

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

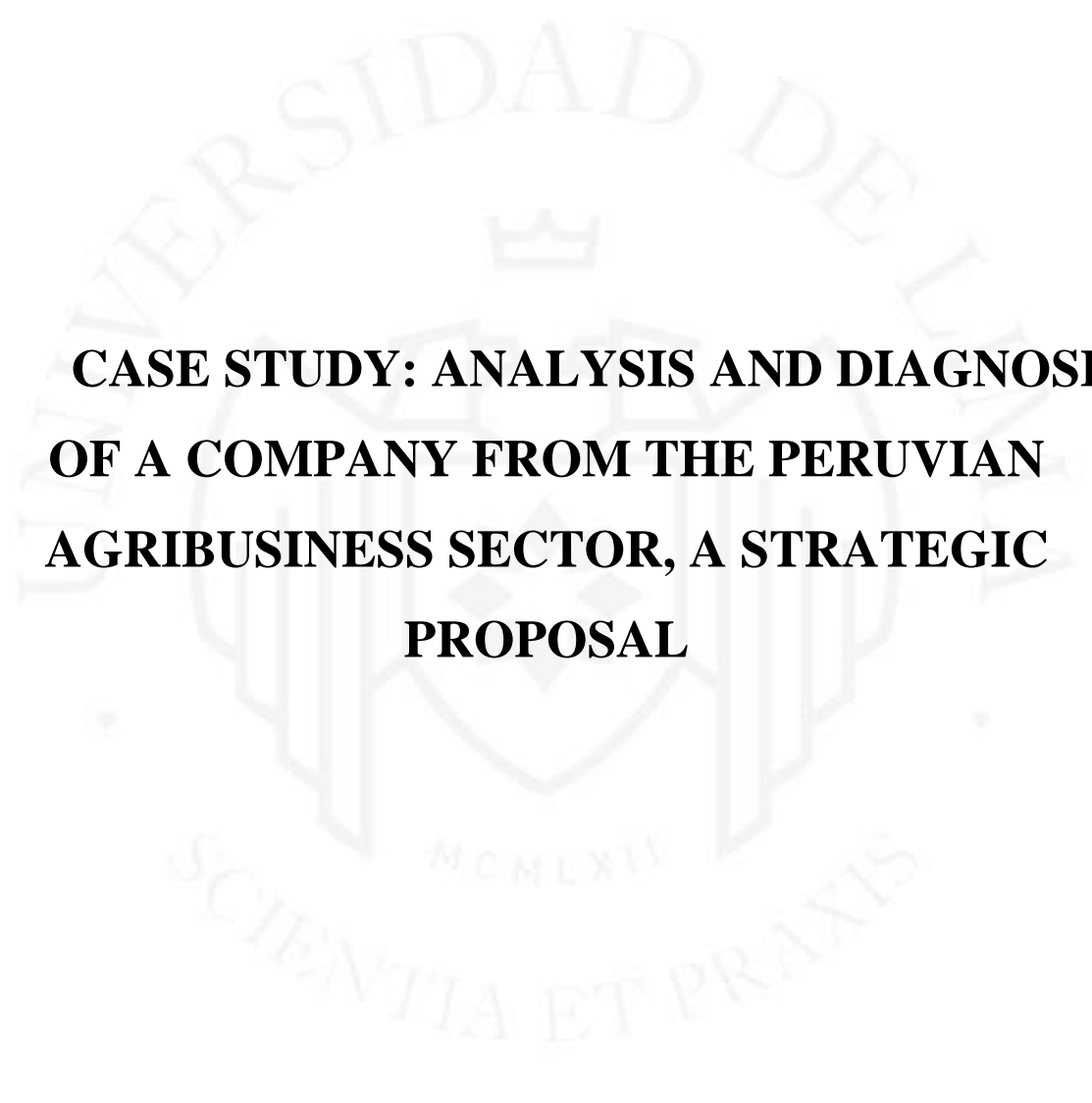
**Maria Alejandra Rodriguez Macedo**

**Código 20131152**

Lima – Perú

Agosto 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>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>..2</b>
1.1 Diagnóstico interno.....	2
1.1.1 Análisis del modelo de negocio .....	2
1.1.2 Análisis de la cadena de valor .....	4
1.1.3 Definición y sustentación de las ventajas competitivas de la empresa y por Unidad Estratégica de Negocio (UEN).....	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 .....	10
1.2.1 Análisis PEST (Sustentación de las fuerzas en base a la evolución futura de factores).....	10
Elaboración propia .....	13
1.2.2 Análisis de las fuerzas competitivas del sector .....	13
1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas .....	15
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b> .....	<b>..16</b>
2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI .....	16
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	17
2.3 Matriz de la Estrategias Genéricas (Sustento) .....	18
2.4 Matriz FODA (Sustento) .....	19
2.5 Definición y sustentación de la Visión, Misión y Políticas .....	20
2.6 Definición de los Objetivos Estratégicos de la empresa.....	22

2.7	Redefinición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) o creación de nuevas UEN .....	22
2.8	Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales .....	23
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>		<b>27</b>
3.1	Evaluación del rediseño o no rediseño de la estructura organizacional de la empresa .....	27
3.2	Propuesta de cambios para mejorar la implementación de estrategias en la empresa .....	28
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>		<b>29</b>
4.1	Diseño de un Mapa Estratégico de Control para la empresa .....	29
4.2	Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral con un mínimo de diez índices de gestión .....	30
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>32</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>33</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>34</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>36</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Fortalezas y debilidades.....	8
Tabla 1.2 Analisis PEST .....	10
Tabla 1.3 Oportunidades y amenazas .....	15
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	16
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	17
Tabla 2.3 Matriz de estrategia genérica .....	18
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	19
Tabla 2.5 Elementos de la misión.....	21
Tabla 4.1 Cuadro de mando integral.....	30

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cadena de valor .....	6
Figura 2.1 Matriz estrategias de ambiente global .....	23
Figura 3.1 Estructura organizacional .....	27
Figura 4.1 Mapa estratégico de control.....	29



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Producción mundial de paltas .....	39
Anexo 2 Exportaciones mundiales de palta .....	40

