camposol Internacional (Camposol Holding Ltd. , 2017), con respecto a la información para el desarrollo de esta investigación, las unidades de negocios solo han cambiado la denominación.

Una nueva unidad de negocio que Camposol debería crear es la de Plantas, porque en esa categoría se ubica la maca, esta planta es nativa de los Andes, se cultiva en los andes centrales del Perú, principalmente en las regiones de Junín y Pasco. En el año 2016, se incrementó el precio de este producto, debido al gran interés de los mercados extranjeros (ver Anexo 2: Exportación de maca según sus principales mercados en el 2017). Cabe resaltar, que está prohibido exportar la maca en forma natural; por lo tanto, se puede exportar como harina de maca.

Camposol cuenta con todas las capacidades para ingresar a este mercado, los principales países que importan harina de maca son Estados Unidos, Hong Kong, Países Bajos y Reino Unido son países en los que Camposol ya tiene presencia, lo cual es una ventaja si desea ingresar a esos mercados, asimismo la harina de maca es considerada un producto saludable o “super food” por las propiedades nutricionales que tiene.

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

Se identificará las estrategias que la compañía ha aplicado hasta la actualidad, primero se mencionará la estrategia en el ambiente global, que depende de la intensidad de las

presiones para bajar los costos o para responder lo local, luego las estrategias Corporativas de Negocios y Funcionales, estas estrategias definen el modelo de negocio de la compañía.

### **2.8.1 Estrategia Global:**

La empresa aplica la estrategia de estandarización global, porque los productos que comercializa son estándar, presentan las mismas cualidades no tiene que adaptarlas al mercado, por esta razón las presiones para bajar los costos son alta y utiliza economías de escala, además las actividades de operaciones, marketing, I&D están centralizadas. La variedad de alguna fruta que desea exportar será la misma en todos los países no requiere adaptarla; a pesar de ello, la compañía está invirtiendo en nueva tecnología en sus equipos con la finalidad de que puedan calibrar la fruta por tamaño, porque en el mercado chino pagan más por la apariencia de la fruta, entonces si la fruta se ve más grande que las otras ellos están dispuestos a pagar más.

En el año 2018, la compañía compró hectáreas de tierra en Colombia y Uruguay para el cultivo de paltas y cítricos, respectivamente, estas decisiones de contar con cultivos en otros países permiten que la compañía incursione en la internacionalización de la producción, con estos nuevos cambios la empresa aplicaría la estrategia transnacional y le permitiría tener una diversificación de la producción.

### **2.8.2 Estrategia Corporativa:**

Presenta sustancialmente la estrategia vertical hacia atrás, ya que cuenta con sus propias operaciones desde la extracción de la materia prima que son los cultivos hasta la distribución de los productos en los mercados. Camposol es propietario de extensas áreas de tierras en el norte del Perú, Piura y La Libertad, el proceso de cultivo y cosecha es realizado por la empresa, además de contar con sus plantas procesadoras de frutas y los equipos de sellado y empaquetado, todas estas actividades crean la cadena de valor que requiere para que pueda ser más competitivo en el mercado, puesto que al ser íntegramente vertical logra tener costos más bajos, las barreras de entradas para los competidores son altas, disposición y gestión de la materia prima, mantiene la calidad de sus productos, por último la compañía supervisa y auditan directamente todo el proceso involucrados en la cadena de valor, desde el campo hasta el cliente esta medida garantiza la calidad de los productos que son enviados al mercado nacional e internacional.

### **2.8.3 Estrategias de Negocios**

Como se mencionó en el punto 2.3, Camposol desarrolla las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos, las cuales les permite tener una rentabilidad mejor en función a las economías de escala que aplica, porque puede mantener precios constantes. La competencia distintiva que presenta la compañía es la inversión en Investigación y Desarrollo para sus productos, esta característica permite diferenciarse de los competidores, porque ofrecen al mercado productos de calidad.

### **2.8.4 Estrategias Funcionales**

Son estrategias que apoyan la estrategia de negocio de la compañía, se considera principales las siguientes áreas:

#### **Operaciones:**

- Expandir las áreas de cultivos de los arándanos y diversificar las variedades de arándanos para el mercado.
- Invertir en equipos con tecnología que permita calibrar las paltas para que puedan diferenciarse y ser más competitivas en el mercado asiático.
- Producción de arándanos cultivados de manera orgánica
- Automatización en algunos procesos de empaquetados.
- Penetración de mercado por medio de unidades comerciales propias.

