

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



**CASO DE ESTUDIO: ANÁLISIS Y  
DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA DEL  
SECTOR AGROINDUSTRIAL PERUANO,  
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración

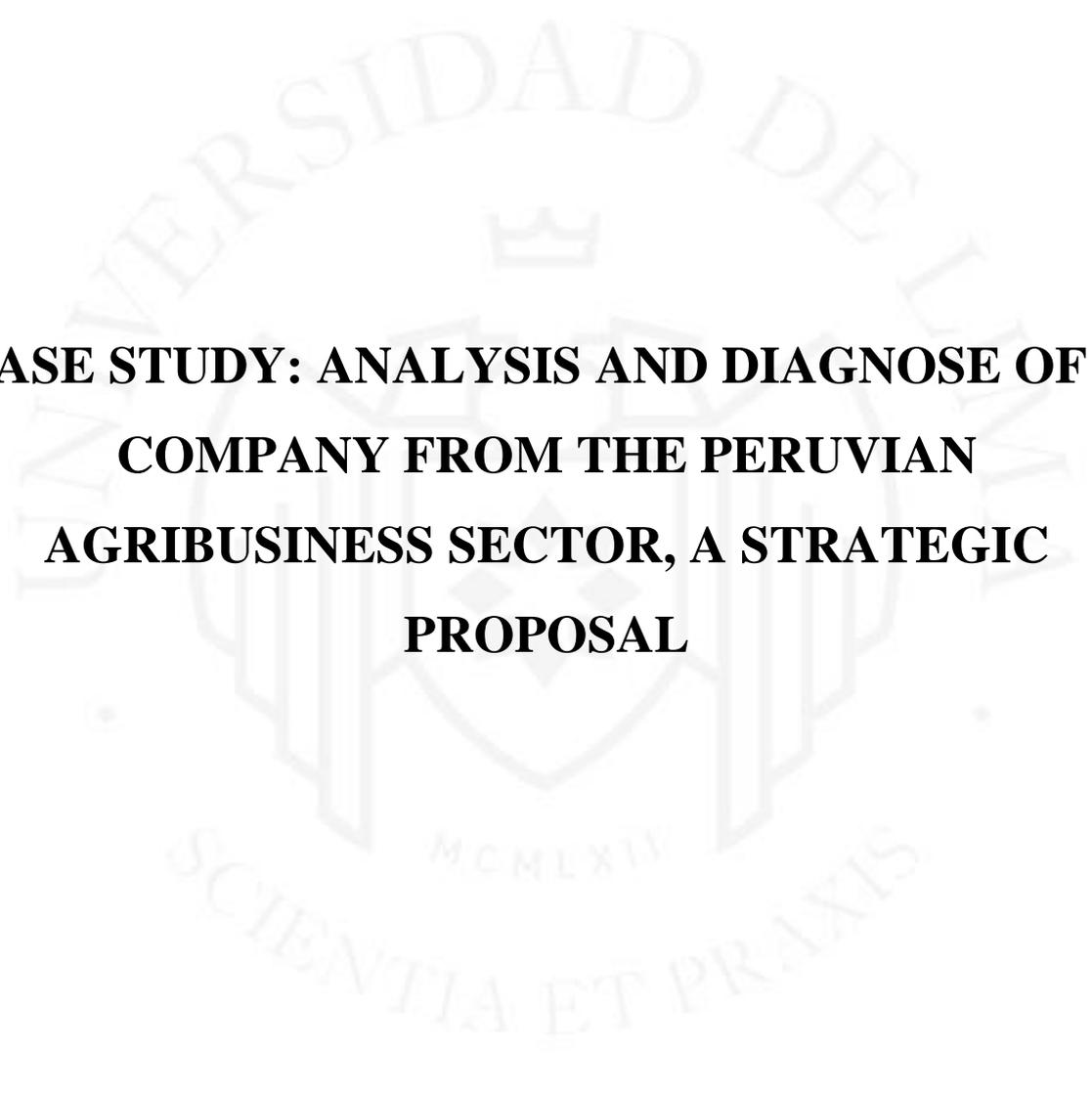
**Jorge James Berdiales Loayza**

**Código 20130163**

Lima – Perú

Noviembre de 2019





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

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>2</b>
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio.....	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor.....	3
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....	6
1.1.4 Determinación y sustentación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio(UEN).....	8
1.2 Diagnóstico Externo.....	13
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	14
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector.....	15
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas.....	17
<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.....	22
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas.....	24
2.4 Matriz FODA.....	24
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 de Negocios y 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 .....	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 .....	36
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>38</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>39</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>40</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>42</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>43</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de Canvas .....	2
Tabla 1.2 Cadena de Valor de Camposol.....	5
Tabla 1.3 Evolución futura de factores externos .....	14
Tabla 2.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	21
Tabla 2.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	22
Tabla 2.3 Matriz FODA cruzado .....	25
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral de Camposol.....	36



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Las cinco estrategias genéricas de Porter .....	24
Figura 3.1 Propuesta de rediseño de la estructura organizacional para Camposol .....	32
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Control de Camposol .....	35



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Importadores de arándanos frescos, arándanos y otras frutas del género vaccinium en el 2018.....	44
Anexo 2: Importadores de aguacates frescos y secos en el 2018 .....	45
Anexo 3: Importadores de mandarinas frescas o seca incl. mandarinas y satsumas, clementinas, wilkings y cítricos similares en el 2018 .....	46
Anexo 4: Importadores de guayabas, mangos y mangosteens frescos o secos en el 2018 .....	47
Anexo 5: Importadores de uvas frescas en el 2018.....	48
Anexo 6: TOP 10 productos de exportación peruana (US\$ - Valor FOB millones) en el 2018 .....	49
Anexo 7: TOP 10 productos orgánicos de exportación peruana (US\$ - Valor FOB millones) en el 2018.....	50
Anexo 8: Políticas de la empresa Camposol según el Reporte de Sostenibilidad del 2017 .....	51

## RESUMEN

Camposol es una empresa peruana agroexportadora de frutas, verduras y mariscos frescos. Cuenta con una cartera de productos amplia que incluyen: arándanos, aguacates, mandarinas, uvas, mangos y camarones de alta calidad los cuales son ofrecidos a todas las familias del mundo a través de su canal más importante, el minorista. Actualmente cuenta con clientes minoristas en EE.UU. donde la mayoría comercializa productos bajo marca de terceros, mientras que en minoristas de Europa prefieren realizar la venta de productos bajo la marca propia. Camposol cuenta con oficinas físicas en EE.UU., Europa y Asia para poder atender necesidades más inmediatas de sus clientes. Durante el análisis del presente caso se han identificado una serie de oportunidades que pueden ser útil en caso se utilicen las estrategias correctas con las herramientas indicadas.

**Palabras claves:** agronegocio, cultivos, exportaciones, importaciones, comercio internacional.

## ABSTRACT

Camposol es una empresa peruana agroexportadora de frutas, verduras y mariscos frescos. Cuenta con una cartera de productos amplia que incluye: arándanos, aguacates, mandarinas, uvas, mangos y camarones de alta calidad los cuales son ofrecidos a todas las familias del mundo a través de su canal más importante, el minorista. Actualmente cuenta con clientes minoristas en EE.UU. donde la mayoría comercializa productos bajo marca de terceros, mientras que en minoristas de Europa prefieren realizar la venta de productos bajo la marca propia. Camposol cuenta con oficinas físicas en EE.UU., Europa y Asia para poder atender necesidades más inmediatas de sus clientes. Durante el análisis del presente caso, se han identificado una serie de oportunidades que pueden ser útiles en caso de que se utilicen las estrategias correctas con las herramientas indicadas.

**Keywords:** agribusiness, crops, exports, imports, international trade

# INTRODUCCIÓN

En este trabajo analizaremos la empresa Camposol desde sus primeros años de fundación hasta la actualidad y, asimismo, realizaremos una serie de propuestas estratégicas para contribuir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos para su expansión internacional.

La industria agroexportadora ha crecido debido a una serie de factores que ha permitido el reconocimiento de los productos peruanos, tales como la popularización de la cocina peruana, el desarrollo de la marca país y el crecimiento de la demanda de los SuperFoods en mercados internacionales.

Camposol es una empresa de capital peruana con operaciones en el territorio nacional y exporta productos frescos; adicionalmente, cuenta con una producción importante de mariscos. En más de veinte años de experiencia, Camposol ha logrado desarrollar relaciones comerciales con minoristas a nivel global en Norteamérica, Europa y Asia.

El trabajo se encuentra compuesto de cuatro secciones, siendo el primero el diagnóstico estratégico de la empresa, interno y externo; el segundo, la formulación de la estrategia, para el cual se realizaron una serie de matrices que nos permitirán tomar las decisiones más acertadas, en el tercer capítulo se detallará la implementación estratégica, haciendo referencia a una serie de propuestas de cambios para llevar a cabo las estrategias planteadas; finalmente, se desarrollarán los planes de control para el cumplimiento de los objetivos, a través de las operaciones de Camposol siguiendo la línea de productos de calidad, una ventaja debido a su integración vertical y haciendo énfasis en su posicionamiento en el mercado internacional de las agroexportaciones.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Esta es la etapa inicial que forma parte del proceso de la dirección estratégica y permite a la administración conocer la situación de la empresa en un momento específico a través de un análisis interno y externo.

Este diagnóstico brinda información relevante sobre los retos a los que se tuvo que enfrentar Camposol y las herramientas que empleó para incrementar sus posibilidades de hacerles frente con éxito.

## 1.1 Diagnóstico interno

Es indispensable para la compañía realizar un análisis interno, ya que permite conocer la estrategia y el modelo de negocio que le permitirá lograr una ventaja competitiva.

### 1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Para este análisis utilizaremos el lienzo del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur el cual nos permitirá describir la manera en la que Camposol crea valor para sus clientes.

Tabla 1.1

Modelo de Canvas

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Accionistas	Investigación y desarrollo	Integración vertical	Acuerdos comerciales	Importadores: Minoristas y distribuidores
Empresas del Holding D&C	Planificación	Experiencia	Adaptación a la cultura	Mercado de masas
Certificadores externos	Producción	Calidad de productos		
Proveedores	Operaciones y logística	Certificaciones internacionales		
Operador logístico	Comercial y ventas			

(continúa)

(Continuación)

	<b>Recursos claves</b>  Especialistas agrónomos  Mano de obra calificada  Tecnología especializada  Cultivos  Información del mercado  Planta de procesamiento  Almacenes  Sistemas de comunicación		<b>Canales</b>  Oficinas físicas  Canal web	
<b>Estructura de costes</b>  Costos logísticos      Mantenimiento de la tecnología  Mano de obra            Mantenimiento de cultivos		<b>Fuentes de ingresos</b>  Ingresos por ventas de frutas, verduras y mariscos  Financiamiento		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, (2010)

Elaboración Propia

### 1.1.2 Análisis de la cadena de valor

Según Hill, Jones, y Schilling, (2015) todas las áreas de la empresa, desde marketing y producción, pasando por desarrollo de productos, y servicios, hasta los sistemas de información y administración de los recursos humanos, tienen una participación en la reducción de la estructura de costos y buscan incrementar la diferenciación de sus productos para ofrecer un mayor valor a sus clientes. (p. 89)

En este punto analizaremos la cadena de valor para Camposol, la cual se representa de la siguiente manera y se divide en actividades de soporte y actividades primarias:

#### Actividades de soporte:

- **Estructura organizacional:** la empresa cuenta con know how y experiencia en el sector agrícola, existe una relación cercana con inversionistas para planes de expansión

de los diferentes productos, es una empresa certificada internacionalmente, pero cuenta con poca planificación comercial, comunicación entre áreas y existe fricción entre equipos.

- **Recursos humanos:** Camposol ha creado diferentes beneficios laborales para todos sus colaboradores, tales como: atención médica gratuita para ellos y sus familiares, transporte y cuidado de niños, los colaboradores de Camposol cuentan con un sueldo mayor al que obtendrían si se quedaran en el trabajo informal.
- **Finanzas:** se encarga de asegurar la rentabilidad de todos los productos que forma parte de la cartera y asimismo el cumplimiento de las deudas y buen manejo de la inversión para los planes de expansión de los productos de Camposol.
- **Responsabilidad social:** como empresa en el rubro de producción y por ser miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Camposol tiene que seguir algunos alineamientos con respecto a sus grupos de interés.
- **Marketing:** el área de marketing viene desarrollando esfuerzos para mejorar el posicionamiento de la marca en sus segmentos de mercado, ha creado recetas para los consumidores asiáticos, han adaptado su empaquetado al idioma del país exportado y están empleando la buena reputación de los clientes corporativos para crear nuevas relaciones comerciales.

#### **Actividades primarias:**

- **Investigación y desarrollo:** la inversión en I&D ayuda al desarrollo de nuevos productos con potencia y ayudan a prevenir las plagas naturales que puedan afectar a los cultivos y a la calidad de las frutas y verduras, asimismo, cuentan con especialistas en la industria que aportan todo el conocimiento y experiencia.
- **Producción:** esta actividad es importante, ya que asegura la calidad de los productos, la recolección de frutas y verduras se realiza de manera manual, la empresa cuenta con amplios cultivos y mano de obra calificada, emplean el riego por goteo en el cual aprovechan para aplicar los pesticidas a los cultivos y cuentan con procesos y controles estrictos.
- **Almacenamiento:** el almacenamiento aporta con la propuesta de valor, el de ofrecer productos de calidad, ya que los almacenes tienen que cumplir requerimientos para mantener los productos en buen estado hasta el momento de su exportación.

- **Distribución:** Camposol invierte en las certificaciones fitosanitarias al momento de realizar las embarcaciones, el operador logístico cuenta con los contenedores aptos para realizar los envíos de los productos y asegurar la calidad de estos en el destino final; por otro lado, existen retrasos en el puerto, ya que los productos llegan a pasar hasta tres días en los almacenes del puerto.
- **Trading:** el área comercial se encarga de la venta a clientes internacionales y cuenta con oficinas en EE.UU., Europa y Asia con la finalidad de estar más cerca de sus clientes, mejorar el tiempo respuesta a posibles inconvenientes y atender los reclamos.