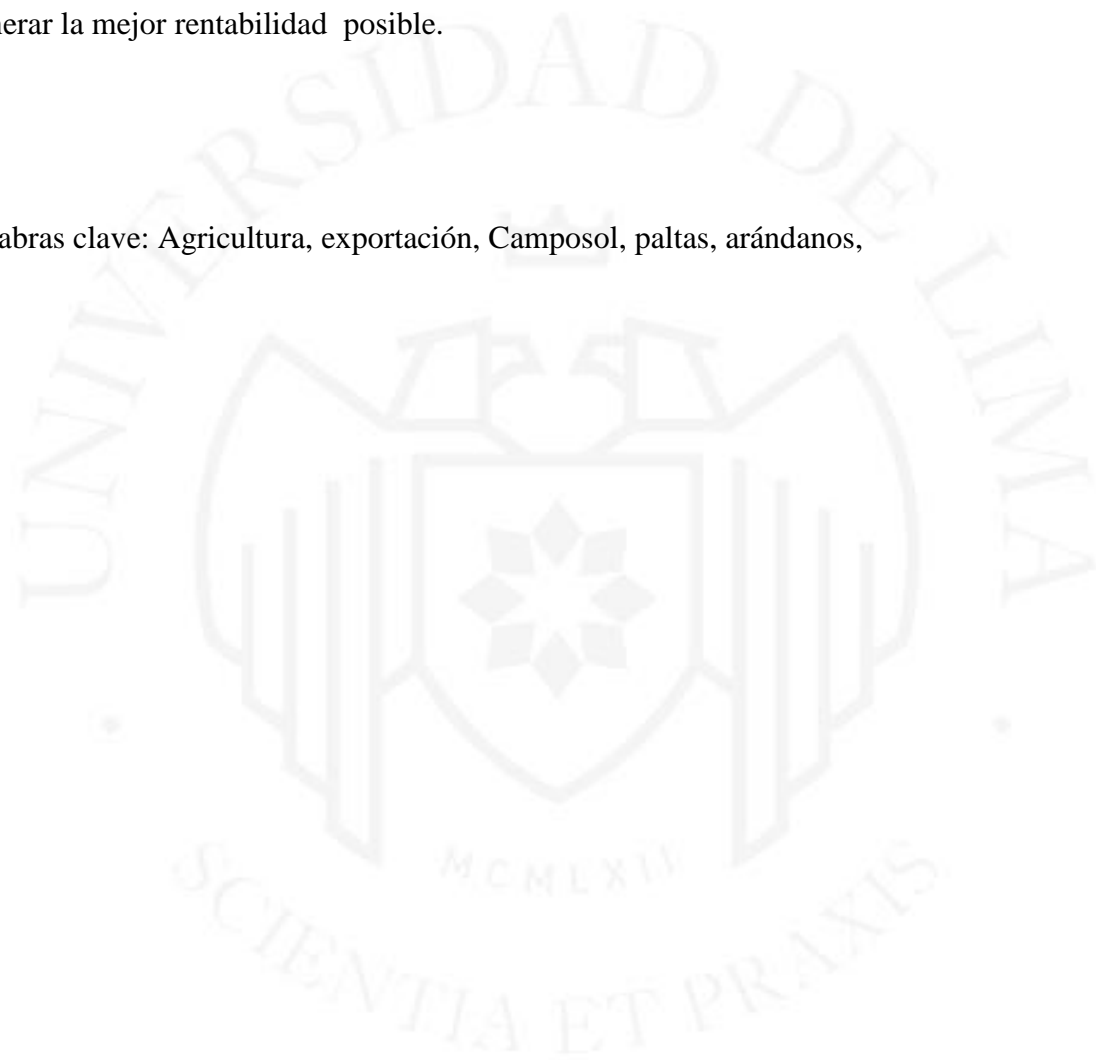




## **RESUMEN**

Para el presente trabajo se realizó el análisis de la empresa Camposol desde sus inicios a la actualidad con el objetivo de identificar cuáles son las ventajas y desventajas externas e internas que posee, para proponer mejoras en cuanto a las estrategias, unidades de negocio y estructura organizacional que le permitan mejorar sus procesos, atender mejor a sus clientes y generar la mejor rentabilidad posible.