#### **Marketing y Ventas:**

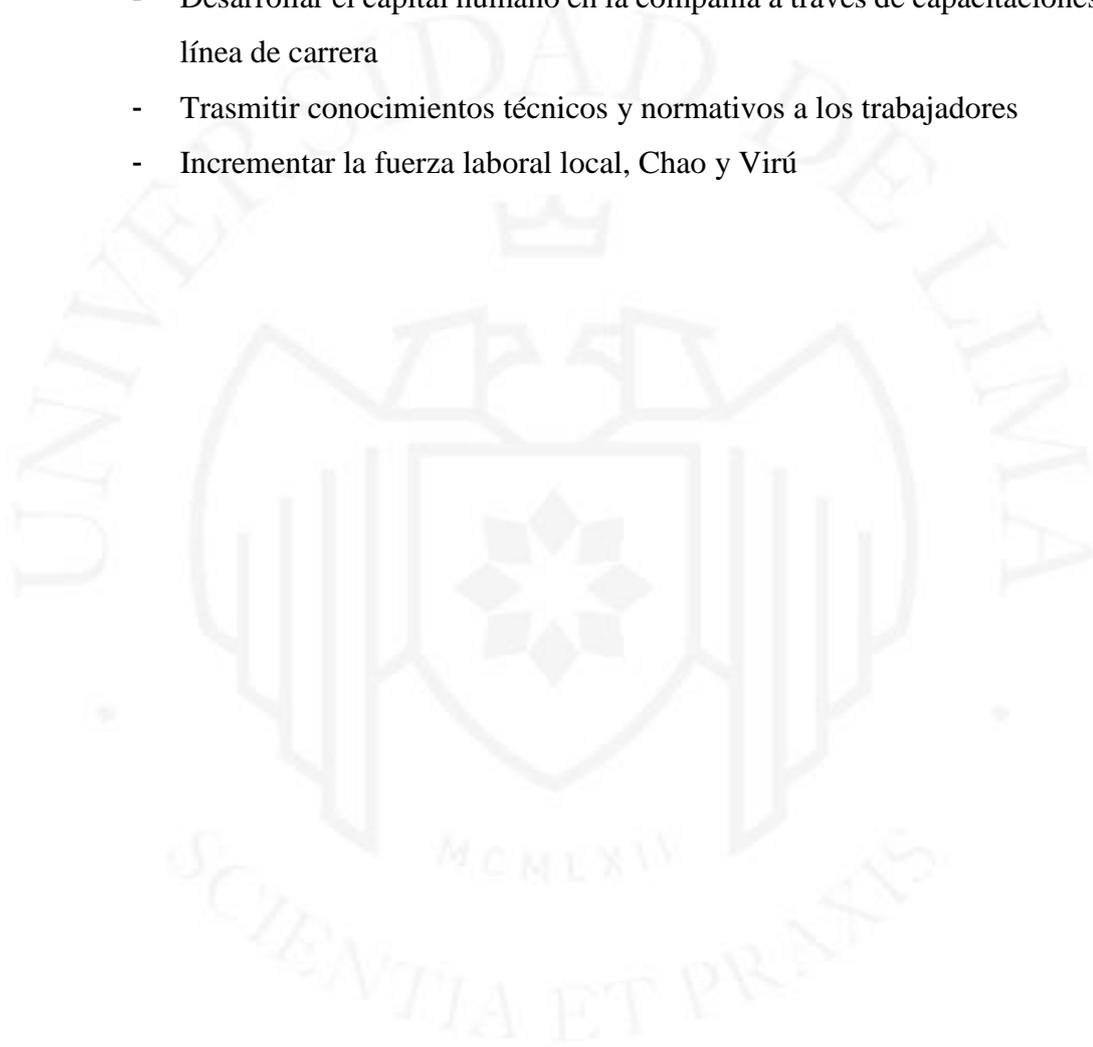
- Investigación de mercado sobre las nuevas tendencias de consumo a nivel mundial.
- Realizar campañas publicitarias donde comunican los beneficios de los productos y desarrollan la marca.
- Desarrollar la marca garantizando a los consumidores una experiencia que permita fidelizarlos.
- Desarrollo de productos y posicionarlos como alimentos saludables y premium
- Consolidar acuerdos comerciales a través de las unidades comerciales ubicadas en el exterior.
- Flexibilidad para ofrecer volúmenes grandes y precios fijos

#### **Investigación y Desarrollo:**

- Inversión en proyectos que desarrollen nuevas formas de cultivo o mantengan la genética de las frutas o verduras.
- Desarrollo en nuevos cultivos
- Desarrollo de tecnologías post cosecha

**Recursos Humanos:**

- Velar por el bienestar de los trabajadores brindando beneficios sociales
- Desarrollar el capital humano en la compañía a través de capacitaciones y línea de carrera
- Transmitir conocimientos técnicos y normativos a los trabajadores
- Incrementar la fuerza laboral local, Chao y Virú