Tabla 1.2

Cadena de Valor de Camposol

<b>Estructura Organizacional</b>					<b>M A R G E N</b>
- Know How en el sector agrícola.		- No existía planificación ni buena comunicación entre áreas.			
- Relación cercana con los inversionistas para planes de expansión.		- Existía fricción entre equipos de producción y comerciales.			
- Empresa certificada internacionalmente.					
<b>Recursos Humanos</b>					
- La empresa cuenta con una variedad de beneficios para sus colaboradores.		- La empresa elimina las practicas de discriminación en el empleo y la ocupación.			
- Sus colaboradores cuentan con un sueldo por encima del mercado.					
<b>Responsabilidad Social (Según Pacto Mundial de las Naciones Unidas)</b>					
- Mantiene un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.		- Camposol apoya la erradicación del trabajo infantil.			
- Fomenta iniciativas que promuevan la RSE.		- Fomenta puestos de trabajo en la comunidad.			
- Apoya el desarrollo y difusión de tecnología respetuosa con el medio ambiente.		- Trabaja contra la corrupción en todas sus formas.			
- Se asegura que no sean cómplices en la vulneración de derechos humanos.					
<b>Marketing</b>					
- Creación de recetas para consumidores en los mercados asiáticos.		- Traducción de todos sus productos en el producto.			
- La buena reputación y el boca a boca se aprovecha en los clientes corporativos.					
<b>Investigación y Desarrollo</b>	<b>Producción</b>	<b>Almacenamiento</b>	<b>Distribución</b>	<b>Trading</b>	

(continúa)

(continuación)

<p>- Inversión en desarrollo de nuevos productos y prevención de plagas naturales.</p> <p>- Cuenta con especialistas agrónomos.</p> <p>- Cuentan con laboratorios para las investigaciones.</p>	<p>- Recolección manual de frutas y verduras.</p> <p>- Cuentan con amplios cultivos.</p> <p>- Cuentan con mano de obra calificada.</p> <p>- Riego por goteo.</p> <p>- Procesos y controles estrictos.</p>	<p>- Instalaciones adecuadas.</p> <p>- Control de entradas y salidas.</p>	<p>- Certificaciones fitosanitarias al momento de ser enviados.</p> <p>- Existen retrasos en los envíos, productos se quedan en el Puerto 3 días.</p> <p>- Operador logístico con contenedores aptos para los envíos.</p>	<p>- Oficinas en EE.UU., Europa y Asia.</p> <p>- Mejor tiempo de respuesta a solicitudes de los clients.</p> <p>- Atención a los reclamos de los clients internacionales.</p>	<p><b>M</b></p> <p><b>A</b></p> <p><b>R</b></p> <p><b>G</b></p> <p><b>E</b></p> <p><b>N</b></p>
---	---	---	---	---	---

Fuente: David, (2013)

Elaboración propia

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

Son cuatro los factores que ayudan a una compañía a desarrollar y sostener su ventaja competitiva, siendo estos factores los siguientes: calidad, innovación, respuesta al cliente y eficiencia Para (Hill et al., 2015) dichos factores se consideran competencias distintivas genéricas, ya que cualquiera sea la empresa y la industria en la que se desarrolle, puede adquirirlas. (p. 82)

La ventaja competitiva de Camposol y cada UEN se describe de la siguiente manera:

#### CAMPOSOL

- **Ventaja competitiva:** liderazgo en costos
- **Elementos constitutivos de la ventaja competitiva de Camposol**
  - **Calidad superior:** Camposol es reconocido internacional por la buena calidad de todos sus productos y al ser una empresa verticalmente integrada le permite tener control sobre todo el proceso desde la siembra, pasando por el proceso de empaquetado y envío de contenedores a los clientes internacionales.
  - **Mayor respuesta al cliente:** con oficinas en Rotterdam, Florida y Shangai, la empresa busca tener una relación más cercana con sus clientes internacionales para poder brindarles soluciones más rápidas a posibles inconvenientes que se puedan presentar en sus pedidos.

- **Innovación superior:** gracias a la inversión constante en el área de Investigación y Desarrollo, Camposol puede desarrollar ciertos avances que le permitan mejorar la producción de ciertos productos y mejorar algunos procesos como el de riego por goteo aplicando los pesticidas para plagas naturales que puedan afectar a la calidad de los cultivos.

## **UEN DE FRUTAS Y VERDURAS**

- **Ventaja competitiva:** Liderazgo en costos
- **Elementos constitutivos de la ventaja competitiva de la UEN de frutas y verduras:**
  - **Calidad superior:** Camposol tiene una capacidad de producción de frutas y verduras a gran escala, lo que le permite una reducción de costos de producción en todos sus productos frescos.
  - **Innovación superior:** Camposol ha invertido mucho en I&D, enfocando sus investigaciones al manejo y control de plagas y secuenciaciones del ADN de frutas con la interacción con el entorno, con la finalidad de mejorar procesos de producción.

## **UEN DE MARISCOS**

- **Ventaja competitiva:** Liderazgo en costos
- **Elementos constitutivos de la ventaja competitiva de la UEN de Mariscos:**
  - **Respuesta al cliente:** la unidad de mariscos atiende a un número de clientes a los que sabe puede brindarles una atención buena y cumplir con los requerimientos.

## **UEN DE TRADING**

- **Ventaja competitiva:** Diferenciación
- **Elementos constitutivos de la ventaja competitiva de la UEN de Trading:**
  - **Mayor respuesta al cliente:** con presencia en oficinas en Norteamérica, Europa y Asia, se encargan de reducir el tiempo de respuesta a clientes para poder lograr una mayor satisfacción con la marca.

- **Calidad superior:** los productos ofrecidos son los que cumplen con todas los controles y estándares de calidad.

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

Es necesario mapear el entorno de Camposol, ya que estos son aspectos en los que la empresa puede ejercer control y tratar de mejorarlas y/o aprovecharlas para marcar una diferencia ante la competencia.

#### **CAMPOSOL:**

- **Fortalezas:**

- En el 2015 Camposol fue el mayor productor agropecuario pronto sería el mayor productor de arándanos del mundo, lo cual puede ser aprovechado para crear relaciones con clientes a largo plazo (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol transformó parte de la región noroeste del Perú en un centro agrícola y económico clave, haciendo de este uno de sus principales activos para la compañía y permitiéndole explotarlos (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol tiene la filosofía de trabajar juntos, transformar la tierra, construir algo de la nada. Visión que le ha permitido lograr lo que son hoy en día (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol plantó casi 3,000 hectáreas de espárragos blancos y se posicionó como un exportador líder, permitiéndole en su momento posicionar el nombre en el mercado internacional (Bell y Kindred, 2016).
- Gómez se incorporó como Director General de Trading en el 2011, fortaleciendo el organigrama tomando en cuenta su experiencia y trayectoria (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol tenía una buena reputación por la buena calidad y volumen, pudiendo llegar a nuevos clientes (Bell y Kindred, 2016).
- En 2012, expandió la producción del aguacate, para entonces su producto más importante, logrando una mayor producción de este (Bell y Kindred, 2016).

- Camposol fue el primer agronegocio peruano en unirse al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y publicar informes de sostenibilidad verificados por terceros independientes (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol disminuyó el número de intermediarios y aumentó las ventas directas, lo cual ayudó en la manera de trabajar con clientes minoristas (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol decidió comercializar sus arándanos bajo la marca propia, aprovechando toda su capacidad para la producción y comercialización, eliminando a los intermediarios (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol es uno de los principales empleadores en el Perú, lo que fomenta al buen desempeño de los colaboradores, tanto de fábrica y administrativo como de campo (Bell y Kindred, 2016).
- Según Salazar “Nuestra fortaleza es que las pocas cosas que hacemos, lo hacemos bien, y hacemos mucho. Entonces es más fácil para los minoristas hablar con nosotros” volviendo a Camposol una empresa con la que es fácil trabajar (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol tenía más flexibilidad para servir a los minoristas, pudiendo aprovechar esta ventaja por la empresa al momento de generar relaciones comerciales (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol había permitido que la calidad haga la venta, lo que funcionó con los clientes minoristas y lo supo aprovechar para llegar a otros minoristas (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol aprovechó la popularidad de la cocina peruana e invirtió en educación al consumidor final, esto ayudaría a la empresa en cuestiones de marketing y fidelización (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol poseía unas 14,500 hectáreas, un activo para explotar al noroeste del Perú (Bell y Kindred, 2016).

- **Debilidades:**

- En el 2007 Camposol empleó intermediarios para la venta de sus productos enlatados en el mercado europeo, aguacate y productos pesqueros congelados, no aprovechando su marca en el posicionamiento del cliente final (Bell y Kindred, 2016).

- En Camposol la estructura de procesos y los operarios generaba conflictos internos (Bell y Kindred, 2016).
- Existía fricción equipos, cuya cooperación fue crítica a medida que Camposol se desplazó hacia la producción orientada al mercado (Bell y Kindred, 2016).
- En el 2011 Camposol no contaba con experiencia en el ámbito comercial y no contaba con una estrategia de marca, lo que le perjudicó en algunas relaciones comerciales (Bell y Kindred, 2016).
- En Camposol la planificación no estaba del todo desarrollada, no logrando a cumplir al 100% con algunos pedidos (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol no llegaba a entregar de manera confiable, haciendo que los importadores sean los que se encarguen de la venta final de sus productos (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol no cuenta con un centro de maduración propio (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol había invertido poco en promocionar la marca entre los consumidores, lo que le perjudica en el proceso de compra del consumidor final (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol debería tener una marca que se pueda pronunciar en todos los idiomas (Bell y Kindred, 2016).
- Toda la producción de Camposol dependía de sus cultivos en Perú, lo que los hace dependientes de todos los factores que pueden afectar a los cultivos en el territorio peruano (Bell y Kindred, 2016).

## **FRUTAS Y VERDURAS**

- **Fortalezas:**

- En poco tiempo Camposol logró la plantación de vasta de aguacate, favoreciendo la marca en el mercado (Bell y Kindred, 2016).
- En el 2012, Camposol expandió la producción del aguacate, en ese momento su producto más importante (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol podía hacer que su producción de arándanos alcance su punto máximo de septiembre a abril, aprovechando la demanda de países como EE.UU. (Bell y Kindred, 2016).

- Camposol invierte mucho en su área de Investigación y Desarrollo (Bell y Kindred, 2016).
  - Camposol tiene capacidad productiva consistentemente, dándole una ventaja relevante, ya que los minoristas no tienen que hablar con diferentes proveedores que tienen productos de diferentes lugares (Bell y Kindred, 2016)
  - En el 2015 Camposol tenía la capacidad de ofrecer los aguacates a un precio fijo durante la temporada, ofreciendo una ventaja frente a otros proveedores de aguacate (Bell y Kindred, 2016).
  - Camposol contaba con una pequeña producción de arándanos orgánicos, pudiendo ofrecer una variedad de productos para los minoristas (Bell y Kindred, 2016).
  - Camposol estaba invirtiendo en nueva tecnología en su planta de empaque que podría la fruta por tamaño, lo que le permitiría poder ofrecer frutas con características específicas para diferentes culturas, como es el caso de china (Bell y Kindred, 2016).
  - La venta de arándanos a los minoristas de EE.UU. fue una forma de que Camposol construyera su marca de consumo (Bell y Kindred, 2016).
  - Camposol tiene la capacidad para realizar los envíos a EE.UU. con los requerimientos sanitarios contra plagas, algo que los minoristas valoran y no tienen que incurrir en gastos de fumigación (Bell y Kindred, 2016).
- **Debilidades:**
    - Cada vez que Camposol se comprometía con algo en el mercado, fallaban, se quedaban sin cajas, bolsas o contenedores, lo que hacía que pierdan credibilidad en el mercado (Bell y Kindred, 2016).
    - En la venta de aguacates, Camposol todavía depende el 49% de éstas a importadores o corredores, lo que hace que dependa de intermediarios para la comercialización de este producto (Bell y Kindred, 2016).

## **MARISCOS**

- **Fortalezas:**

- Camposol desarrolló granjas de camarón cerca de sus campos agrícolas, fortaleciendo las operaciones y potenciando el desarrollo de esta unidad de negocio (Bell y Kindred, 2016).
  - Camposol explotó granjas de camarón y un negocio de mariscos con 10, 300 toneladas en 2015 (Bell y Kindred, 2016).
  - Los mariscos fue una de las principales categorías de Camposol por ingresos en el 2016, lo que le convierte en una UEN importante para la empresa (Bell y Kindred, 2016).
  - La unidad de mariscos de Camposol representó el 20% de sus ventas en el 2015, lo que le convierte un producto con demanda en el mercado internacional (Bell y Kindred, 2016).
  - Camposol operaba alrededor de 1,300 ha de estanques de camarón en el norte de Perú, de los cuales recolectó 5,640 TM de camarón en 2015, brindándole una capacidad importante de producción (Bell y Kindred, 2016).
  - En el 2015, convirtió 50 hectáreas a sistemas agrícolas intensivos, estos estanques podían soportar rendimientos de 30 TM por hectárea por cosecha, mucho más altos que los estanques convencionales (Bell y Kindred, 2016).
  - A finales del 2014, la unidad de mariscos adquirió sus dos primeras plantas de procesamiento de camarón, mejorando la tecnología y procesos (Bell y Kindred, 2016).
- **Debilidades:**
    - Camposol no puede suministrar grandes volúmenes en el momento oportuno en que los minoristas lo necesitan, y no pueden arriesgar sus operaciones comerciales agregando camarón cuando no están listos (Bell y Kindred, 2016).
    - Comenzó a exportar a través de distribuidores sus productos pesqueros a Estados Unidos en el 2007, contando con intermediarios en el proceso comercial de sus productos (Bell y Kindred, 2016).