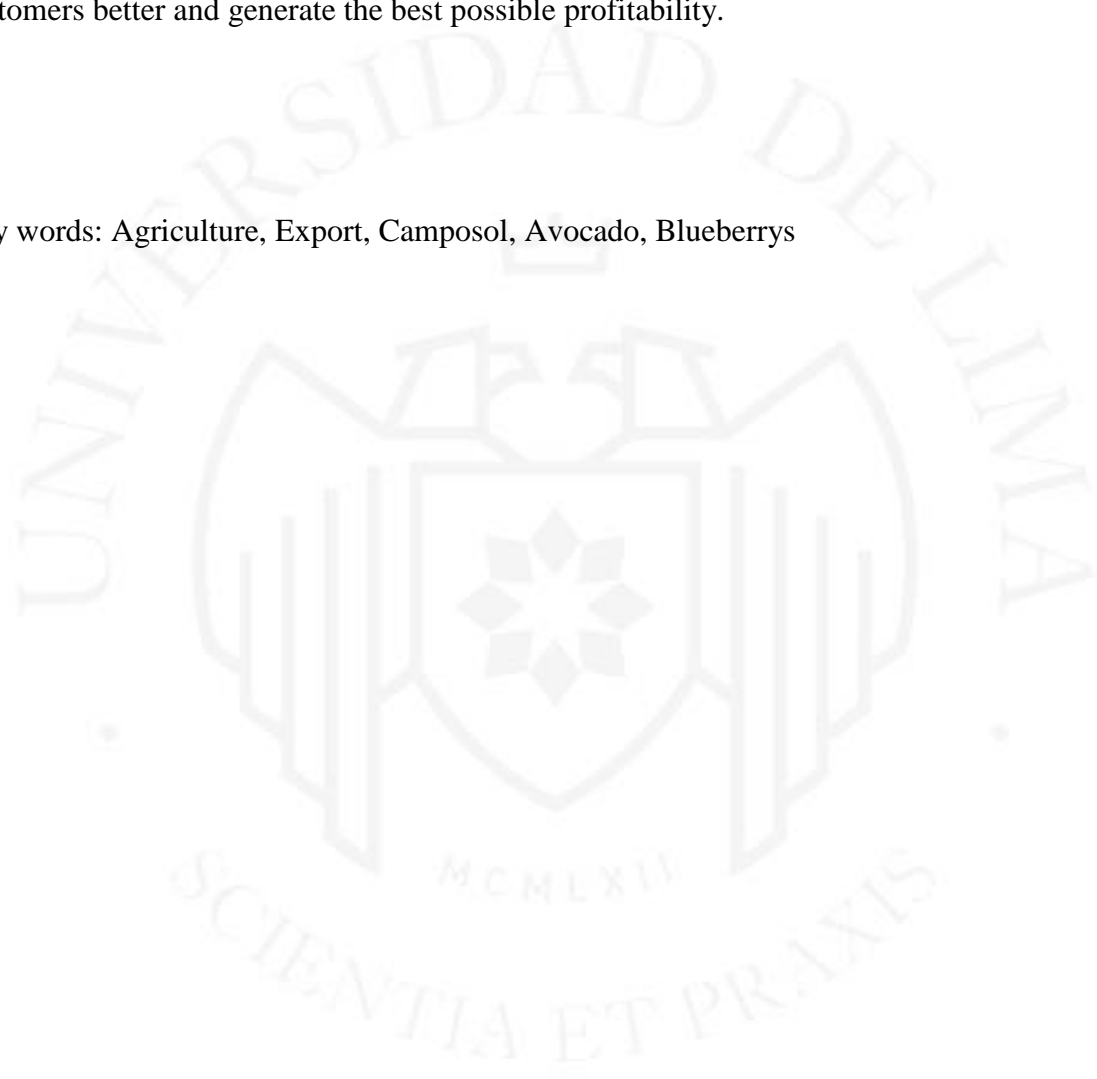
Palabras clave: Agricultura, exportación, Camposol, paltas, arándanos,



## **ABSTRACT**

For the present work, the analysis of the Camposol company from its beginnings to the present was carried out with the objective of identifying what are the external and internal advantages and disadvantages that it has, to propose improvements in terms of strategies, business units and organizational structure that allows the company to improve their processes, serve their customers better and generate the best possible profitability.

Key words: Agriculture, Export, Camposol, Avocado, Blueberrys



# INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo se detallara la cadena de valor y el modelo de negocios de Camposol para tener una visión amplia y clara de cómo opera la empresa. Además, se realizara un diagnostico interno y externo de la empresa para identificar las razones principales por las cuales la empresa presenta oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

En el segundo capítulo se formularan las estrategias más convenientes para el tipo de negocio de Camposol que permitan contrarrestar o aprovechar los factores identificados en el primer capítulo.

En el tercer capítulo se desarrollara la implementación de la estrategia, para la cual se evaluara si se debería rediseñar la estructura organizacional existente y proponer cambios para asegurar una implementación exitosa.

Finalmente, en el capítulo cuatro se identificarán los mejores métodos de control para asegurar evaluar si los resultados de las estrategias propuestas es el deseado por Camposol.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

## 1.1 Diagnóstico interno

### 1.1.1 Análisis del modelo de negocio

Según Osterwalder y Pigneur (2018), "el análisis de modelo de negocio cuenta con nueve bloques que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera"

**Segmentos de mercado:** Camposol ofrece productos agrícolas como paltas, arándanos, uvas de mesa, mangos, mandarinas y mariscos. Dichos productos están orientados al mercado masivo y pueden ser adquiridos por cualquier consumidor. Los mercados a los que exportan sus productos son: Norteamérica, Europa y Asia.