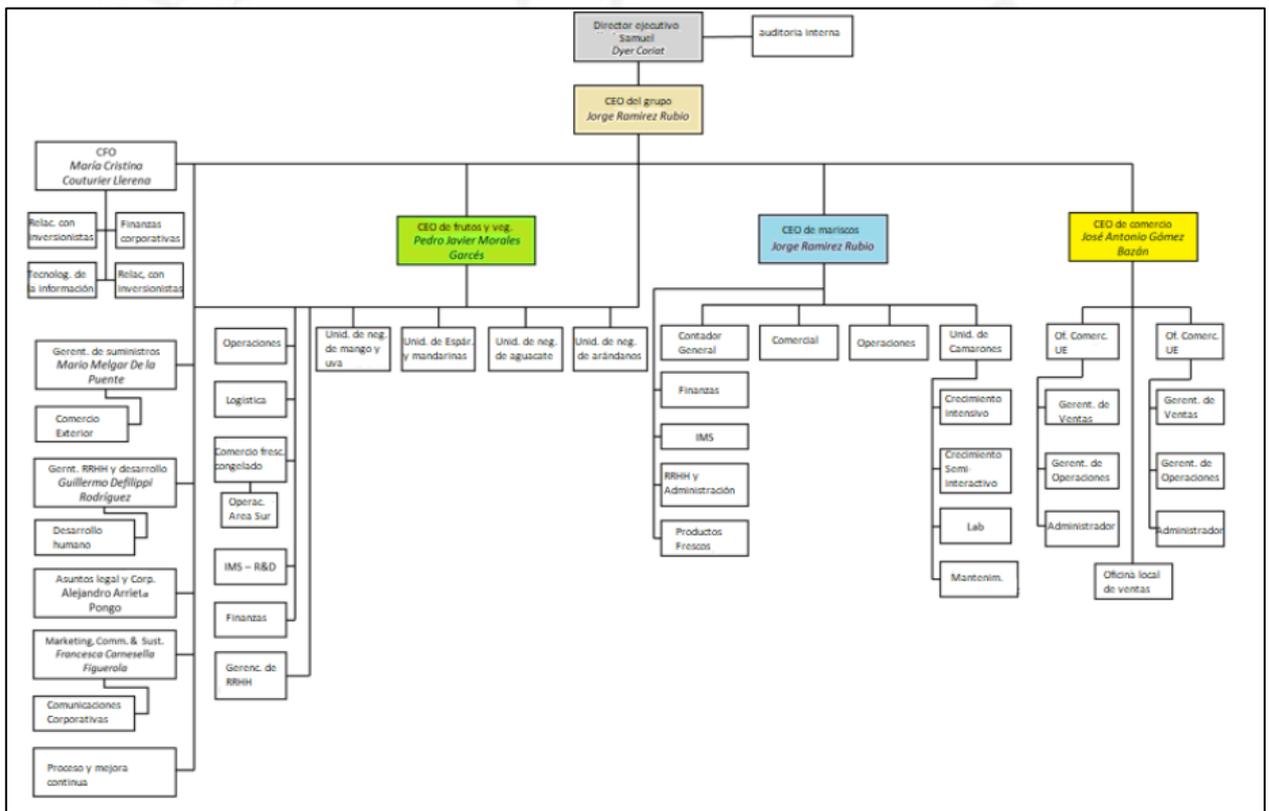
# CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Camposol tiene su diagrama organizacional que está en función de los CEO de cada unidad de negocio y CFO quien tiene a cargo 4 áreas.

Figura 3.1

Tabla de Organización de Camposol, 2016

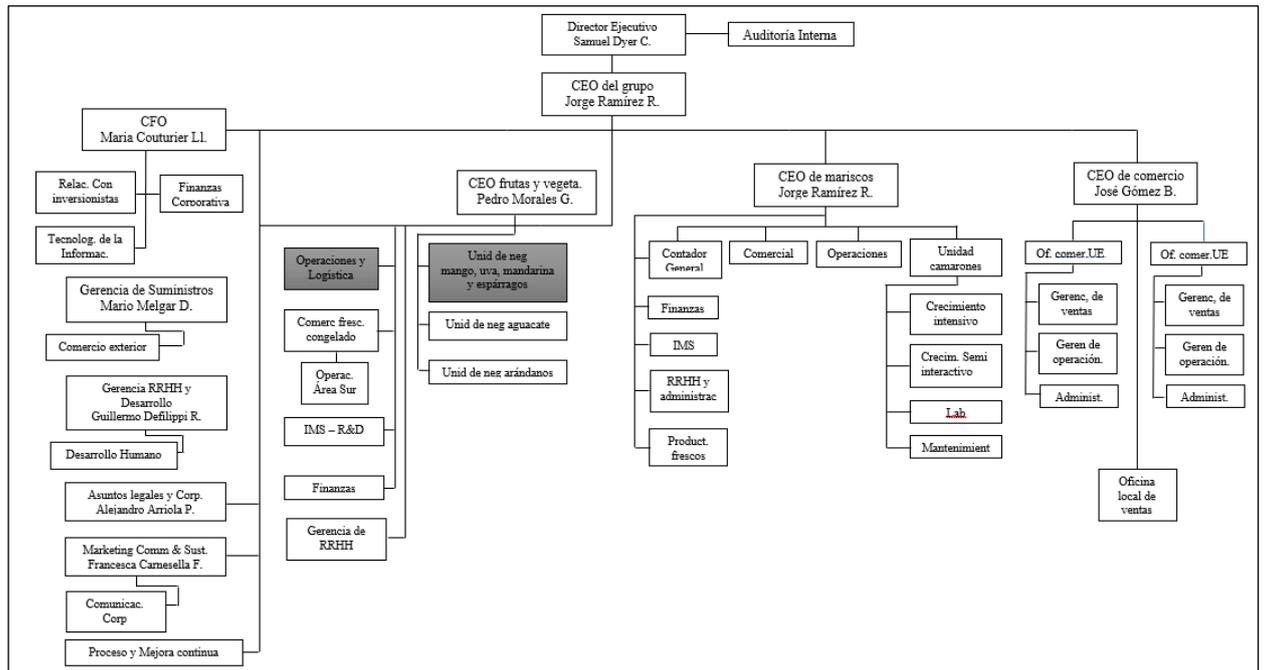


Fuente: Bell y Kindred (2016)

Se debe rediseñar el organigrama, la primera propuesta es unificar dos unidades de negocios, la de mango y uva con la de espárragos y mandarinas, ambas unidades pueden ser gestionada como una sola. Por otro lado, el área de operaciones debe complementarse con el área de logística. A continuación, se presentará el organigrama con las propuestas planteadas.