## **CAMPOSOL TRADING**

- **Fortalezas:**

- Camposol amplía sus oficinas en Rotterdam de 2 a 20 personas, con equipos enfocados en ventas, operaciones y administración, fortaleciendo el trabajo y el tiempo de respuesta a posibles inconvenientes con pedidos de clientes (Bell y Kindred, 2016).
  - En 2015, Camposol decidió ir a los EE.UU. y construir una operación comercial fortaleciendo las operaciones y relaciones comerciales con minoristas en ese país (Bell y Kindred, 2016).
  - A Camposol le tomó dos años en crear relaciones con clientes, cuando a otras empresas como Mission Produce le tomó 25 años (Bell y Kindred, 2016).
  - En el 2015, aproximadamente el 60% del volumen total de producción de Camposol se vendió por medio de su unidad comercial (Bell y Kindred, 2016).
  - Una táctica clave por parte del área comercial internacional fue buscar minoristas a los que el modelo integrado verticalmente les favorezca (Bell y Kindred, 2016).
  - Camposol planeó abrir una oficina en Shanghai para ofrecer el mejor servicio posible a los supermercados (Bell y Kindred, 2016).
- **Debilidades:**
    - Falta de trabajo con otras áreas de la empresa para el cumplimiento de pedidos a clientes internacionales (Bell y Kindred, 2016).

## 1.2 Diagnóstico Externo

Un estudio externo le permite a la organización identificar y evaluar tendencias y aspectos que puedan afectar directa o indirectamente el alcance de objetivos de una organización, teniendo identificadas estas oportunidades la compañía puede (David y David, 2017, p. 60).

En este punto analizaremos el los factores externos que han ayudado el crecimiento de Camposol y aquellos aspectos que han ocasionado ciertas trabas en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

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

Identificaremos aquellos factores que pueden favorecer o perjudicar las operaciones de la empresa, asimismo, como a establecer una estrategia adecuada para su crecimiento (Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland, 2012, p. 48 - 50).

Se analizarán los siguientes factores: Políticos y legales, económico, sociales y culturales, y tecnológicos a continuación:

Tabla 1.3

Evolución futura de factores externos

Factor	Actualidad	Futuro
<b>FACTORES POLÍTICOS - LEGALES</b>	China abre las fronteras a los arándanos peruanos (Bell y Kindred, 2016). (O)	Se espera que esta relación comercial siga vigente para incentivar el comercio internacional (acuerdoscomerciales.gob.pe, 2019). (O)
	El aumento de los beneficios laborales a los trabajadores agrarios significará mayores costos para las empresas del sector (El Peruano, 2018). (A)	Este régimen agrario, se espera se mantenga en el futuro buscando los beneficios de los trabajadores agrarios (El Peruano, 2018). (A)
	Nuevas aperturas de nuevos mercados mediante los acuerdos sanitarios para el ingreso de diversos productos como la palta, mandarinas, arándanos y uva (PROMPERÚ, 2019). (O)	Se estima que las relaciones con los nuevos mercados como Tailandia, Japón, India, China, entre otros se mantengan e incentiven el comercio internacional (PROMPERÚ, 2018). (O)
<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>	Las exportaciones de Perú registran un record en el 2018 (Miniterio de Comercio Exterior y Turismo, 2018). (O)	Se reducen las exportaciones en el 2019 (Gestión, 2019). (A)
	Las exportaciones de frutas crecieron 30% en el 2018 y las exportaciones de hortalizas 2% hasta (Casanova y Ferreira, 2015). (O)	Se estima que las exportaciones sigan creciendo debido a la presencia de la marca Perú (Gestión, 2019). (O)
	En el 2018 las agroexportaciones de Perú a Asia crecieron en 22% siendo su principal mercado China (PROMPERÚ, 2019). (O)	Manteniendo esta tendencia, las productos peruanos ganarán mayor exposición en el mercado asiático (PROMPERÚ, 2019). (O)
	En el 2018 las agroexportaciones a Norteamérica crecieron en 8% siendo los EE.UU. su principal mercado (PROMPERÚ, 2019). (O)	Con la misma tendencia, las frutas y hortalizas peruanas ganarán popularidad en el mercado norteamericano (PROMPERÚ, 2019). (O)

(continúa)

(continuación)

<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>	Las agroexportaciones a Europa crecieron en 14% en el 2018 con el mercado más importante los Países Bajos (PROMPERÚ, 2019). (O)	Siguiendo este crecimiento, las agroexportaciones peruanas ganarán mayor exposición en el mercado europeo (PROMPERÚ, 2019). (O)
	Beneficios del TLC con Estados Unidos (Ponce, 2015). (O)	Con esta tendencia, las agroexportaciones peruanas seguirán representando el mayor porcentaje del total de exportaciones (PROMPERÚ, 2019). (O)
	Europa es el principal continente de destino con una participación de 44% de las agroexportaciones peruanas (PROMPERÚ, 2019). (O)	Este crecimiento convierte a Europa en un mercado importante en el futuro para desarrollar más relaciones comerciales (PROMPERÚ, 2019). (O)
<b>FACTORES SOCIALES Y CULTURALES</b>	El paladar de la cultura china no está acostumbrado al sabor y la textura de los aguacates (Bell y Kindred, 2016). (A)	Con la popularidad del aguacate, se espera que los chinos acepten y consuman más esta fruta (Gestión, 2019). (O)
	El crecimiento las exportaciones de frutas y hortalizas fue impulsado por la tendencia mundial de consumo saludable (Semana Económica, 2019). (O)	Manteniendo este ritmo a nivel global gracias a esta tendencia saludable a nivel global, las exportaciones seguirán creciendo (Semana Económica, 2019). (O)
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>	Internet y las exportaciones: determinantes de éxito en los canales virtuales de exportaciones. (Emerald, 2004). (O)	Se espera se digan desarrollando avances tecnológicos que permitan mejorar las operaciones en la industria (El Comercio, 2017). (O)
	El boom agroexportador en riesgo por cuatro proyectos de irrigación paralizados. (A)	De poner en marcha otra vez estos cuatro proyectos, se podrán aprovechar más tierras en el norte del Perú. (O)
	S/ 600 millones invertirá el INIA en innovación tecnológica para el agro. (O)	Se espera ue el Estado realice mayor inversión en la industria agrícola para incentivar las exportaciones. (O)

Fuente: David, (2013)

Elaboración propia

### 1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector

En este punto evaluaremos la industria e identificaremos la importancia que tiene cada una de las siguientes cinco fuerzas: riesgo de ingreso de competidores potenciales, rivalidad entre empresas competidores, desarrollo de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los compradores (David, 2013, p.75).

En el caso específico de Camposol, la rivalidad de la industria es alta por las razones descritas a continuación:

- **Rivalidad entre empresas competidores:** el mercado internacional del sector agroindustrial se encuentra fragmentada, por lo que la rivalidad entre las empresas competidores es **alta** y tienen que desarrollar estrategias que las permitan diferenciarse en el mercado, algunas de las razones que colaboran con esta rivalidad son las siguientes: las barreras para abandonar el mercado son altas, los productos son perecederos, los productos que venden las empresas son similares y los consumidores pueden cambiar de marca fácilmente.
- **Riesgo de ingreso de competidores potenciales:** un crecimiento constante de la demanda internacional de productos agrícola, el ingreso de competidores potenciales es probable, ya que es un mercado atractivo y con potencial de seguir creciendo, pero para ingresar a este mercado se tienen que tomar en cuenta las siguientes consideraciones, por lo que hace el riesgo de ingreso de competidores **bajo**:
  - **Economías de escala:** en este aspecto los competidores potenciales deben tener en cuenta la producción de grandes cantidades que demandan clientes como los minoristas y distribuidores y contar con la capacidad de producción para cumplir con grandes requerimientos de productos.
  - **Lealtad a la marca:** la única manera de generar lealtad a la marca es a través de las relaciones comerciales y cumplimiento de requerimientos según los acuerdos pactados en términos de calidad y tiempo de entrega, en esta industria es un aspecto importante para los clientes.
  - **Ventajas absolutas en costos:** se tienen que tomar en consideración las operaciones y los procesos de producción, el control de insumos particulares necesarios para la producción y accesos a fondos más baratos porque las empresas existentes representan menos riesgos que empresas nuevas en la industria.
  - **Costos para el cliente al cambiar:** en esta industria, con productores que se abastecen de otros productores para completar la cantidad de pedidos, es un costo alto para el cliente cambiar de una empresa con la capacidad para proveer a clientes bajo la supervisión de todo el proceso productivo a nuevos proveedores que al recurrir a pequeños productores pierdan el control de la calidad de los productos.

- **Regulación gubernamental:** los aspectos gubernamentales internacionales se rigen según los países y las entradas a estos para ciertos productos de acuerdos a relaciones comerciales entre países.
- **Poder de negociación de los compradores:** en la industria, existe la posibilidad de cambiar de proveedor, ya que existen más de una empresa en la industria que pueda ofrecer los mismo productos, existe un gran poder de negociación de los compradores, ya que estos adquieren gran volumen de productos para su abastecimiento, también existe una posibilidad por parte de los minoristas que ya al contar con un centro de maduración puedan decidir ampliar sus operaciones y ellos mismos producir sus frutas y verduras. Adicionalmente, los productos como las frutas y verduras son difíciles de diferenciar, por lo que los consumidores finales también pueden optar fácilmente por los productos de otras empresas. En conclusión, el poder de negociación de los compradores es **alto**.
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** nuevos productos sustitutos tienen mayor demandan en los últimos tiempos, ya que ofrecen el mismo valor nutricional que las frutas, verduras y productos marinos, el cual afectar de manera directa al mercado y la comercialización de estos productos en todo el mundo. Es por lo que decimos que esta amenaza es **alta** (Arcaya, 2015).
- **Poder de negociación de los proveedores:** es necesario que los proveedores cumplan con ciertos requerimientos para asegurar el buen estado de productos en el envío a mercados internacionales, se considera que el poder de negociación es bajo, ya que pueden ser reemplazados por algún otro competidor que tenga la capacidad para asegurar los requerimientos necesarios.

### 1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

- **Oportunidades**
  - En el 2015 se abren las fronteras chinas a los arándanos peruanos en el mercado más grande de Camposol (Bell y Kindred, 2016).
  - Ubicación estratégica favorable de Perú (Bell y Kindred, 2016).
  - En las polémicas elecciones presidenciales de 2016, Pedro Pablo Kuczynski ganó una estrecha victoria basada en las promesas de la campaña de mejorar el crecimiento económico, proyectado en 3.6% en 2016 (Bell y Kindred, 2016).

- En la década de 1990 el gobierno comenzó a construir grandes proyectos de infraestructura para llevar agua dulce de las montañas al desierto occidental a través de un extenso sistema de canales (Bell y Kindred, 2016).
- Según Ramirez “No enfrentamos inundaciones o heladas, y no nos preocupamos por la sequía porque no dependemos de la lluvia y los pozos. Obtenemos agua de un proyecto de irrigación que al desvía de las montañas, y la mayor parte de ese suministro sigue llegando al océano por lo que hay mucho más si lo necesitáramos” (Bell y Kindred, 2016).
- En 2015, Perú exportó alrededor de \$ 2,1 mil millones de frutas y vegetales, y muchos mercados nuevos otorgaron acceso a las exportaciones peruanas en 2015 y 2016 (Bell y Kindred, 2016).
- EE.UU, el principal importador de aguacate, le abre las puertas a los aguacates peruanos en el 2011 (Bell y Kindred, 2016).
- La demanda de los aguacates en EE.UU. incrementa rápidamente por la creciente, una de las razones es la mayor conciencia de los beneficios para la salud (Bell y Kindred, 2016).
- La tendencia de minoristas a establecer sus propias instalaciones de maduración de aguacate que Camposol podría usar (Bell y Kindred, 2016).
- En 2013, una variedad de arándanos llamada Biloxi, se mostró prometedora (Bell y Kindred, 2016).
- Estados Unidos fue el mayor importador de frutas (Bell y Kindred, 2016)
- Aumento del consumo por persona de los arándanos entre el 2005 a 2014 (Bell y Kindred, 2016).
- Mientras que los supermercados europeos enfatizaban las ventas de marcas propias, los minoristas estadounidenses a menudo vendían productos bajo marcas de terceros (Bell y Kindred, 2016).
- Durante el siglo XX, se desarrollaron nuevas variedades de arándanos que eran adecuadas para diversos climas, lo que permitió que la producción se extendiera al sur de los EE.UU. y América del Sur (Bell y Kindred, 2016).
- Para el 2016 los arándanos eran un producto de alto valor que cada vez se producía y consumía más a nivel internacional y fue ganando impulso en mercados como EE.UU., Europa y Asia (Bell y Kindred, 2016).

- Los arándanos eran un ingrediente cada vez más popular utilizado por los servicios de alimentos, alimentos envasados y las industrias cosmética y de cuidado de la piel, haciendo que el número de presentaciones de arándanos pase de 600 a 3,400 (Bell y Kindred, 2016).
- Si las tasas de crecimiento anual promedio de 2008 a 2014, 13% en América del Norte, 32% en Europa y 49% en Asia, continuaban, la demanda mundial podría llegar a 5.7 millones de TM para el 2024 (Bell y Kindred, 2016).
- Varios factores impulsaron la demanda, incluida la mayor disponibilidad durante todo el año de bayas de buena calidad, su reputación como aperitivo divertido y conveniente para los niños y el interés de los consumidores en alimentos frescos y saludables, asimismo, (Bell y Kindred, 2016).
- La imagen potenciada de las frutas debido a la creciente ciencia en torno a los antioxidantes y la popularización del término “súper alimento” para estos (Bell y Kindred, 2016).
- En Perú, las exportaciones se triplicaron a casi \$ 94 millones de 2014 a 2015 y podrían alcanzar los \$ 200 millones en el 2016, mientras que el área total plantada aumentaría de 2,500 hectáreas en el 2015 a 3,200 hectáreas en el 2016 (Bell y Kindred, 2016).
- En los aguacates, la producción mexicana está fragmentada y los importadores chilenos se agregan de pequeños productores y usan muchas variedades (Bell y Kindred, 2016).
- Los consumidores pagan \$ 4.00, \$ 5.00, \$ 6.00 por una pinta de arándanos (Bell y Kindred, 2016).
- Camposol espera que Asia crezca del 6% al 30% de sus ventas en aproximadamente cinco años, con gran parte de este crecimiento en China (Bell y Kindred, 2016).
- El sector minorista de China estaba muy fragmentado (Bell y Kindred, 2016).
- China es más dinámica y requiere más trabajo para desarrollar relaciones (Bell y Kindred, 2016).
- Los chinos han notado la reputación de Perú en la cocina (Bell y Kindred, 2016).
- China es un mercado potencial para los arándanos (Bell y Kindred, 2016).
- Preferencia de la cultura china por frutas de gran tamaño y apariencia (Bell y Kindred, 2016).