**Propuesta de valor:** Camposol utiliza tecnología y capacita constantemente a su personal para ofrecer productos de alta calidad. Otro factor que los diferencia de la competencia es su capacidad para producir grandes volúmenes que le permiten abastecer a los minoristas y cumplir con los tiempos de entrega establecidos por los mismos.

**Canales:** En sus inicios Camposol vendía el 100% de sus productos a través de distribuidores e intermediarios. Hasta que empezó a experimentar con la venta directa abriendo una oficina en Rotterdam para vender espárragos y aguacates a minoristas europeos (Tesco, y Marks y Spencer). Posteriormente, abrieron una sucursal en Miami donde vendían a minoristas como Costco, Kroger, Publix y Walmart. Logrando así, para el 2015 vender aproximadamente el 60% de su volumen total de producción a través de su unidad comercial.

**Relaciones con los clientes:** Actualmente Camposol mantiene una fuerte relación con los minoristas los cuales, en algunos casos, incluso le permiten utilizar sus instalaciones para madurar los productos.

**Fuentes de ingresos:** La principal fuente de ingresos de Camposol viene de las ventas que realizan a los diferentes mercados (Norteamérica, Asia y Europa) a través de su unidad comercial. Asimismo, los productos que comercializa tienen precios dinámicos, los cuales son establecidos por el mercado con la relación oferta/demanda. Sin embargo, en el 2015 Camposol logró lo que otros no podían. Lograron vender a Walmart un volumen fijo a un precio fijo. Ese año Walmart tuvo la temporada de aguacates más exitosa. (Bell y Kindred, 2016)

**Recursos clave:** El recurso clave más importante que tiene Camposol son sus plantas agrícolas ubicadas en lugares estratégicos del Perú, donde las condiciones climáticas les permiten una óptima producción. Las relaciones que mantienen con los minoristas también son importantes, ya que las ventas directas que realizan con los mismos, como ya se mencionó en el punto anterior, son su principal fuente de ingresos. Estas relaciones se construyeron en base a la calidad de los productos, el volumen de producción y la confianza que tiene los minoristas en Camposol para recibir los pedidos en el tiempo requerido.

Otro recurso clave importante para Camposol es el recurso humano. A diferencia de otros países la mano de obra en Perú es de bajo costo lo cual le permite tener un margen mayor de ganancia a diferencia de sus competidores ubicados en otros países.

**Actividades clave:** Dentro de las actividades clave de la empresa destacan la búsqueda constante de nuevos minoristas que le permitan expandirse a más mercados, no depender de un número estático de compradores y conseguir más ingresos. Otra actividad muy importante es la logística, asegurar de que los productos lleguen en buen estado y a tiempo a su destino es esencial para que los minoristas queden satisfechos y vuelvan a adquirir los productos de Camposol.

**Asociaciones clave:**

Camposol pertenece a distintas asociaciones, algunas de estas son las siguientes:

- ADEX (Asociación de Exportadores).
- COMEX (Sociedad de Comercio Exterior del Perú).
- IPEH (Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas).
- APTCH (Asociación de Agricultores y Agroexportadores Propietarios de Terrenos de Chavimochic).
- Cámara de Comercio de Lima.
- Cámara de Comercio de La Libertad.
- Cámara de Comercio Peruano China (CAPECHI).
- PROVID (Asociación de Productores de Uva del Perú).
- PROHASS (Asociación de Productores de Palta Hass del Perú).
- PROCITRUS (Asociación de Productores Cítricos del Perú).
- APEM (Asociación Peruana de Productores y Exportadores de Mango)
- AGAP

La pertenencia a las antes mencionadas, le permiten mantenerse informado sobre sucesos importantes en el sector, acceder a información relevante sobre los mercados internacionales e innovaciones.