Figura 3.2

Propuesta de Organigrama de Camposol



Fuente: Bell y Kindred (2016)  
Elaboración Propia

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

La implementación de estrategias se requiere identificar cuatros aspectos importantes para la organización de la compañía, estos permiten una adecuada gestión en los procesos.

- Personas:** El capital humano que la compañía tiene representa una fuente importante para el desarrollo del negocio; por esta razón, la gestión de personas responde a las necesidades que los trabajadores necesitan y buscan la retención de estos por medios de beneficios laborales y sociales con la finalidad de mantenerlos motivados con su trabajo. Brindarles facilidades financieras como préstamos educativos para los estudios superiores de hijos de los trabajadores sería una propuesta que la compañía debería evaluar en implementarlo, así afianzaría más el compromiso de los trabajadores con la empresa.
- Sistemas de dirección:** La compañía tiene una estructura organizacional descentralizada, porque cada unidad de negocio tiene un Gerente a su cargo, este lidera a las personas de nivel medio que son soporte de la categoría, la

toma de decisiones empieza desde los mandos medio que tienen la información a detalle, así las decisiones son descentralizadas y los costos burocráticos son menores. Es importante que cada Gerente de la categoría este alineado a la Visión, Misión y Valores de la compañía, así podrá compartir la cultura organizacional con todo el equipo. Asimismo, la empresa debe crear nuevos canales de comunicación que permitan una mayor fluidez de respuesta desde los cargos inferiores hasta el Gerente, para ello puede implementar canales de comunicación virtuales como *chats* corporativos o Skype Empresarial y contar con programas de confraternidad por unidades de negocio.

- **Áreas claves:** Las áreas más resaltantes de la compañía, son la de Operaciones, Marketing y Ventas y Recursos Humanos, gracias a estas áreas la compañía puede gestionar sus recursos tangibles e intangibles, asimismo logra implementar sus estrategias en estas áreas para que la compañía cumpla con sus objetivos y mantenga su visión y misión clara. Para que las áreas estén alineadas al modelo de negocio de la compañía es necesario organizar reuniones corporativas donde cada una pueda compartir las principales funciones y cómo logran alcanzar su objetivo, es importante que todas las áreas puedan trabajar conjuntamente y conozcan las funciones más importantes de cada área, porque así pueden complementar algunas actividades. Si la empresa cuenta con un personal motivado gracias a las actividades o beneficios que el área de Recursos Humanos ha planteado, entonces sus labores serán más productivas, porque se sentirán comprometidos con la empresa, entonces el área de operaciones no tendrá inconvenientes con la producción, porque el rendimiento de los trabajadores será mejor.
- **Estructural Organizacional:** El rediseño de la nueva estructura organizacional planteada tiene como objetivo que las estrategias deben ser las mismas para todas las categorías y puedan ser replicadas en los productos que tienen menos presencia en el mercado y así crear competencias distintivas. Según la expansión de la compañía a largo plazo la estructura organizacional debería cambiar y plantearse por regiones según la categoría del producto, así

lograría desarrollar mejor el producto según la región donde se va a exportar, sin perder la cultura organizacional planteada desde un inicio.



## CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

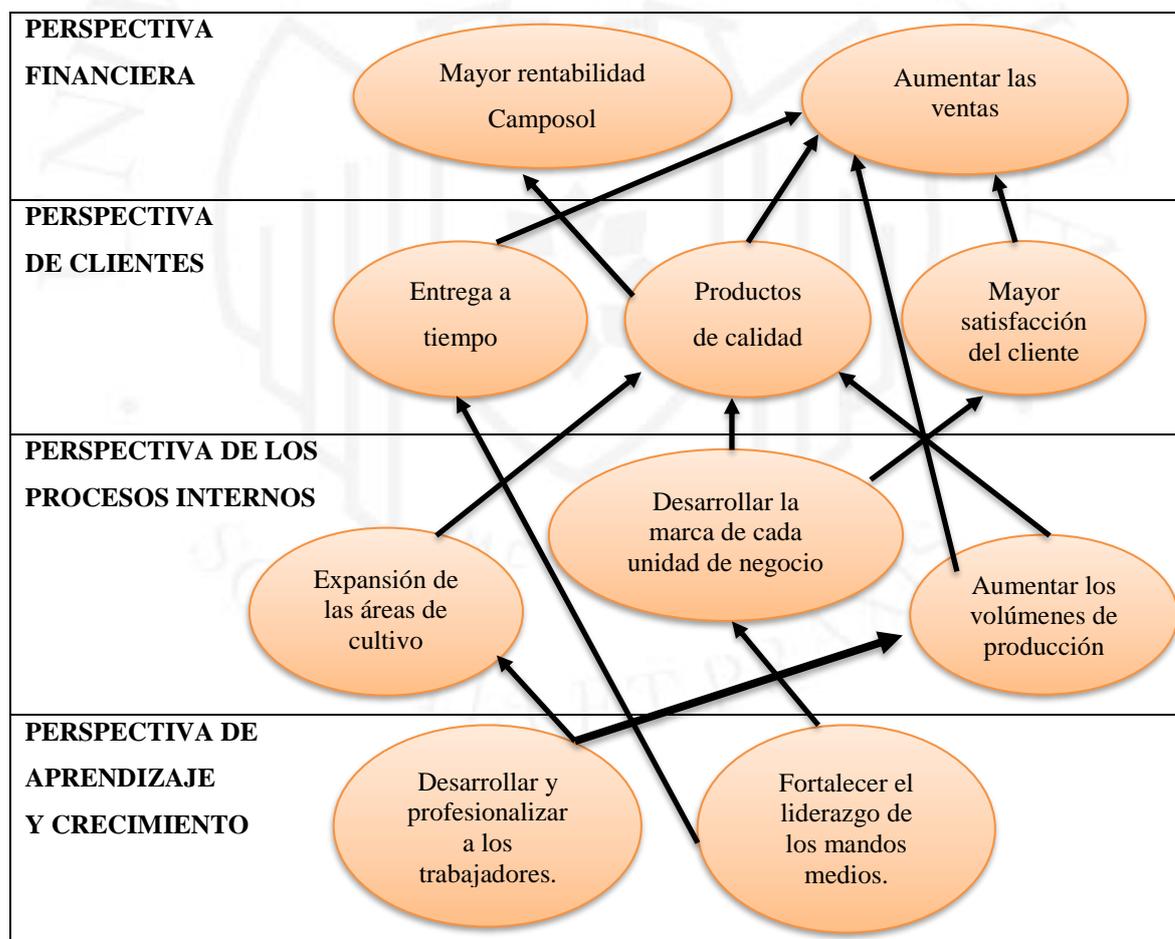
### 4.1 Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa

El Mapa Estratégico de Control permite establecer los objetivos de cada área, los cuales deben estar alineados con los objetivos principales de la compañía.

Para diseñar el Mapa Estratégico de Control se considera cuatro elementos de importancia: Perspectiva Financiera; Perspectiva de Clientes; Perspectiva de los Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 4.1

Cuadro de Mando Integral de Camposol



Fuente: Kaplan y Norton (2004)  
Elaboración propia

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

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite organizar, aplicar y controlar las estrategias de la organización. Como mencionan los autores Kaplan y Norton (2004): “El cuadro de Mando Integral proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor” (p. 59).

Por medio, de esta herramienta se identificará los indicadores (KPI's), estos medirán los objetivos planteados en cada área.

Tabla 4.2

Cuadro de Mando Integral con indicadores

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	METAS
Financiera	Lograr una mejor rentabilidad	$ROA = \text{Ut. Neta} / \text{Activo Total}$	Crecer en 20% anual
	Aumentar la venta	$\text{Margen EBITDA} = \text{EBITDA} / \text{Ventas}$ $\text{Margen neto} = \text{Ut. Neta} / \text{Ventas}$	Incrementar las ventas en 25% para el 2017 Aumentar el Margen neto en
Clientes	Contar variedad en los productos	Número de productos diversificados en un año	Diversificar en otras variedades los arándanos
	Mayor satisfacción del cliente	$\% \text{ de clientes satisfechos} = \text{Número de clientes insatisfechos} / \text{Total de clientes} \times 100\%$	Lograr la satisfacción de los clientes en 80%
Procesos Internos	Expandir las áreas de cultivos	$\% \text{ Hectáreas disponible} = \text{Hectáreas cultivadas} / \text{Total de hectáreas} \times 100\%$	Aumentar las áreas de cultivos y buscar nuevos lugares para cultivar.
	Desarrollar la estrategia de marca	Número de propuestas por parte de los directivos.	Contar con una marca para cada unidad de negocio establecida en el 2017
	Aumentar los volúmenes de producción	Nivel de producción	Aumentar la capacidad de cultivo anualmente.
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar y profesionalizar a los trabajadores.	$\% \text{ Ascensos por línea de carrera}$	Crecer en 20% de los ascensos internos del personal.
	Fortalecer el liderazgo de los mandos medios	Número de participantes en las capacitaciones.	Programar 2 capacitaciones bimestralmente.

Fuente: Kaplan y Norton (2004)

Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

- Camposol es una empresa líder en el sector agroindustrial que ha ido evolucionando con los años y sus principales categorías de producto; ha logrado posicionarse en el mercado internacional aprovechando las oportunidades que encontró en el camino y persiguiendo el mismo objetivo.
- Las exportaciones no tradicionales que son las frutas y hortalizas son las que han tenido un mayor crecimiento en los últimos y logrando incrementar sus exportaciones y producción.
- Los acuerdos comerciales que Perú logró concretar (TLC) fueron cruciales para el crecimiento del sector agroindustrial, porque representa una oportunidad para expandirse a nuevos mercados.
- El Perú ha logrado posicionarse como el tercer productor de arándanos a nivel mundial, siendo los principales destinos de envíos Estados Unidos, Países Bajos y Reino Unido.
- Las campañas para promover el consumo de alimentos saludables se ha vuelto una tendencia mundial, esto representa una ventaja competitiva para la producción de productos frescos con valor nutricional elevado.
- Camposol es uno de mayores empleadores en el Perú, se enfoca en buscar mano de obra local y así contribuye a la economía de esa región.
- A largo plazo, el sector agroindustrial continuará creciendo y seguirá expandiéndose a nuevos mercados, Camposol debe mantener sus estrategias y buscar nuevas para generar valor a su producto.