- **Amenazas:**

- Crecimiento de productores sudamericanos expandiendo la producción de arándanos (Bell y Kindred, 2016).
- En los últimos años, el crecimiento se ha enfriado debido a una menor demanda de los principales productos básicos del Perú y una caída relacionada en la inversión interna (Bell y Kindred, 2016).
- El mercado de espárragos blancos enlatados se limitó a unos pocos países de Europa (Bell y Kindred, 2016).
- Los aguacates solo tenían una ventana de producción de cuatro meses en Perú (Bell y Kindred, 2016).
- La demanda norteamericana se cubrió principalmente con importaciones de Chile y Argentina (Bell y Kindred, 2016).
- El mercado de EE.UU. no pudo absorber la producción récord de aguacate peruano, lo que obligó a los vendedores a descargar los aguacates peruanos con grandes descuentos (Bell y Kindred, 2016).
- Los rendimientos de espárragos de Camposol disminuyeron debido a los efectos de El Niño (Bell y Kindred, 2016).
- Debido a la demanda el se eliminó el negocio de las conservas (Bell y Kindred, 2016).
- México tira de la cadena de la oferta y demanda para influir en los precios de los EE.UU. (Bell y Kindred, 2016).
- A medida que la demanda de arándanos iba creciendo, Camposol se enfrentaba a más competidores en la venta a minoristas (Bell y Kindred, 2016).
- El paladar chino no estaba acostumbrado a la textura ni sabor de los aguacates (Bell y Kindred, 2016).

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Desarrollaremos algunas matrices que permitirán analizar el desempeño de la empresa, definiremos la misión y visión para, y finalmente, sugerir algunas propuestas de mejora.

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Esta matriz nos permite sintetizar y evaluar los factores internos más relevantes de Camposol, siendo once las fortalezas encontradas y diez debilidades identificadas.

Una ponderación de 1.0 nos indica que es una debilidad significativa mientras que una calificación de 2.0 una debilidad menor; por otro lado, una fortaleza menor será representada con 3.0 y una fortaleza importante con 4.0 (David, 2013, p. 122).

Tabla 2.1

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Fortalezas</b>			
1. Empresa verticalmente integrada.	0.06	4	0.24
2. Experiencia, reputación y know how.	0.06	4	0.24
3. Diversidad de productos.	0.05	4	0.2
4. Inversión en Investigación y Desarrollo.	0.05	3	0.15
5. Empresa certificada internacionalmente y miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.	0.04	3	0.12
6. Pertenecer a un importante holding de empresas.	0.05	4	0.2
7. Cuenta con producción orgánica y certificado.	0.04	4	0.16
8. Empresa comprometida con el bienestar de sus colaboradores.	0.05	3	0.15
9. Fuerte competidor en la industria a nivel global.	0.05	4	0.2
10. Inversión en educación al consumidor final.	0.04	3	0.12
11. Cuenta con oficinas físicas en EE.UU., Holanda y Shanghai.	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>			
1. Camposol no cuenta con su propia planta de maduración	0.03	2	0.06
2. Problemas de planificación comercial y estratégica por parte de los directores.	0.06	1	0.06
3. Altos gastos en la mano de obra.	0.03	2	0.06
4. Estructura organizacional poco adecuada a la industria.	0.04	2	0.08

(continúa)

(continuación)

5. Falta de desarrollo de terrenos sin producción en el noroeste del país.	0.05	1	0.05
6. Gran porcentaje de ventas enfocado a un solo producto.	0.05	1	0.05
7. Camposol no tiene una estrategia de marca en el consumidor final.	0.04	1	0.04
8. Producción de la empresa depende únicamente del Perú.	0.06	2	0.12
9., Falta de comunicación entre áreas.	0.05	2	0.10
10. La empresa todavía trabaja con intermediarios en la venta de productos marinos.	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>

Fuente: David, (2013)

Elaboración Propia

Si bien el resultado de la ponderación es 2.60, significa que la empresa tiene una posición interna buena, Camposol ha sido una empresa que ha crecido rápidamente y la planificación no está al 100% implementado en las áreas de la compañía, siendo una debilidad importante por mejorar, así como la falta de inversión en desarrollo de terrenos, gran porcentaje de ventas enfocado únicamente en ciertos productos y el no contar con una estrategia de marca al consumidor final significan que la empresa tiene que mejorar estos aspectos para poder asegurar el crecimiento de sus operaciones.

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

El desarrollo de esta matriz para Camposol, nos permitirá evaluar información sobre el entorno, para esto hemos enumerado una lista de trece oportunidades y diez amenazas identificadas.

Una ponderación de 4.0 explica el buen uso de las estrategias empresariales y una puntuación de 1.0 indica que no se están aprovechando la coyuntura ni evitando de manera correcta las amenazas (David, 2013, p. 80).

Tabla 2.2

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
1. Mano de obra barata en el sector agrícola.	0.03	4	0.12

(continúa)

(continuación)

2. Las preferencias de la cultura china hacia las frutas de mayor tamaño y mejor color.	0.04	4	0.16
3. Creciente popularidad de la cocina peruana a nivel mundial.	0.04	4	0.16
4. En China, el sector minorista está muy fragmentado.	0.03	3	0.09
5. Los minoristas estadounidenses suelen vender productos bajo marcas de terceros.	0.03	4	0.12
6. Mayor demanda de arándanos, mango, uva y palta de sus principales mercados, los Estados Unidos, Países Bajos y el Reino Unido.	0.03	4	0.12
7. Productores sudamericanos no cuentan con capacidad para cubrir la demanda de frutas.	0.05	4	0.2
8. Existe una tendencia en el sector minorista por contar con sus propios centros de maduración.	0.03	3	0.09
9. Creciente preferencia de los consumidores por productos orgánicos.	0.05	2	0.1
10. Mayor conciencia de la población mundial de los beneficios de las frutas para la salud.	0.04	3	0.12
11. Creciente demanda del aguacate gracias a la comida mexicana.	0.04	4	0.16
12. Nuevas aperturas a mercados mediante los acuerdos sanitarios para el ingreso de diversos productos como la palta, mandarinas, arándanos y uva.	0.05	4	0.2
13. Las exportaciones peruanas logran record en el 2018.	0.04	4	0.16
<b>Amenazas</b>			
1. El boom agroexportador en riesgo por cuatro proyectos de irrigación paralizados.	0.04	2	0.08
2. El aumento de los beneficios laborales a los trabajadores agrarios significará mayores costos para las empresas del sector.	0.03	3	0.09
3. Amenaza constante de plagas y bacterias en los cultivos.	0.04	4	0.16
4. Estacionalidad de ciertas frutas.	0.05	3	0.15
5. Daños en la producción debido al efecto de El Niño.	0.06	3	0.18
6. Sabor y textura inusual para la cultura china.	0.05	2	0.1
7. Aumento de competidores en la producción de arándanos a nivel mundial.	0.06	3	0.18
8. Fuerte influencia de México en los precios del aguacate en los EE.U..	0.06	4	0.24
9. Inestabilidad política en el país.	0.05	3	0.15
10. En Europa, los supermercados enfatizan las ventas de productos bajo la marca propia.	0.06	3	0.18
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.31</b>

Fuente: David, (2013)

Elaboración Propia

Con un resultado ponderado de 3.27, podemos decir que Camposol está aprovechando de manera correcta la mayoría de oportunidades en la industria del agronegocio, pero podría

mejorar su producción de productos orgánicos debido a la preferencia de estos por los consumidores, por otro lado, en cuanto a las amenazas tiene que seguir trabajando en la educación al consumidor chino con respecto a la palta y no verse afectado por la paralización de cuatro proyectos de irrigación en el país.

### 2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas

Existen tres estrategias genéricas para que las compañías desarrollen una ventaja competitiva, entre estas pueden ser las siguientes: enfoque, diferenciación o liderazgo en costos.

Según la integración vertical de Camposol en la UEN de frutas y verduras, Camposol desarrollaría una estrategia de liderazgo en costos con mejor valor, por la variedad de sus productos de calidad a un mercado de masas con una mejor relación valor – precio, es conocido en la industria la buena calidad de todas las frutas, verduras y productos del mar que exportan de Norteamérica, Europa y Asia.

Figura 2.1

Las cinco estrategias genéricas de Porter

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS			
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque	
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	-	<b>Tipo 1:</b> Liderazgo en costos - Bajo costos <b>Tipo 2:</b> Liderazgo en costos - Mejor valor <b>Tipo 3:</b> Diferenciación <b>Tipo 4:</b> Enfoque - Bajo costo <b>Tipo 5:</b> Enfoque - Mejor valor
	Pequeño	-	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5	

Fuente: Porter, (2010)

### 2.4 Matriz FODA

Identificaremos ciertas competencias distintivas de una empresa, las herramientas con las que cuenta y formular estrategias que permitan utilizar las fortalezas de la empresa para aprovechar el entorno a favor y reducir el peligro de las posibles amenazas (Wheelen y Hunger, 2013, p. 196 - 197).

Tabla 2.3

Matriz FODA cruzado

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FODA CRUZADO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>PRINCIPALES OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación geográfica estratégica de Perú</li> <li>2. Mano de obra barata en el sector agrícola.</li> <li>3. Preferencia de la cultura china por productos de gran tamaño y buena apariencia.</li> <li>4. Creciente popularidad de la cocina peruana.</li> <li>5. Sector minorista en China, es fragmentada.</li> <li>6. Los minoristas estadounidenses suelen vender productos bajo marca de terceros.</li> <li>7. Mayor demanda de arándanos, mango, uva y palta en EE.UU., Holanda y Reino Unido.</li> <li>8. Productores sudamericanos no se abastecen para cumplir pedidos.</li> <li>9. Tendencia de minoristas a contar con sus propios centros de maduración.</li> <li>10. Creciente preferencia por productos orgánicos.</li> <li>11. Creciente demanda de aguacate debido a la popularidad de la cocina mexicana.</li> <li>12. Nuevas aperturas a nuevos mercados como Tailandia, Japón e India a productos como el aguacate, mandarina, arándanos y uvas.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>PRINCIPALES AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amenaza alta de productos sustitutos.</li> <li>2. El boom agroexportador en riesgo por paralización de obras de irrigación.</li> <li>3. Aumento de beneficio laborales para la mano de obra agrícola.</li> <li>4. Amenaza de plagas y cultivos.</li> <li>5. Estacionalidad de ciertas frutas.</li> <li>6. Daños en la producción por efectos de El Niño.</li> <li>7. Sabor y textura inusual del aguacate para la cultura china.</li> <li>8. Aumento de competidores en la producción de arándanos.</li> <li>9. Fuerte influencia de México en los precios del aguacate en los EE.UU.</li> <li>10. En Europa los minoristas enfatizan la venta de productos bajo la marca propia.</li> <li>11. Alta rivalidad de la industria</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>PRINCIPALES FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa verticalmente integrada.</li> <li>2. Experiencia, reputación y know how.</li> <li>3. Diversidad de productos</li> <li>4. Inversión en I&amp;D</li> <li>5. Empresa certificada internacionalmente y parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.</li> <li>6. Pertenecer a un holding importante de empresas</li> <li>7. Cuenta con producción orgánica y certificado.</li> <li>8. Empresa comprometida con el bienestar de sus colaboradores.</li> <li>9. Fuerte competidor en la industria global.</li> <li>10. Inversión en educación al consumidor final.</li> <li>11. Cuenta con oficinas físicas en Norteamérica, Europa y Asia.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p><b>F(03) - O(10) Penetración de mercado</b> con los productos que tiene en los países que ya operan.</p> <p><b>F(10) - O(04) Campañas de marketing digital segmentado</b> por región de acuerdo a costumbres, cultura e idioma.</p> <p><b>F(11) - O(13) Desarrollo de nuevos mercados</b> a Tailandia, Japón e India con productos como el aguacate, uva, mandarina y arándanos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <p><b>F(07) - A(12) Diversificación relacionada</b> de nuevos productos a la cartera existente (granos).</p> <p><b>F(07) - A(01) Desarrollo de producto</b> de conservas para hacerle frente a los productos sustitutos.</p> <p><b>F(09) - A(09) Estrategia de fijación de precios</b>, que le de confianza a los minoristas debido a la volatilidad del precio de algunos productos.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PRINCIPALES DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuenta con su propia planta de maduración.</li> <li>2. Problemas de planificación comercial y estratégica.</li> <li>3. No cuenta con un plan de marca para el consumidor final</li> <li>4. Falta de una estructura organizacional de acuerdo a la industria.</li> <li>5. Falta de desarrollo de terrenos muertos.</li> <li>6. Gran porcentaje de ventas enfocados a unos pocos productos.</li> <li>7. Producción depende únicamente del Perú.</li> <li>8. Falta de comunicación entre áreas.</li> <li>9. La empresa todavía trabaja con intermediarios y proveedores en la venta de mariscos.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <p><b>D(02) - O(11) Marca verde</b> a modo de diferenciarse de la competencia en el mercado internacional</p> <p><b>D(05) - O(11) Ampliación de cartera</b> de producto para llegar a una mayor cantidad de clientes.</p> <p><b>D(6) - O(07) Desinversión de productos</b> poco rentables para mejorar la producción de productos con mayor demanda.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p><b>D(07) - A(02) Expansión de territorios de producción</b> a otros países aledaños s Perú.</p> <p><b>D(09) - A(12) Integración vertical hacia adelante</b> para los camarones hacia los restaurantes y hoteles.</p> <p><b>D(04) - A(12) Integración vertical hacia adelante</b> por medio de una plataforma de e-commerce hacia el consumidor final.</p>

Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice, (2012)

Elaboración propia

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

- **Visión:** la importancia de la declaración de una visión en una empresa radica en lograr sinergia entre los mismos para lograr a lo que la empresa desea llegar y alcanzar un desempeño organizacional superior. La visión de Camposol es “Ser el proveedor preferido y superior de alimentos saludables y frescos para familias de todo el mundo” (Camposol, 2019).
- **Misión:** una misión bien establecida da dirección a la empresa. La misión de Camposol es “Proporcionar a los consumidores de todo el mundo alimentos saludables a través de la excelencia operativa, la innovación, las prácticas 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, 2019). La declaración de la misión tiene que cumplir con los siguientes puntos:
  1. **Clientes:** los clientes de Camposol son los consumidores a nivel global de alimentos 100% saludables y frescos.
  2. **Producto o servicio:** Camposol ofrece alimentos frescos, tales como: frutas, verduras y mariscos.
  3. **Mercados:** en términos geográficos, la empresa compite en el mercado norteamericano, europeo y asiático, para cumplir con su misión tendría que incrementar sus operaciones en América Latina, África y Oceanía.
  4. **Tecnología:** la empresa emplea la innovación a través de inversión en I&D para mejorar procesos y producción.
  5. **Supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** la empresa se preocupa por crear valor constante a largo plazo para sus accionistas.
  6. **Filosofía:** la empresa tiene la filosofía de la excelencia operativa en la producción de sus productos.
  7. **Autoconcepto:** Camposol opera bajo prácticas sostenibles certificado por terceros internacionales.
  8. **Preocupación por la imagen pública:** Camposol genera un impacto positivo en todos sus grupos de interés.