### **Estructura de costes:**

Camposol ha logrado tener la capacidad de producir grandes volúmenes de alimentos esto ha generado que tenga economías de escala, lo cual le permite obtener un costo reducido de producción por unidad y por ende tener precios competitivos.

#### **1.1.2 Análisis de la cadena de valor**

Para analizar la cadena de valor de Camposol se utilizara el modelo propuesto por Hill, Jones y Schilling

##### **Actividades primarias**

**Investigación y desarrollo:** Para la industria de la agricultura es sumamente importante el desarrollo de nuevas tecnologías. Camposol invirtió muchos en investigación y desarrollo para controlar plagas naturales, mejorar la producción, clasificación de frutas por tamaño según preferencias del mercado (china) e incluso realizo estudios sobre la secuenciación del ADN de los árboles de aguacate para entender como los rasgos específicos interactuaban con el entorno en crecimiento. (Bell y Kindred, 2016)

**Producción:** La producción en la empresa Camposol comprende las actividades de preparación de suelo, siembra, aplicación de productos fitosanitarios, la cosecha y empaque. Cada producto que comercializa tiene su temporada de producción.

**Marketing y ventas:** Para incentivar el consumo de sus productos camposol promociona sus productos en los exhibidores de sus clientes minoristas. En el caso del aguacate, cuando ingreso al mercado chino trabajaron con un chef quien creo recetas con dicho producto.

**Servicio al cliente:** Con el objetivo de ofrecer el mejor servicio a los supermercados Camposol abrió oficinas en Rotterdam, Miami y China. Desde donde recibe pedidos y se contacta directamente si surge algún inconveniente.

## **Actividades de soporte**

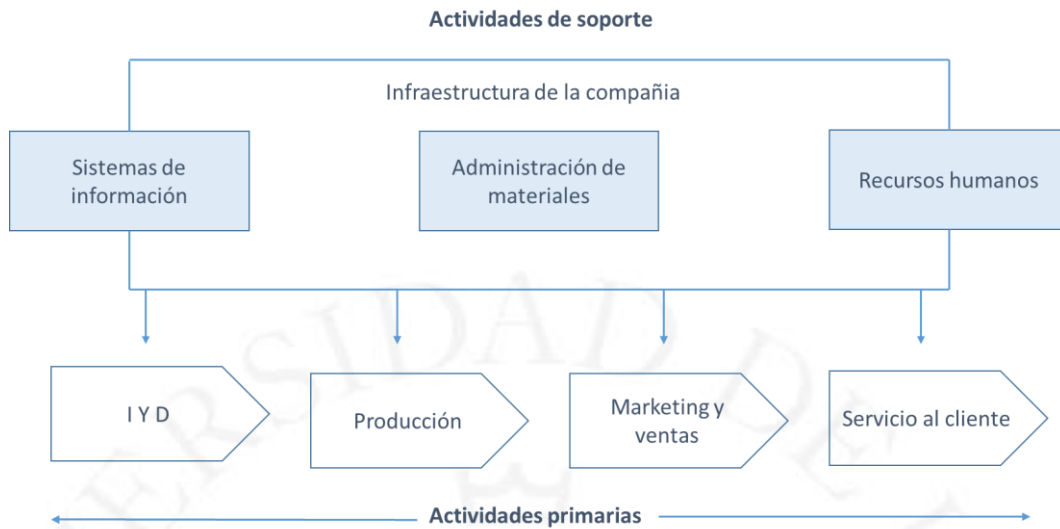
Administración de materiales (logística): luego de que los productos son cosechados y empaquetados, estos se cargan a los contenedores refrigerados, son inspeccionados por funcionarios de una agencia fitosanitaria y, finalmente, la producción es enviada a los mercados finales por mar desde el puerto del Callao o Piura. (Bell y Kindred, 2016)