## RECOMENDACIONES

- La empresa debería buscar otras regiones donde pueda invertir y exportar productos oriundos de esas regiones, crear una nueva unidad de negocio o crear una categoría dentro de una de esas unidades de negocio.
- La empresa podría integrarse verticalmente hacia adelante ingresando a mercados pequeños con tiendas especializadas de alimentos saludables ofreciendo todos sus productos de las dos unidades de negocio.
- Desarrollar estrategias de negocio de diversificación de productos de la línea mariscos, ingresando con productos enlatados y que sean prácticos de prepararlos.
- Desarrollar estrategias de marketing con más agresividad, publicar en redes sociales, anuncios publicitarios y banners en los supermercados internacionales.
- A mediano plazo, desarrollar máquinas dispensadoras de frutas frescas y que estén ubicadas estratégicamente en lugares claves como universidades, clínicas y aeropuertos.
- Desarrollar campañas laborales de las comunidades alejadas de las regiones, en especial de las zonas rurales y poder tener un programa de contratación de personas con alguna discapacidad.
- Invertir en un plan de contingencia contra el FEN para los agricultores que se ubican en los alrededores de la región, apoyo social.

## REFERENCIAS

- Bell, D. y Kindred, N. (2016) *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios:  
<https://www.harvard.edu/>
- Bernuy, M., Cárdenas, L., Luna, C. y Choque, H. (2017). Planeamiento Estratégico de la Industria de la Alcachofa (Tesis de maestría) (p. 27). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14429>
- Camposol Holding Ltd. (2016). Camposol Sustainability Report 2016. Recuperado del sitio de Internet de Camposol: [http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol\\_sustainability\\_report\\_2016.pdf](http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2016.pdf)
- Camposol Holding Ltd. (2017). Annual Report 2017. Recuperado del sitio de Internet de Camposol: [http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol\\_annual\\_report\\_2017.pdf](http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2017.pdf)
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ª ed) México: Pearson Educación..
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica Competitividad y Globalización: Conceptos y Casos* (11ª. ed). México: Cengage Learning.
- Hill, C. W. L., Hill, C. W., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos: Un Enfoque Integral* (11ª ed). México: CENGAGE Learning .
- Kaplan, R y Norton, D (2004) *Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* España: Gestión 2000 (p. 59)
- Mintel Group Ltd. (2017). *Tendencias Mundiales en Alimentos y Bebidas para 2018*. Mintel Group, (p. 14-15). Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/277698773rad83597.pdf>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012) *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. (6ª ed). España: Deusto
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage*. N.Y: Free Press.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Administración* (13ª ed.) . México: Pearson.
- Rodas, H., y Cisneros, P. (2000). *Principios del Riego por Goteo*. San Salvador: Autor.

Torres Hernández, Z. (2014). Administración Estratégica (2ª ed). México: Grupo Editorial Patria.

Vásquez, C., Morales, R., y Puch, M. (diciembre de 2017). Exportaciones no tradicionales en los últimos 5 años: El Boom Agroexportador. Moneda (172)