### Políticas (Véase Anexo 8 Reporte Anual de Sostenibilidad de Camposol 2017)

- En Camposol no laboran personas menores de edad, es necesario tener al menos 18 años de edad cuando son contratados.

- Camposol prohíbe la explotación o cualquier forma de trabajo forzado.
- Camposol proporciona un lugar de trabajo en buen estado y toma medidas para evitar lesiones y accidentes.
- Camposol prohíbe todo tipo de práctica discriminatoria en la contratación de personal y en su comportamiento profesional.
- Camposol debe tratar a todos sus trabajadores con dignidad y respeto.
- Camposol es responsable de garantizar el empleo de sus trabajadores de acuerdo con las leyes y normas laborales aplicables con respecto al número de horas y días de trabajo.
- Camposol debe proporcionar a sus trabajadores salarios y beneficios que cumplan con las leyes aplicables y los convenios colectivos correspondientes.
- Camposol desarrolló una Política Integral de Responsabilidad Social, con prioridad: sus trabajadores y las comunidades.
- Camposol lleva a cabo sus operaciones bajo las normas aplicables y sus compromisos ambientales.
- En Camposol, ningún miembro de la familia tiene roles operativos en la empresa.
- Camposol cuenta con un Código de Ética y Conducta que está basado en los valores institucionales y brinda los lineamientos de actuación para todos los miembros de la empresa.
- Brindar un trato igualitario y garantizar la transparencia de la información a nuestros accionistas mayoritarios y minoritarios.

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

- Incrementar las ventas a la cartera de clientes existentes en un 10% en mercados que importan todos los productos ofrecidos por Camposol, tales como EE.UU., China y Holanda en un periodo de un año. (Véanse los anexos 1 – 5 para las importaciones internacionales)
- Desarrollar relaciones comerciales con cinco nuevos clientes en los mercados norteamericanos, europeos y asiáticos en el periodo de dos años, como lo es el caso de Canadá, España y Reino Unido que importan todas las frutas ofrecidas por Camposol

y tomar en consideración el caso de Francia, Tailandia, Japón Rusia e Indonesia. (Véanse los anexos 1 – 5 para las importaciones internacionales)

- Aumentar en 5% la inversión en campañas de publicidad y marketing para mejorar el posicionamiento de la marca en los tres países en los que tiene mayor tiempo operando, a través de la calidad, servicio y responsabilidad social y ambiental en un plazo de un año.
- Incrementar la inversión en un 5% en la producción de frutas con potencial crecimiento en el mercado internacional, como lo es el caso de las uvas y mangos, en un periodo de dos años. (Véase el anexo 6 para los productos con mayor crecimiento)
- Reducir el número de intermediarios en la comercialización de productos marinos y llegar directamente a las empresas de servicios de hotel y restaurantes con los productos marinos a mercados como Dinamarca y Japón en un periodo de dos años.
- Implementar cinco acciones de relaciones públicas en el mercado internacional para comunicar las certificaciones internacionales y la responsabilidad social de la empresa en un periodo de un año.
- Invertir el 10% de las ventas del 2018 para la producción de productos orgánicos con crecimiento en la demanda del mercado internacional como los arándanos, mangos y mandarinas en un periodo de dos años.

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

**Redefinición de la UEN Frutas y Verduras:** Según los resultados de Camposol por categoría, ene – set. 2015 y 2016, se deberían considerar los siguientes cambios:

- Eliminar la producción de espárragos.
- Eliminar la producción de pimientos.
- Eliminar la producción de alcachofas.

Estos tres productos tuvieron resultados negativos entre el 2015 – 2016, si se hubieran eliminado estos productos, el beneficio bruto hubiera sido superior en 14% en el resultado final.

**Redefinición de la UEN Mariscos:** de acuerdo a las exigencias de la demanda, se propone lo siguiente:

- Agregar langostinos a la producción.

- Agregar la producción de pota y concha de abanico.
- Incorporar a un CEO que se encuentre enfocado única UEN.

Estas inclusiones a la producción podrían incrementar la cartera al momento de crear relaciones comerciales con nuevos clientes en los mercados asiáticos, donde se envía la mayor parte de las exportaciones.

**Redefinición de la UEN de Trading:** de acuerdo a las operaciones de Camposol y a los mercados a los que se dirige y la demanda creciente, se debe:

- Establecer una oficina física en Asia.

De esta manera podrá tener mayor control sobre los clientes y operaciones en esa región.

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

- **Estrategia global:** de acuerdo a las operaciones de Camposol y sus actividades, la estrategia que persigue es la de estandarización global, ya que buscar la reducción de costos logrando grandes volúmenes de producción. Camposol no realiza una adaptación en el producto para diferentes mercados, por lo contrario produce alimentos de calidad para ser ofrecidos a diferentes mercados, lograr economías de escala y maximizar los beneficios.
- **Estrategias corporativas:** estas estrategias tienen como finalidad de incrementar la rentabilidad, también el de reducir la rivalidad de la industria y alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Camposol ha venido realizando acciones para lograr una **integración vertical**, hacia atrás con la producción y hacia adelante con los distribuidores de las frutas y verduras, pero tiene que reducir los intermediarios en la distribución de los mariscos. Por otro lado, se propondría realizar una **integración horizontal** con empresas de la industria más pequeñas que puedan proveer de frutas en crecimiento de la demanda que Camposol no produce o empresas con capacidad productiva en otros países.
- **Estrategias funcionales:** estas estrategias ayudarán al logro de los objetivos trazados por medio de estrategias enfocadas en áreas funcionales:
  - **Estrategias comerciales:** desarrollar una plataforma de compra online en los mercados con presencia, con la finalidad de apoyar el canal B2C a través de

campañas de marketing segmentadas por mercado. En cuanto al canal B2B, ampliar la cartera de clientes minoristas a través de relaciones eficientes de largo plazo e ingresar a la venta directa a restaurantes y hoteles con los productos del mar.

- **Estrategias de marketing:** desarrollar estrategias de comunicación de marca verde, con la finalidad de diferenciarse de los otros productores de alimentos frescos y complementarlos con campañas de marketing digital segmentados por mercados, adaptar la comunicación en redes sociales al idioma y costumbres de los diferentes países en los que se opera.
- **Estrategias de logística:** implementar un sistema logístico para recepción de grandes pedidos de clientes minoristas o recibir pedidos directos de hoteles y restaurantes de productos frescos.
- **Estrategias de operaciones:** en cuanto a las operaciones, se debe perseguir una integración vertical hacia adelante en cuanto a la comercialización de los productos marinos posicionando la marca en los restaurantes y hoteles.
- **Estrategias de Responsabilidad Social:** debido al impacto de Camposol con el medio ambiente y otros grupos de interés, es necesario que realicen diversos proyectos que sigan contribuyendo con el bienestar del medio ambiente.

## **CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

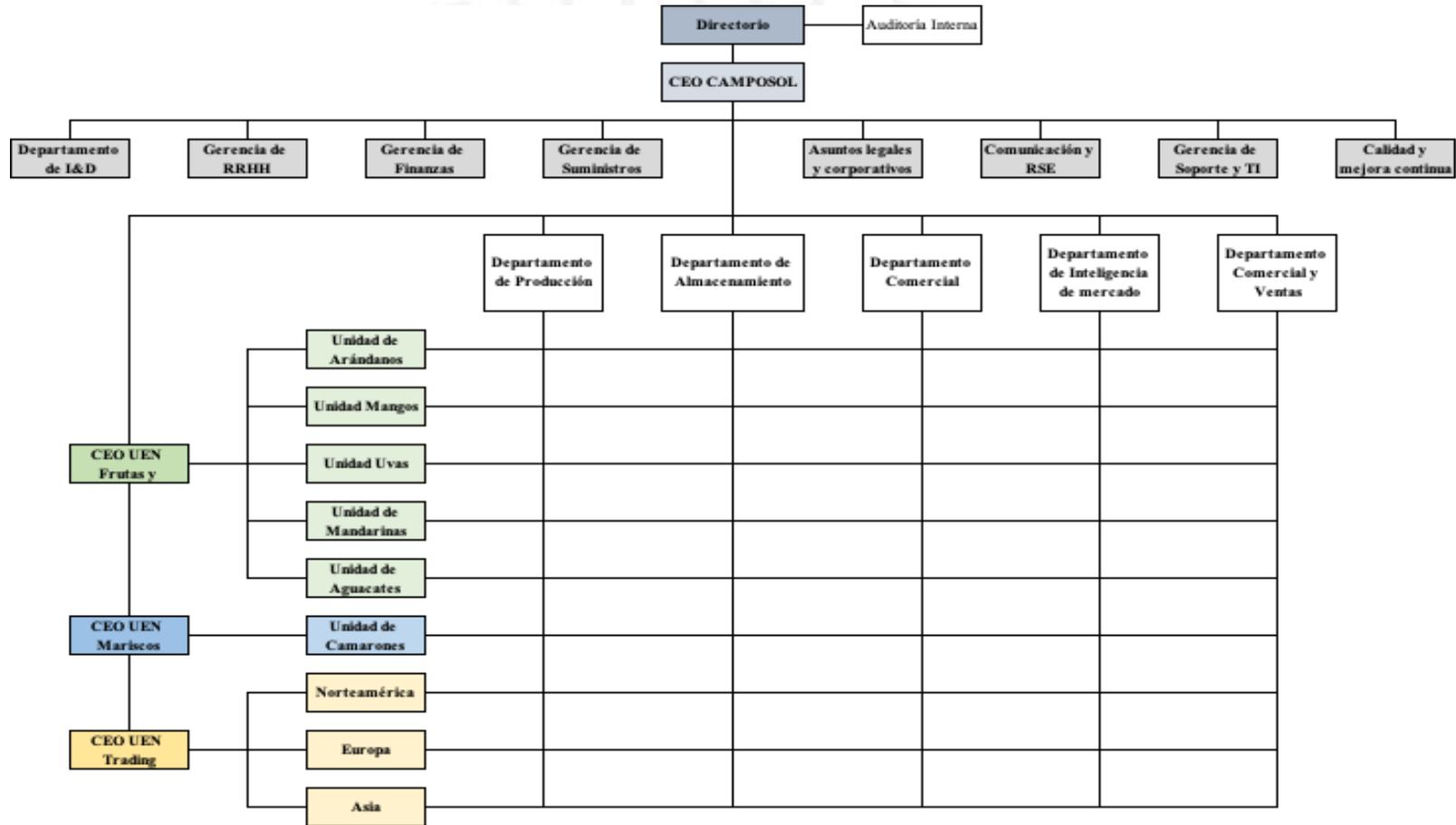
### **3.1 Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa**

Después de analizar el funcionamiento de la industria, la propuesta de un rediseño de la estructura organizacional es la de convertirla en una estructura matricial por las siguientes razones:

- Una estructura matricial facilita la planificación, organización y el control de las unidades estratégicas de negocio, esto ayudaría a la organización, ya que cuenta con problemas de planificación comercial y los contenedores en ocasiones se quedan hasta tres días en el puerto y colabora con la cooperación de gerentes de las Unidades Estratégicas de Negocio con los gerentes funcionales y de estrategia, mejorando la comunicación y el trabajo en equipo entre las áreas involucradas, desde la producción hasta el envío de productos. De esta manera todas las UEN comparten la información necesaria entre las áreas funcionales y pueden ayudar a tomar mejores decisiones y reducir el tiempo de respuesta a posibles requerimientos o inconvenientes con los clientes internacionales.