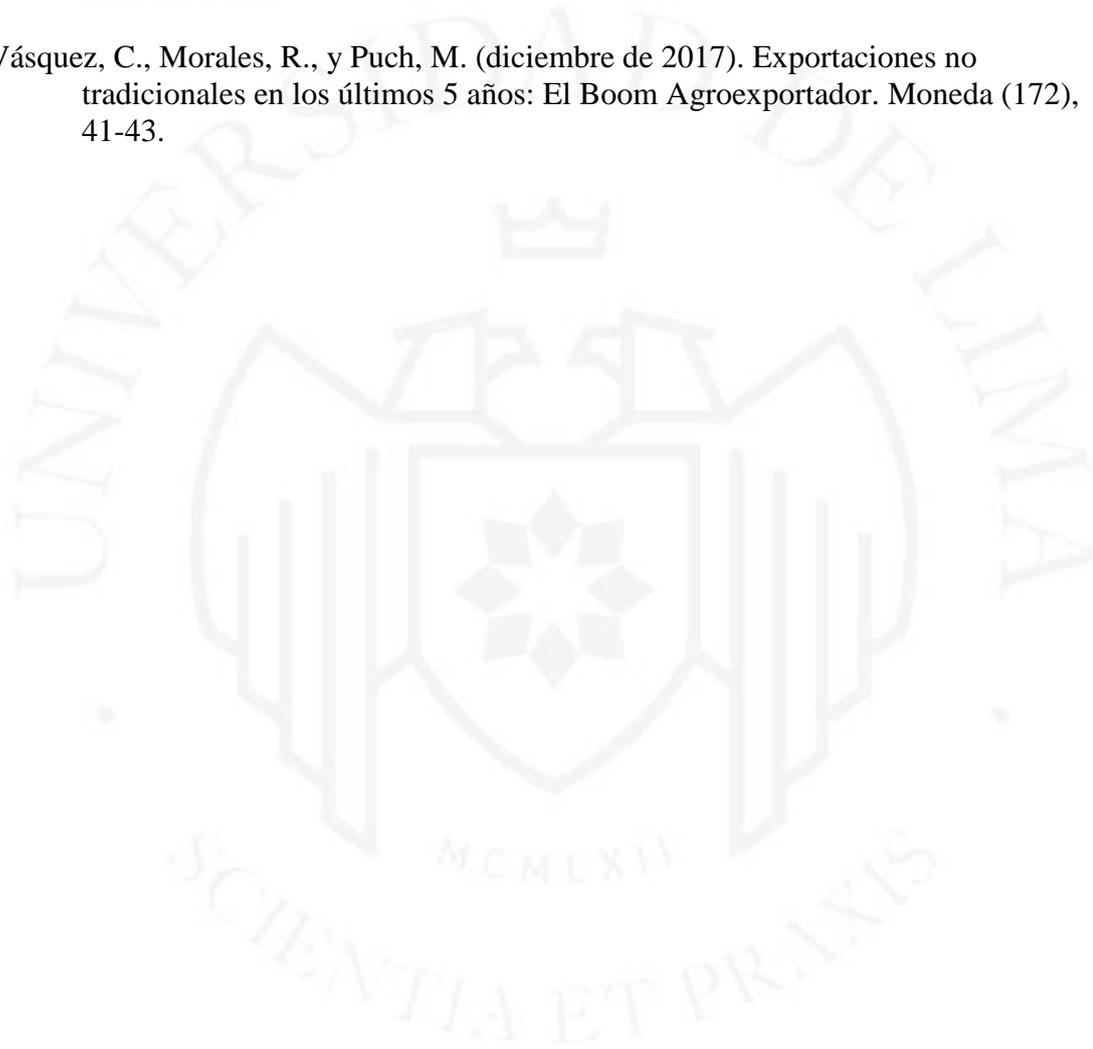


## BIBLIOGRAFÍA

- Bell, D. y Kindred, N. (2016) *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios:  
<https://www.harvard.edu/>
- Bernuy, M., Cárdenas, L., Luna, C., y Choque, H. (2017). Planeamiento Estratégico de la Industria de la Alcachofa (Tesis de maestría). Recuperada de  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14429>
- Camposol Holding Ltd. (2016). Camposol Sustainability Report 2016. Recuperado del sitio de Internet de Camposol: [http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol\\_sustainability\\_report\\_2016.pdf](http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2016.pdf)
- Camposol Holding Ltd. (2016). First Quarter 2016 Results: Camposol . Recuperado del sitio de Internet de Camposol: <http://hugin.info/138464/R/2017224/748451.pdf>
- Camposol Holding Ltd. (2018). Camposol. Recuperado del sitio de Internet de Camposol: <http://www.camposol.com.pe/environment/>
- Camposol Holding Ltd. (2017). Annual Report 2017. Recuperado del sitio de Internet de Camposol: [http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol\\_annual\\_report\\_2017.pdf](http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2017.pdf)
- Chichizola Fajardo, M. (2018). Sustentación de caso: Propuesta de un Plan Estratégico del Ingreso al Mercado Peruano de una empresa del sector Fast Fashion. (tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración). Universidad de Lima
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (14<sup>a</sup> ed) México: Pearson Educación.
- Departamento de Agronegocios de la Sub Dirección de Promoción Internacional de la Oferta Exportable. (2016). Desarrollo anual del comercio exterior agroexportador. Lima: Autor.
- Departamento de Inteligencia de Mercados del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2016). Informe Anual de Exportaciones: Enero - Diciembre 2016. Lima: Autor
- GAE1. (05 de octubre de 2016). Guía del Agroexportador. Recuperado de <http://www.guiadelagroexportador.com.pe/component/content/article?id=181:primaria-camposol>
- Gajardo Bagnara, P. (2014). Propuesta de un modelo estratégico de control de gestión aplicado a Deloitte (tesis de maestría) . Universidad de Chile

- Hill, C. W. L., Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos: Un Enfoque Integral* (11ª ed). México: CENGAGE Learning .
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica Competitividad y Globalización: Conceptos y Casos* (11ª. ed). México: Cengage Learning.
- Instituto Crecer. (15 de octubre de 2018). Escenarios de riesgo y oportunidades para el agro peruano. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovacion-sinergias-y-crecimiento/2018/10/escenarios-de-riesgo-y-oportunidades-para-el-agro-peruano.html/?ref=gesr>
- Kaplan, R y Norton, D (2004) *Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* España: Gestión 2000
- La Rosa, L. (13 de marzo de 2018). Camposol se expande a Colombia: más hectáreas para la producción de paltas. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/agropecuario/271230-camposol-se-expande-a-colombia-mas-hectareas-para-la-produccion-de-paltas/>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (s.f.). *El sector agrario y el cambio climático*. Lima: Autor.
- Mintel Group Ltd. (2017). *Tendencias Mundiales en Alimentos y Bebidas para 2018*. Mintel Group, 14-15. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/277698773rad83597.pdf>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2012). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (6ª ed). España: Deusto
- Redacción el Comercio. (25 de abril de 2016). Perú es el primer exportador mundial de maca, dice el Minagri. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-primer-exportador-mundial-maca-dice-minagri-215770>
- Redacción Gestión (17 de abril de 2018). Camposol compró 1,000 hectáreas para cítricos en Uruguay. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/camposol-compro-1-000-hectareas-citricos-uruguay-231697-noticia/>
- Redacción Peru 21. (09 de setiembre de 2018). *ComexPerú: Crecimiento de exportaciones será mayor al proyectado por el Marco Macroeconómico*. Perú 21 Recuperado de <https://peru21.pe/economia/comexperu-crecimiento-exportaciones-sera-mayor-proyectado-marco-macroeconomico-nndc-426844#>
- Ramirez, S. (2018). *Sustentación de caso: Propuesta de un Plan Estratégico del Ingreso al Mercado Peruano de una empresa del sector Fast Fashion*. (tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Admimistración). Universidad de Lima

- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). Administración (13ª ed) . México: Pearson.
- Rodas, H., y Cisneros, P. (2000). Principios del Riego por Goteo. San Salvador: Autor.
- Sistema Integrado de Comercio Exterior . (2016). Levantamiento de información logística para exportaciones de harina de maca al estado de Nueva York EEUU - 2016. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/49137554rad1C9CF.pdf>
- Torres Hernández, Z. (2014). Administración Estratégica (2ª ed). México: Grupo Editorial Patria.
- Vásquez, C., Morales, R., y Puch, M. (diciembre de 2017). Exportaciones no tradicionales en los últimos 5 años: El Boom Agroexportador. Moneda (172), 41-43.





## **ANEXOS**

## Anexo 1: Evolución de las exportaciones de Arándanos desde el 2014 al 2016



# ARÁNDANOS



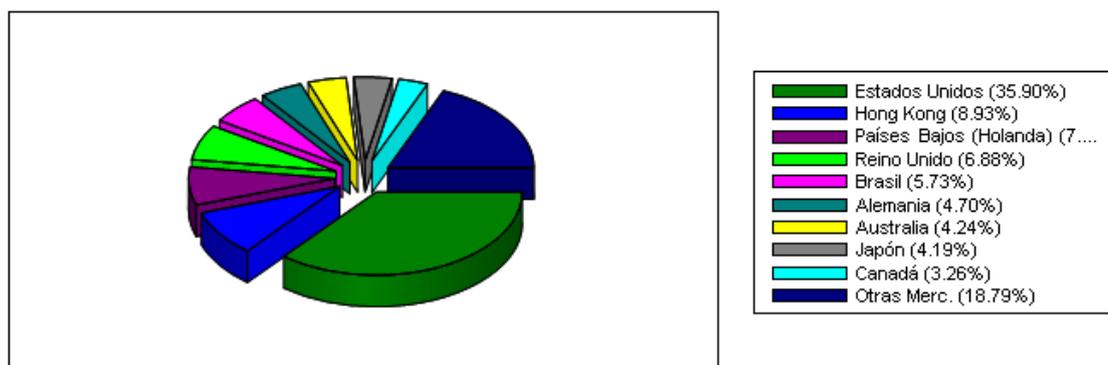
EMPRESA	FOB 2014	FOB 2015	FOB 2016	VAR. % 16/15	PARTICIPACIÓN 2016
20340584237 - CAMPOSOL S.A.	11 505 488	40 077 880	92 441 285	130.7%	37.82%
20131565659 - TAL S A	15 894 369	38 288 391	71 267 798	86.1%	29.15%
20559912353 - HORTIFRUT-TAL S.A.C.	1 175 031	9 434 674	39 298 504	316.5%	16.08%
20555837659 - AGRICOLA SANTA AZUL S.A.C			11 994 632		4.91%
20481121966 - HASS PERU S.A.		2 357 088	7 537 327	219.8%	3.08%
20557530160 - BLUBERRIES PERU S.A.C.	53 102	2 099 314	4 890 611	133.0%	2.00%
20104902864 - EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	342 532	998 696	3 067 081	207.1%	1.25%
20461642706 - AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.		497 498	2 194 670		0.90%
20297939131 - COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.			1 797 162	261.2%	0.74%
20600235738 - FRUSAN AGRO S.A.C.			1 674 075		0.68%
20515349309 - AGRICOLA LA VENTA S.A.		380 624	1 482 286	289.4%	0.61%
20519190681 - AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU SOCIEDAD ANONIMA	156 381	201 457	1 449 360	619.4%	0.59%
20224133929 - INTIPA FOODS S.A.C.	477 453	1 325 279	1 139 969	-14.0%	0.47%
20536911708 - VISONZ S.A.C.	71 813	120 522	950 677	688.8%	0.39%
20170040938 - DANPER TRUJILLO S.A.C.	1	275 569	611 390	121.9%	0.25%
2028684953 - GREEN VEGETABLES & FLOWERS S.A.C.	233 439	351 298	426 802	21.5%	0.17%
20484220710 - PERU FRUIT TROPICAL SOCIEDAD ANONIMA CERRADA			335 946		0.14%
20410065364 - CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C.		125 070	327 475	161.8%	0.13%
20518050894 - AGRICOLA ESPIRITU SANTO PALO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA-AGRICOLA ESPIRITU SANTO PALO SAC			144 860		0.06%
20378668574 - PHOENIX FOODS S.A.C.		8 640	144 846	1576.5%	0.06%
Resto	320 483	645 320	1 272 091	97.1%	0.52%

## Anexo 2: Exportación de maca según sus principales mercados en el 2017



### EXPORTACION DEL PRODUCTO MACA SEGUN SUS PRINCIPALES MERCADOS EN KG 2014 - 2019

EXPORTACIONES DEL PRODUCTO MACA SEGUN SUS PRINCIPALES MERCADOS EN EL 2017



FUENTE SUNAT

ELABORADO POR PROMPERU