Figura 3.1

Propuesta de rediseño de la estructura organizacional para Camposol



Fuente: Czinkota y Ronkainen, (2013)

Elaboración propia

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

Implementar un plan de cambios organizacionales para llevar a cabo nuevas estrategias en Camposol puede generar cierta incertidumbre entre los colaboradores, por esta razón se debe elaborar un plan de comunicación que involucre a directores, gerentes y todos los colaboradores de la empresa, los principales cambios a llevar a cabo son los siguientes:

- Un cambio a implementar para mejorar los problemas de comunicación entre áreas es la de instalar programas de control online, donde todos los colaboradores pueden ingresar día a día y pueden ver el avance de proyectos, información compartida o requerimientos de diferentes productos para la comercialización.
- Elaborar un plan de sensibilización que involucre a todos los colaboradores de Camposol, para que con un efecto cascada se lleve a cabo el cambio organizacional y se presenten los beneficios que implican una nueva estructura y la forma de trabajo que se llevará a cabo a partir de ese momento.
- Modificar la misión de Camposol e implementar uno de los elementos que no está incluido en la descripción de esta, el cual es la preocupación por sus colaboradores, este punto es importante para la empresa por el giro del negocio y donde la mayoría de colaboradores son operarios de campo.
- Camposol tiene que empezar a realizar más acciones de relaciones públicas para comunicar la responsabilidad social de sus procesos y con sus grupos de interés, de esta manera, la estrategia de una marca verde tomará mayor impulso los consumidores en los mercados donde se desarrolla.
- Para llevar a cabo un desempeño eficiente de las Unidades Estratégicas de Negocio de Camposol, es necesario cada CEO se enfoque únicamente en una UEN, es por esto que el CEO de Mariscos debe ser reemplazado por uno que se enfoque en el desarrollo de este y Jorge Ramirez debe desarrollar sus funciones como CEO de Camposol únicamente.
- Se necesita que se implementen nuevos productos a la cartera presente para poder llegar a más clientes internacionales con una variedad más diferenciada de frutas, verduras y productos marinos.

## **CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO**

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

El Mapa Estratégico de Control de Camposol está basado cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. Uno de los beneficios es la comprensión por parte de todos los colaboradores de la estrategia que quiere manejar la compañía (Kaplan y Norton, 2009).

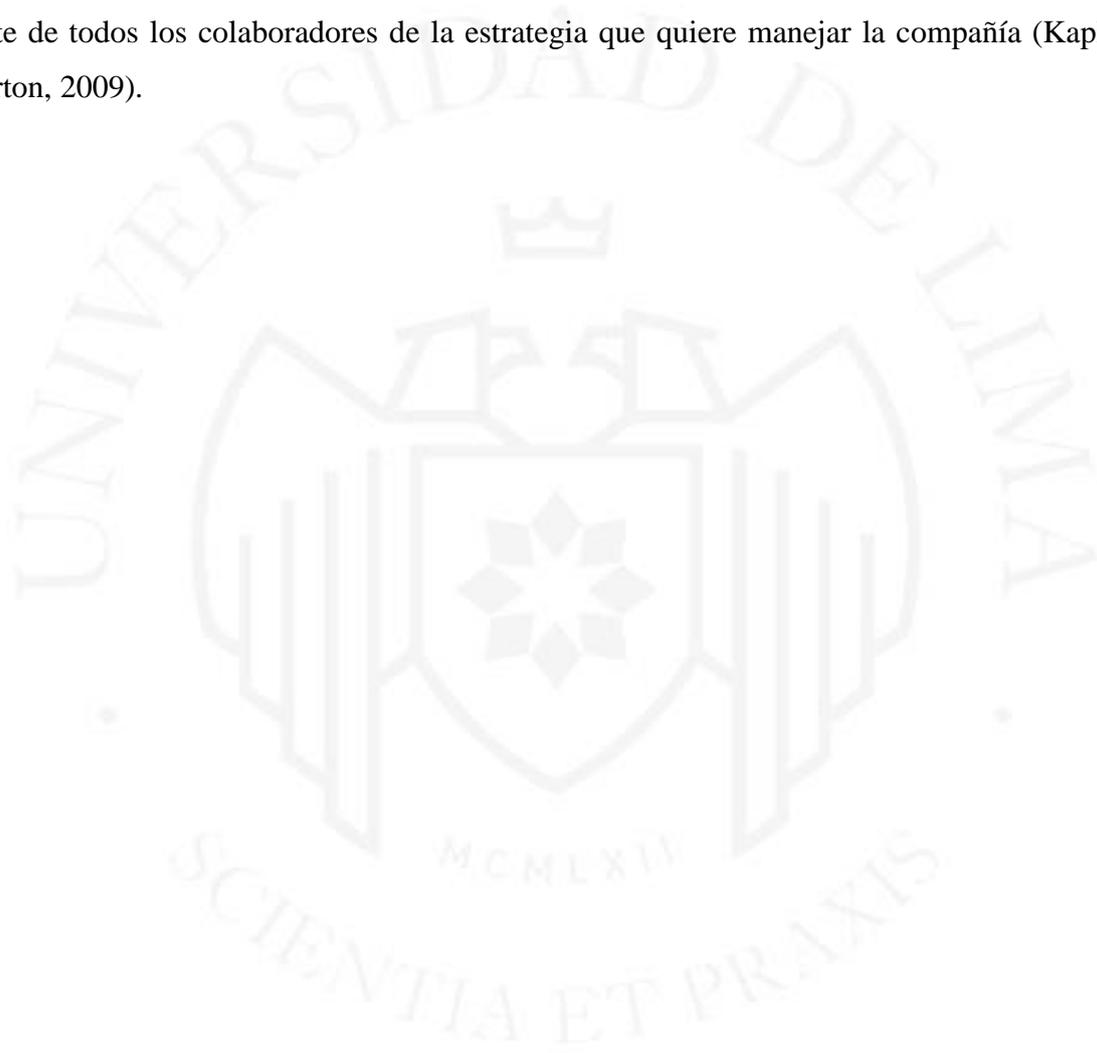
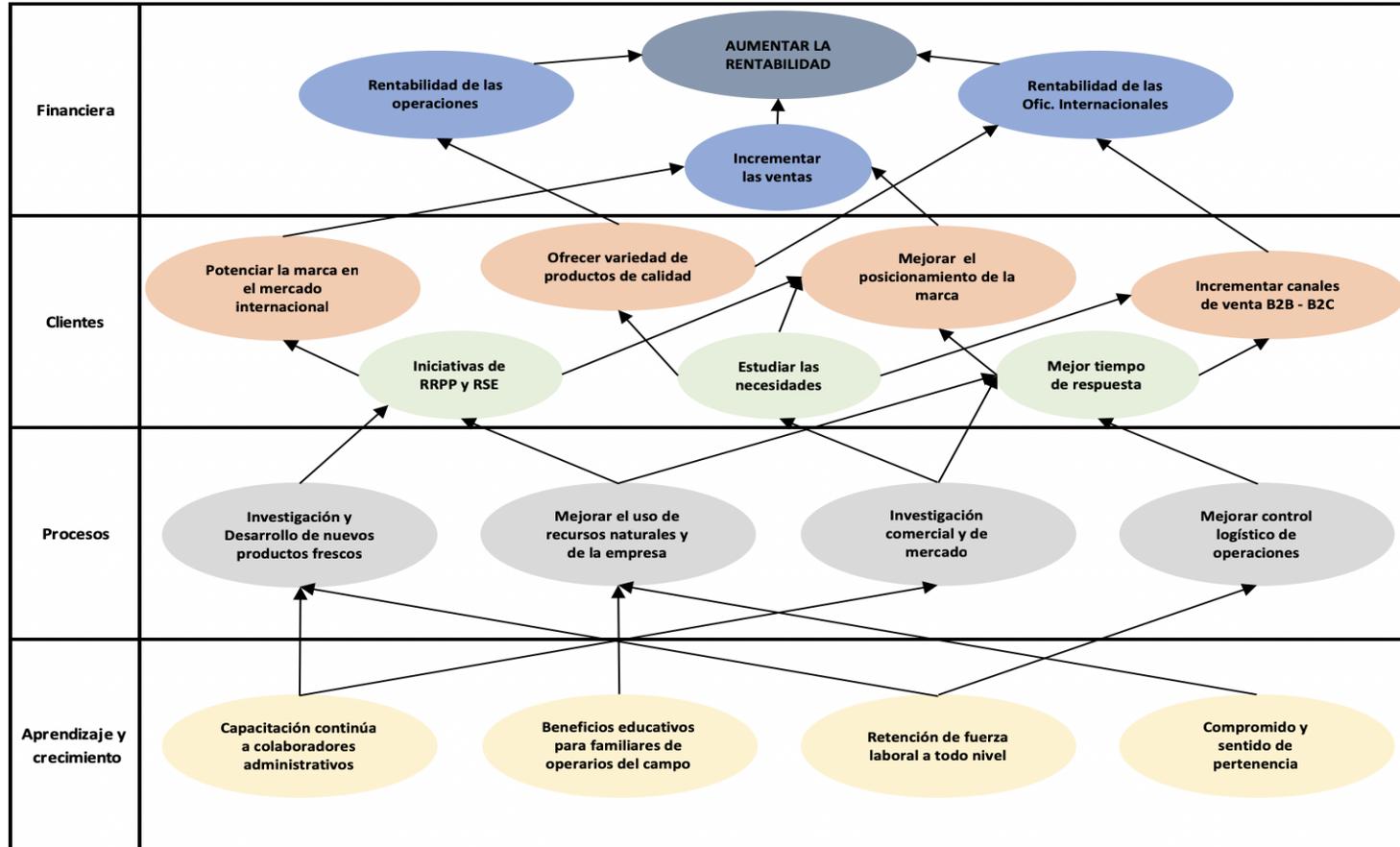


Figura 4.1

Mapa Estratégico de Control de Camposol



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

El Cuadro de Mando Integral basado en los indicadores de gestión que deberán ser mapeados y darles seguimiento para asegurar los objetivos desarrollados en puntos pasados

Tabla 4.1  
Cuadro de Mando Integral de Camposol

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa
Financiera	Aumentar la rentabilidad	ROE = Beneficio Neto / Patrimonio	Incrementar en 5% en un año.	Incrementar el número de clientes y los ingresos por cliente.
	Mejorar la rentabilidad de las operaciones	ROA = Beneficio Neto / Activos	Incrementar en 3% en un año.	Invertir en terrenos que ya tiene.
	Incrementar las ventas	Crecimiento de ventas	20% de crecimiento en dos años.	Implementar el canal online en un año.
	Mejorar la rentabilidad de las oficinas internacionales	ROI = (Beneficios - Inversión) / Inversión	Incrementar los ingresos por venta en un 15%.	Ingresa a nuevos mercados y aumentar los ingresos de los clientes existentes.
Clientes	Potenciar la marca en el mercado internacional	Participación de mercado de clientes minoristas.	Incrementar el % de participación en 10% en mercados internacionales.	Incrementar planes de comunicación de RSE y RRPP.
	Ofrecer variedad de productos de calidad.	Cartera de productos	Incrementar en 10% el número de productos ofrecidos.	Incrementar los territorios de producción muertos a nuevos productos.
	Mejorar el posicionamiento de la marca	Participación de mercado de clientes finales	Incrementar la venta de productos de los consumidores finales.	Aumentar las campañas de marketing segmentado a los países con operaciones en el canal minorista.
	Incrementar canales de venta B2B y B2C	(pedidos canal online / total pedidos) x 100	Incrementar los pedidos online en 10% en dos años.	Invertir 3% de las ventas en el desarrollo del canal online y promoción de esta.
Procesos	I&D de nuevos productos frescos	VAR.% de Investigaciones	Aumentar en 10% el número de investigación y nuevos productos.	Asignar un 5% de las ventas para el desarrollo de nuevos productos.
	Mejorar el uso de recursos naturales y de la empresa	VAR. % de proyectos de RSE	Implementar dos proyectos de RSE al año en los siguientes cinco años.	Invertir 3% de la utilidad neta a proyectos de RSE.
	Investigación comercial y de mercado	Incremento de estudios de mercado	Llevar a cabo dos investigaciones de mercado a mercados potenciales en un año.	Asignar un 5% del presupuesto del área a estudios de mercado.
	Mejorar control logístico de operaciones	VAR. % de incidencias logísticas	Reducir en 10% los inconvenientes logísticos en un año.	Implementar indicadores y procedimientos estrictos a proveedores.
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación continua a colaboradores administrativos	(Capacitaciones por área / total capacitaciones del año) x 100	Incrementar las capacitaciones en las áreas funcionales.	Determinar un 15% del presupuesto a capacitaciones.
	Beneficios educativos para familiares de operarios del campo	Incremento de convenios educativos a nivel nacional	Realizar 10 alianzas estratégicas con entidades educativas en Perú.	Asignar un equipo especializado para llevar a cabo estas alianzas.

(continúa)

(continuación)

Aprendizaje y crecimiento	Retención de fuerza laboral a todo nivel	% de rotación	Reducir la tasa de rotación en 5% en un año.	Implementar acciones de clima laboral y beneficios laborales para todos.
	Compromiso y sentido de pertenencia	% de colaboradores que recomendarían trabajar en Camposol	Lograr un 15% de recomendación de nuestros colaboradores.	Desarrollar estudios de clima laboral y cultura semestralmente.

Fuente: Kaplan y Norton, (2009)

Elaboración propia



## CONCLUSIONES

- Camposol ha tenido éxito en el mercado internacional debido a las oportunidades que se le presentaron en todos estos años, pero también tiene debilidades como empresa que tiene que mejorar, tal como los problemas de planificación y comunicación entre áreas que no le permiten trabajar de manera eficiente e interviene con los requerimientos de posibles clientes.

- Camposol no cuenta con un organigrama enfocado en las unidades estratégicas de negocio que permita el buen funcionamiento de estas y la comunicación de información importante entre todos los departamentos, para la toma de decisiones en temas comerciales.

- La presencia física de oficinas en el exterior ha ayudado a Camposol a poder reducir el tiempo de respuesta a posibles requerimientos o inconvenientes y a mejorar las relaciones comerciales con sus clientes minorista en EE.UU. y Europa, pero también debería utilizar esta ubicación estratégica y recursos para incrementar la cartera de clientes internacionales.

- Camposol no realiza campañas para potenciar la marca en los consumidores finales en mercados internacionales, por lo que no está aprovechando de manera correcta la fuerte presencia internacional en los países donde viene operando todos estos años.

- La producción total de Camposol depende al 100% de Perú, por lo que es susceptible a los factores externos que puedan afectar los campos de producción de frutas y verduras o los puntos de producción de camarones.

- El mercado del agronegocio ha venido creciendo constantemente y han aparecido nuevos mercados a los que se puede ingresar por medio de las exportaciones y el trabajo del Estado en la creación de Tratados de Libre Comercio facilitarían la entrada a estos mercados potenciales.

## RECOMENDACIONES

- Camposol debería implementar tecnologías de comunicación online para toda la compañía, donde todos los colaboradores puedan acceder a información relevante como producción de frutas, verduras y camarones, inventarios disponibles, requerimientos de clientes internacionales, demanda de productos relacionados y estado de los pedidos.

- Es recomendable que la empresa rediseñe la estructura organizacional a un modelo matricial donde le permita a las Unidades Estratégicas de Negocio trabajar en equipo y mejorar la eficiencia de las operaciones para cumplir con los requerimientos de los clientes internacionales.

- La inversión en marketing digital debe ser una prioridad en las estrategias de Camposol, ya que de esta manera potenciará la presencia de marca y mejorará el posicionamiento de esta en los consumidores finales. Una estrategia de segmentación de acuerdo al país tomando en cuenta el idioma, costumbres y cultura se pueden elaborar campañas de recordación de marca.

- El área de Asuntos Corporativos y Responsabilidad Social Empresarial, debe ejecutar un plan de comunicación de marca verde, como empresa que se preocupa por el medio ambiente, en las comunidades donde operan y todos los grupos de interés que tienen, con la finalidad de lograr una diferenciación en una industria donde los productos son muy estándares.

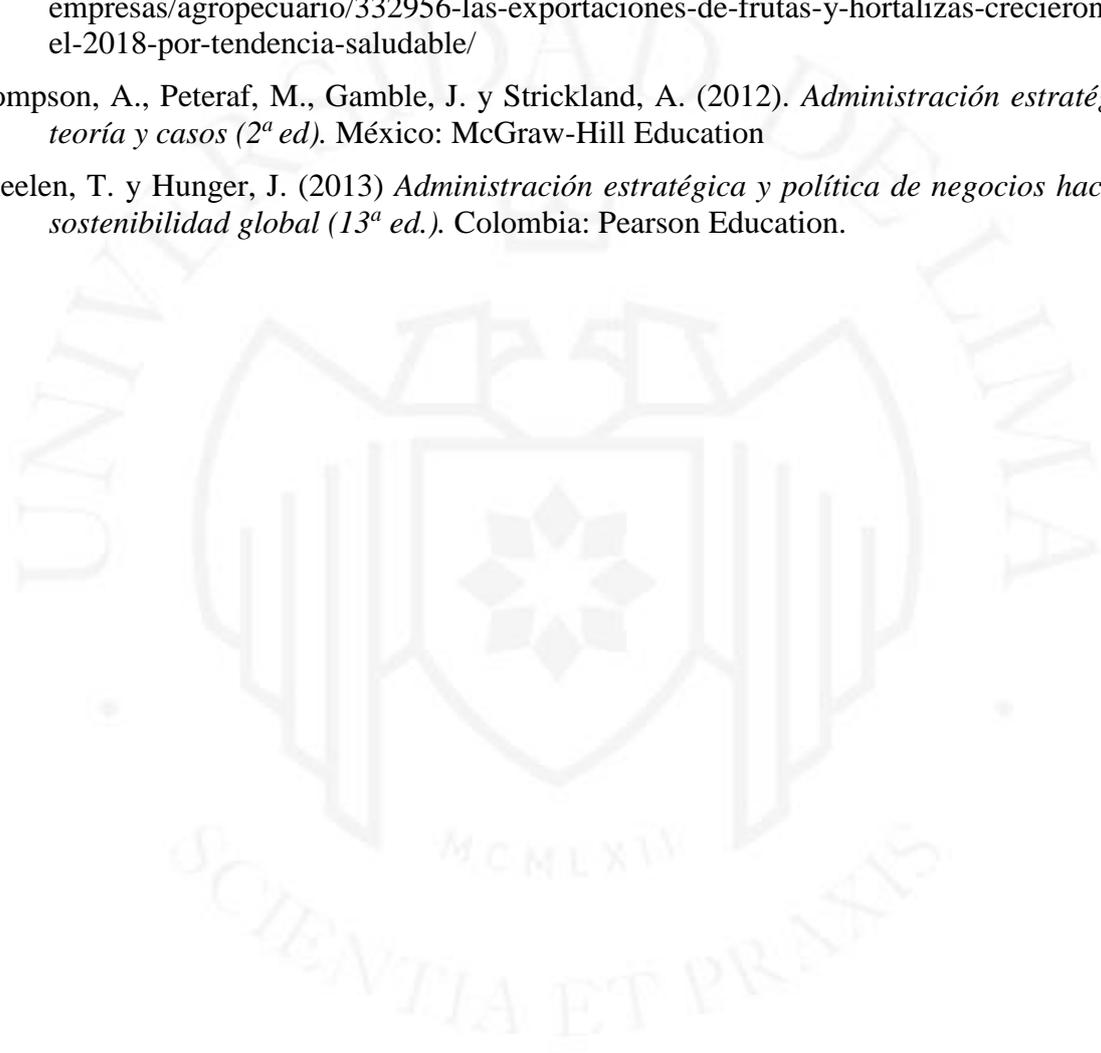
- La producción de Camposol no puede depender 100% de Perú, por lo que se le recomendaría a la empresa expandan sus operaciones de producción a países aledaños donde puedan seguir ejerciendo el control debido de la calidad o integrarse horizontalmente con productores en otros países.

- La UEN de Trading, debe tomar en consideración el potencial crecimiento de nuevos mercados para hacerse presente con una oferta de productos de calidad, marca verde y con un rápido tiempo de respuesta a necesidades de los clientes en cualquier lado del planeta.

## REFERENCIAS

- Acuerdos Comerciales del Perú. (2019). *Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China*. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=59](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=59)
- Arcaya del Águila, N. (2015). *Exportación de barras energéticas a base de quinua a Canadá*. (tesis de licenciatura). Universidad de Lima
- Bell, D. y Kindred, N.. (15 de diciembre de 2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Casanova, C; Xia. L. y Ferreira, R. (Agosto de 2015). *Measuring Latin America's export dependency on China*. BBVA Research. Recuperado de [https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/08/15-26\\_Working-Paper\\_China-and-Latin-America.pdf](https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/08/15-26_Working-Paper_China-and-Latin-America.pdf)
- Czinkota, M y Ronkainen, I. (2013) *Marketing Internacional* (10<sup>a</sup> ed.). México: Cengage Learning.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica* (14<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Education.
- El Peruano. (2018). *El Régimen Laboral de los Trabajadores de la Actividad Agraria fue creado por la ley*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-el-regimen-laboral-agrario-73084.aspx>
- Emerald. (01 de agosto de 2004). *Internet and exporting: determinants of success in virtual export channels*. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02651330410547108/full/html>
- Gestión. (2019). *MEF recorta expectativas de exportaciones para el 2019 en US\$ 3,500 millones*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mef-recorta-expectativa-exportaciones-2019-us-3-500-millones-265780-noticia/>
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015) *Administración estratégica* (11<sup>a</sup> ed.). México: Cengage Learning
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral* (3<sup>a</sup> ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012) *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14<sup>a</sup> ed). México: McGraw-Hill
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Exportaciones peruanas logran cifras récord durante 2018*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/25769-exportaciones-peruanas-logran-cifras-record-durante-el-2018>
- Ponce Barreda, J. (2015). *Los Tratados de Libre Comercio con los EE.UU. Un estudio comparativo entre los casos de Perú y Colombia*. (tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú

- Porter, M. (2010) *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. España: Ediciones Pirámide
- PromPerú. (2019). *Desarrollo del comercio exterior Agroexportador*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desarrollo%20agroexportador%202018.pdf>
- Resolución Directorial N° 016-2019-PEAH/DE. Ministerio de Agricultura y Riego, Lima, Perú, 12 de febrero de 2019.
- Semana Económica. (2019). *Las exportaciones de frutas y hortalizas crecieron en el 2018 por tendencia saludable*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/agropecuario/332956-las-exportaciones-de-frutas-y-hortalizas-crecieron-en-el-2018-por-tendencia-saludable/>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos (2ª ed)*. México: McGraw-Hill Education
- Wheelen, T. y Hunger, J. (2013) *Administración estratégica y política de negocios hacia la sostenibilidad global (13ª ed.)*. Colombia: Pearson Education.



## BIBLIOGRAFÍA

- Cateora, P., Gilly, M. y Graham, J. (2013). *Marketing Internacional (16ª ed.)*. México: McGraw – Hill.
- Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2013) *Marketing Internacional (10ª ed.)*. México: Cengage Learning.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica (14ª ed.)*. México: Pearson Education.
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015) *Administración estratégica (11ª ed.)*. México: Cengage Learning.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral (3ª ed.)*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012) *Administración: una perspectiva global y empresarial (14ª ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013) *Fundamentos de Marketing (11ª ed.)*. México: Pearson Education.
- Porter, M. (2010) *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. España: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Free Press.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018) *Administración (13ª ed.)*. México: Pearson Educación de México.
- Wheelen, T. y Hunger, J. (2013) *Administración estratégica y política de negocios hacia la sostenibilidad global (13ª ed.)*. Colombia: Pearson Education.



## **ANEXOS**

## Anexo 1: Importadores de arándanos frescos, arándanos y otras frutas del género *Vaccinium* en el 2018

Importers	Product : 081040 Fresh cranberries, bilberries and other fruits of the genus <i>Vaccinium</i>			
	Value imported in 2018 (USD thousand)	%	Quantity imported in 2018	%
World	3,408,626.00	100%	556,984.00	100%
United States of America	1,247,218.00	36.59%	252,127.00	45.27%
United Kingdom	372,850.00	10.94%	48,353.00	8.68%
Netherlands	310,407.00	9.11%	42,891.00	7.70%
Germany	303,547.00	8.91%	41,827.00	7.51%
Canada	221,874.00	6.51%	42,777.00	7.68%
Spain	124,820.00	3.66%	17,428.00	3.13%
China	122,024.00	3.58%	15,372.00	2.76%
Hong Kong, China	73,199.00	2.15%	13,090.00	2.35%
France	62,384.00	1.83%	10,088.00	1.81%
Belgium	52,939.00	1.55%	6,165.00	1.11%
Switzerland	52,112.00	1.53%	5,337.00	0.96%
Norway	48,377.00	1.42%	4,351.00	0.78%
Italy	45,488.00	1.33%	6,311.00	1.13%
Poland	45,055.00	1.32%	8,455.00	1.52%
Austria	40,843.00	1.20%	4,904.00	0.88%
Denmark	25,844.00	0.76%	3,282.00	0.59%
Russian Federation	23,817.00	0.70%	4,588.00	0.82%
Japan	22,955.00	0.67%	1,832.00	0.33%
Australia	20,901.00	0.61%	1,134.00	0.20%
Korea, Republic of	20,369.00	0.60%	2,107.00	0.38%
Singapore	19,231.00	0.56%	1,987.00	0.36%
Sweden	17,842.00	0.52%	2,526.00	0.45%
Czech Republic	13,151.00	0.39%	1,933.00	0.35%
Taipei, Chinese	12,320.00	0.36%	1,081.00	0.19%
Finland	11,683.00	0.34%	1,417.00	0.25%
Ireland	9,189.00	0.27%	1,065.00	0.19%
United Arab Emirates	8,540.00	0.25%	1,894.00	0.34%
Lithuania	6,642.00	0.19%	1,630.00	0.29%
Slovakia	6,388.00	0.19%	836	0.15%
Iceland	5,868.00	0.17%	559	0.10%
Others	60,741.00	1.78%	9,635.00	1.73%

Fuente: Veritrade (2019). *World importers of fresh cranberries, bilberries and other fruits of the genus Vaccinium.*

Elaboración propia

## Anexo 2: Importadores de aguacates frescos y secos en el 2018

Importers	Product : 080440 Fresh or dried avocados			
	Value imported in 2018 (USD thousand)	%	Quantity imported in 2018	%
World	6,029,549.00	100.00%	2,491,194.00	100.00%
United States of America	2,448,439.00	40.61%	1,038,111.00	41.67%
Netherlands	538,633.00	8.93%	258,284.00	10.37%
France	409,856.00	6.80%	157,486.00	6.32%
Germany	317,810.00	5.27%	92,765.00	3.72%
Spain	280,312.00	4.65%	129,326.00	5.19%
United Kingdom	267,328.00	4.43%	117,663.00	4.72%
Canada	223,320.00	3.70%	94,208.00	3.78%
Japan	218,160.00	3.62%	74,096.00	2.97%
China	133,380.00	2.21%	43,859.00	1.76%
Belgium	77,548.00	1.29%	27,949.00	1.12%
Sweden	71,200.00	1.18%	21,210.00	0.85%
Denmark	62,891.00	1.04%	17,441.00	0.70%
Norway	59,670.00	0.99%	12,779.00	0.51%
Russian Federation	59,010.00	0.98%	29,242.00	1.17%
Hong Kong, China	58,318.00	0.97%	24,290.00	0.98%
Switzerland	57,409.00	0.95%	15,528.00	0.62%
Italy	54,067.00	0.90%	21,800.00	0.88%
Australia	52,455.00	0.87%	13,504.00	0.54%
Poland	52,384.00	0.87%	19,845.00	0.80%
Korea, Republic of	47,320.00	0.78%	11,560.00	0.46%
Chile	41,075.00	0.68%	23,812.00	0.96%
United Arab Emirates	39,799.00	0.66%	17,777.00	0.71%
Austria	37,801.00	0.63%	10,086.00	0.40%
Argentina	32,411.00	0.54%	14,310.00	0.57%
Saudi Arabia	29,768.00	0.49%	19,217.00	0.77%
Finland	28,856.00	0.48%	7,815.00	0.31%
Ireland	24,242.00	0.40%	8,145.00	0.33%
Romania	20,588.00	0.34%	7,737.00	0.31%
Singapore	19,467.00	0.32%	5,070.00	0.20%
Czech Republic	18,419.00	0.31%	5,800.00	0.23%
Others	247,612.00	4.11%	150,479.00	6.04%

Fuente: Veritrade (2019). *World importers of fresh or dried avocados.*

Elaboración propia

### **Anexo 3: Importadores de mandarinas frescas o seca incl. mandarinas y satsumas, clementinas, wilkings y cítricos similares en el 2018**

Importers	Product : 080520 Fresh or dried mandarins incl. tangerines and satsumas, clementines, wilkings and similar citrus			
	Value imported in 2018 (USD thousand)	%	Quantity imported in 2018	%
World	5,100,178.00	100%	4,987,939.00	100%
Russian Federation	610,159.00	11.96%	843,870.00	16.92%
United States of America	555,970.00	10.90%	340,696.00	6.83%
Germany	433,845.00	8.51%	354,215.00	7.10%
France	430,499.00	8.44%	333,602.00	6.69%
United Kingdom	379,258.00	7.44%	285,514.00	5.72%
Viet Nam	225,782.00	4.43%	145,726.00	2.92%
Canada	221,956.00	4.35%	149,584.00	3.00%
Netherlands	217,694.00	4.27%	182,339.00	3.66%
Poland	133,629.00	2.62%	147,128.00	2.95%
Ukraine	104,892.00	2.06%	164,606.00	3.30%
Italy	95,181.00	1.87%	80,643.00	1.62%
Indonesia	92,836.00	1.82%	62,720.00	1.26%
Belgium	91,457.00	1.79%	59,522.00	1.19%
China	88,521.00	1.74%	52,585.00	1.05%
Thailand	77,305.00	1.52%	84,154.00	1.69%
Malaysia	67,536.00	1.32%	73,757.00	1.48%
Philippines	66,853.00	1.31%	95,343.00	1.91%
Iraq	66,378.00	1.30%	235,304.00	4.72%
Switzerland	64,526.00	1.27%	40,620.00	0.81%
Saudi Arabia	53,851.00	1.06%	88,490.00	1.77%
Sweden	53,595.00	1.05%	52,008.00	1.04%
Austria	51,240.00	1.00%	36,049.00	0.72%
United Arab Emirates	49,755.00	0.98%	76,357.00	1.53%
Norway	49,190.00	0.96%	29,586.00	0.59%
Romania	47,384.00	0.93%	70,213.00	1.41%
Czech Republic	46,902.00	0.92%	52,898.00	1.06%
Hong Kong, China	46,791.00	0.92%	38,744.00	0.78%
Finland	45,980.00	0.90%	33,890.00	0.68%
Belarus	42,397.00	0.83%	43,569.00	0.87%
Others	588,816.00	11.54%	734,205.00	14.72%

Fuente: Veritrade (2019). *World importers of fresh or dried mandarins incl. Tangerines and satsumas, clementines, wilkings and similar citrus.*

Elaboración propia

## Anexo 4: Importadores de guayabas, mangos y mangosteens frescos o secos en el 2018

Importers	Product : 080450 Fresh or dried guavas, mangoes and mangosteens			
	Value imported in 2018 (USD thousand)	%	Quantity imported in 2018	%
World	3,139,544.00	100%	2133020	100%
United States of America	637,294.00	20.30%	500,467.00	23.46%
China	370,644.00	11.81%	170,668.00	8.00%
Netherlands	287,447.00	9.16%	211,456.00	9.91%
Germany	224,879.00	7.16%	101,630.00	4.76%
United Kingdom	179,473.00	5.72%	86,140.00	4.04%
France	145,285.00	4.63%	66,889.00	3.14%
Viet Nam	133,668.00	4.26%	137,869.00	6.46%
Canada	101,821.00	3.24%	67,283.00	3.15%
Spain	100,763.00	3.21%	53,489.00	2.51%
United Arab Emirates	87,266.00	2.78%	78,723.00	3.69%
Korea, Republic of	68,827.00	2.19%	17,383.00	0.81%
Portugal	66,857.00	2.13%	36,796.00	1.73%
Belgium	57,511.00	1.83%	34,258.00	1.61%
Russian Federation	50,815.00	1.62%	25,683.00	1.20%
Hong Kong, China	49,207.00	1.57%	27,920.00	1.31%
Switzerland	46,403.00	1.48%	15,211.00	0.71%
Saudi Arabia	42,106.00	1.34%	53,572.00	2.51%
Singapore	35,729.00	1.14%	26,824.00	1.26%
Japan	35,361.00	1.13%	7,692.00	0.36%
Italy	31,950.00	1.02%	13,507.00	0.63%
Poland	28,810.00	0.92%	11,908.00	0.56%
Oman	24,498.00	0.78%	23,826.00	1.12%
Malaysia	23,786.00	0.76%	62,411.00	2.93%
Austria	22,145.00	0.71%	8,898.00	0.42%
Norway	19,032.00	0.61%	7,552.00	0.35%
Thailand	18,867.00	0.60%	71,684.00	3.36%
Kuwait	18,605.00	0.59%	9,035.00	0.42%
Sweden	14,155.00	0.45%	6,576.00	0.31%
Bahrain	12,542.00	0.40%	8,609.00	0.40%
Iran, Islamic Republic of	12,125.00	0.39%	17,155.00	0.80%
Others	191,671.00	6.11%	171,903.00	8.06%

Fuente: Veritrade (2019). *World importers of fresh or dried guavas, mangoes and mangosteens.*

Elaboración propia

## Anexo 5: Importadores de uvas frescas en el 2018

Importers	Product : 080610 Fresh grapes			
	Value imported in 2018 (USD thousand)	%	Quantity imported in 2018	%
World	9,635,452.00	100%	4,574,527.00	100%
United States of America	1,746,251.00	18.12%	585,188.00	12.79%
Netherlands	824,134.00	8.55%	321,596.00	7.03%
Germany	745,568.00	7.74%	311,993.00	6.82%
United Kingdom	691,046.00	7.17%	272,599.00	5.96%
China	586,198.00	6.08%	231,667.00	5.06%
Hong Kong, China	497,028.00	5.16%	237,920.00	5.20%
Canada	421,423.00	4.37%	185,587.00	4.06%
Russian Federation	319,827.00	3.32%	295,679.00	6.46%
Indonesia	311,480.00	3.23%	100,611.00	2.20%
Viet Nam	237,132.00	2.46%	94,470.00	2.07%
France	218,361.00	2.27%	128,356.00	2.81%
Poland	187,356.00	1.94%	115,481.00	2.52%
Korea, Republic of	171,875.00	1.78%	59,998.00	1.31%
Mexico	156,048.00	1.62%	96,886.00	2.12%
Thailand	149,856.00	1.56%	118,316.00	2.59%
Belgium	119,001.00	1.24%	46,343.00	1.01%
Japan	106,745.00	1.11%	37,095.00	0.81%
Pakistan	105,297.00	1.09%	179,244.00	3.92%
Spain	99,607.00	1.03%	60,498.00	1.32%
Czech Republic	89,664.00	0.93%	53,366.00	1.17%
Denmark	88,272.00	0.92%	23,742.00	0.52%
Norway	82,449.00	0.86%	26,109.00	0.57%
Austria	81,704.00	0.85%	37,998.00	0.83%
Malaysia	74,610.00	0.77%	34,195.00	0.75%
Switzerland	74,133.00	0.77%	31,293.00	0.68%
Sweden	71,459.00	0.74%	24,334.00	0.53%
United Arab Emirates	71,241.00	0.74%	46,411.00	1.01%
Taipei, Chinese	69,828.00	0.72%	25,913.00	0.57%
Saudi Arabia	67,558.00	0.70%	58,023.00	1.27%
Kazakhstan	66,940.00	0.69%	74,420.00	1.63%
Others	1,103,360.00	11.45%	659,195.00	14.41%

Fuente: Veritrade (2019). *World importers of fresh grapes.*

Elaboración propia.

**Anexo 6: TOP 10 productos de exportación peruana (US\$ -  
Valor FOB millones) en el 2018**

<b>Ranking</b>	<b>Producto</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Part.% 2018</b>	<b>Var.%18/17</b>
1	Uvas frescas	648	818	12.30%	26%
2	Paltas frescas	588	723	10.90%	23%
3	Café verde en grano	712	680	10.30%	-4%
4	Arándanos frescos	371	548	8.30%	48%
5	Espárragos frescos	410	384	5.80%	-6%
6	Mangos frescos	183	249	3.80%	36%
7	Mandarinas frescas	157	169	2.50%	8%
8	Banano orgánico fresco	148	166	2.50%	12%
9	Cacao en grano	132	138	2.10%	5%
10	Quinoa en granos	122	125	1.90%	2%
	Resto (590)	2,459	2,628	39.60%	7%
	<b>Total</b>	<b>5,930</b>	<b>6,628</b>	<b>100%</b>	<b>12%</b>

Fuente: PROMPERÚ (2019). *Desenvolvimiento del comercio exterior Agroexportador: Top 10 productos de exportación peruana (US\$ - Valor FOB millones) en el 2018.*

Elaboración propia

## Anexo 7. TOP 10 productos orgánicos de exportación peruana (US\$ - Valor FOB millones) en el 2018

Ranking	Producto	2016	2017	2018	Part.% 2018	VAR.% 17/16	VAR.%18/17
1	BANANO ORGÁNICO	152,085,382.00	148,499,329.00	166,503,505.00	42%	-0.02	0.12
2	QUINUA (GRANO) ORGÁNICA	38,781,450.00	52,362,016.00	55,109,190.00	14%	0.35	0.05
3	JENGIBRE ORGÁNICO	12,914,038.00	32,671,167.00	28,431,208.00	7%	1.53	-0.13
4	CACAO EN GRANOS ORGANICOS	56,651,961.00	48,984,655.00	28,051,280.00	7%	-0.14	-0.43
5	PALTA FRESCA ORGÁNICA	4,101,801.00	10,946,756.00	12,450,618.00	3%	1.67	0.14
6	MACA ORGÁNICA	8,893,681.00	8,667,179.00	6,957,983.00	2%	-0.03	-0.2
7	MANGO CONGELADO ORGÁNICO	1,963,903.00	2,994,449.00	5,003,346.00	1%	0.52	0.67
8	MANGO FRESCO ORGÁNICO	5,071,791.00	3,992,724.00	4,922,612.00	1%	-0.21	0.23
9	CÚRCUMA ORGÁNICA	1,062,917.00	2,787,423.00	1,502,042.00	0%	1.62	-0.46
10	CASTAÑAS ORGANICAS	3,527,896.00	913,691.00	1,401,728.00	0%	-0.74	0.53
	RESTO	160,652,359.00	122,759,260.00	90,180,285.00	23%	-0.24	-0.27
	<b>TOTAL</b>	<b>445,707,179.00</b>	<b>435,578,649.00</b>	<b>400,513,797.00</b>	<b>100%</b>	<b>-2%</b>	<b>-8.00%</b>

Fuente: PROMPERÚ (2019) *Desarrollo del comercio exterior Agroexportador: Top 10 productos orgánicos de exportación peruana (US\$ - Valor FOB millones) en el 2018.*

Elaboración propia

# Anexo 8: Políticas de la empresa Camposol según el Reporte de Sostenibilidad del 2017



## **Prohibition of Child Labor**

CAMPOSOL prohibits child labor. Workers must be at least 18 years of age when hired. Child labor refers to any mental, physical, social or morally dangerous or harmful activity for children or any activity that directly interferes in their compulsory education needs defined as such by the equal authority as well as the highest international standards.

## **Prohibition of Deprivation of Freedom and Forced Labor**

CAMPOSOL prohibits exploitation or any form of forced labor. CAMPOSOL shall neither require any deposits nor withhold original ID documents as a work condition. Likewise, the Company shall not subcontract suppliers or production facilities that force work to be conducted by workers under any exploitation or forced labor.

## **Safety and Health at Work**

CAMPOSOL provides a safe, hygienic and healthy workplace and takes the necessary measures to prevent accidents and injuries that may arise, be related to, or take place during work or resulting from the Company's operations. CAMPOSOL has systems to detect, avoid, or respond to possible risks to the safety and health of its workers. Workers could refuse to conduct any unsafe work or any work that may risk their life.

## **Freedom of Association and Collective Bargaining**

CAMPOSOL respects the decisions of its workers and the right of association and collective bargaining. The Company does not interfere in any way in the establishment, operation, or administration of such organizations of workers, nor in collective bargaining activities.

## **Non-Discrimination**

CAMPOSOL prohibits discriminatory practices in contracting personnel and in their professional behavior due to race, color, religion, sex, age, physical capacities, nationality, or any other legally prohibited condition.

## **Disciplinary Measures**

CAMPOSOL must treat all its workers with dignity and respect. The use of corporal and/or psychological punishment, confinement, violent threats, or any other form of harassment or abuse is neither practiced nor tolerated.

## **Work Schedule**

CAMPOSOL is responsible for guaranteeing its workers employment in accordance with the applicable laws and labor standards regarding the number of working hours and days. If there is any conflict between a statute and a mandatory industrial standard, CAMPOSOL must resolve this situation granting the standard providing the greater benefit for the worker. They must have at least one day off after a consecutive period of six working days.

## **Salary**

CAMPOSOL must provide its workers with salaries and benefits that comply with the applicable laws and corresponding collective agreements, including those referring to the payment of overtime and other extra pay agreements.

## **Sustainability**

CAMPOSOL developed an integral Social Responsibility Policy, with priority: its workers, and the communities, the proper use of its resources in all its operations, and especially emphasizing the use of water and energy. Environment

## **Environment**

CAMPOSOL conducts its operations under the applicable norms and its environmental commitments, which include the monitoring of emissions, management of sewage waters, environmental noise, and solid waste, among others; this allows us to mitigate our significant environmental impacts and helps to continually improve our environmental performance.

Camposol

Annual Report 2017 | 28 - 29

Fuente: Camposol (2017) *Annual Report Camposol 2017*. Recuperado de: [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)