Recursos humanos: Camposol llegó a ser uno de los principales empleadores en el Perú, con aproximadamente 14,000 colaboradores en granjas y fábricas a los cuales les ofrecían una remuneración superior a la del mercado, atención médica subsidiada, transporte gratuito desde sus lugares de origen hasta los campos, financiamiento de unidades de viviendas con descuentos para sus empleados, entre otros beneficios. Camposol le ofrece todo lo mencionado a sus colaboradores con el objetivo de mantenerlos motivados y retenerlos. (Bell y Kindred, 2016)

Sistemas de información: Camposol diariamente genera grandes cantidades de datos y es fundamental que cuenten con herramientas que les permitan obtener análisis precisos y detallados. Es por ello que en el 2016 fue la primera empresa peruana en migrar al SAP HANA, una herramienta que consolida sus cargas de trabajo; optimiza procesos diarios y tiempos de ejecución; y emite reportes con gran cantidad de datos en línea para un análisis inmediato de la información. Uno de los objetivos de Camposol es convertirse en una de las compañías pioneras en agregar soluciones tecnológicas a sus procesos diarios. (Zegarra, 2016)

Infraestructura de la compañía: La empresa ha construido una cultura del talento de alto desempeño a través de la atracción, selección, desarrollo y retención de sus colaboradores. (Camposol, 2017) Además, realiza esfuerzos por mantener un constante diálogo con sus sindicatos, lo cual lo ha llevado a tener una buena relación con los mismos y evitar huelgas. Finalmente, Camposol ha llegado a ser lo que es el día de hoy gracias a los líderes que impulsaron varios aspectos importantes de la empresa como la integración vertical con la creación de la unidad de negocio de Trade y el desarrollo de la imagen de la marca.

Figura 1.1  
Cadena de valor



Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

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

- Frutas y verduras: Desde sus inicios Camposol se ha preocupado por la calidad de sus productos la cual es parte integral de su misión.

El galardonado sistema de gestión de calidad de Camposol se basa en los más altos estándares internacionales. La integración vertical (control interno completo de nuestra cadena de suministro desde nuestros campos hasta el estante del supermercado) es fundamental. Cada etapa de la producción (crecimiento, cosecha y distribución) es monitoreada meticulosamente, desde el momento en que se planta la semilla hasta que el producto final se entrega a los clientes en todo el mundo. (Camposol, 2019)



- **Mariscos:**

Esta unidad de negocio cuenta con un equipo de investigación y desarrollo que ejecuta planes de prevención y mejoramientos genéticos de sus líneas de reproductores a través de la selección individual en busca de las mejores familias para que cuenten con un mejor ratio de crecimiento, mayor resistencia a enfermedades y se reproduzcan más con el fin de obtener mejores resultados en sus cosechas de langostino. (Marinasol, 2019)

Camposol monitorea continuamente toda la cadena productiva desde reproductores, nauplios, larvas, microalgas y artemias para mantener sostenibilidad y calidad en todas sus producciones de larvas y langostinos (Marinasol, 2019)

Asimismo, cuentan con certificación HAACP, BRC, BASC y BAP, que aseguran altos estándares de seguridad y calidad de los mismos.

(Marinasol, 2019)

- **Trading:** Camposol abrió oficinas en China, Rotterdam y Miami para encontrarse más cerca de los minoristas y poder ofrecerles el mejor servicio posible a sus clientes en términos de disponibilidad de producto, empaque, tiempo para completar los pedidos y poder resolver cualquier inconveniente que se presente en un periodo corto de tiempo. (Bell y Kindred, 2016)

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

Tabla 1.1

Fortalezas y debilidades

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Frutas y verduras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos ricos en vitaminas, minerales y antioxidantes que ayudan a prevenir enfermedades</li> <li>- Los arándanos son considerados un Súper alimento por las propiedades que posee, esto lo convierte en un producto de precio Premium</li> <li>- Diversificación de productos con distintas estacionalidades que permiten ganancias sostenidas todo el año.</li> <li>- Relación precio/calidad competitivo</li> <li>- Buenas relaciones con los sindicatos: 0 huelgas y paralizaciones por 5 años consecutivos. (Camposol, 2017)</li> <li>- Diversas formas de uso de los productos (alimentación, cosmética)</li> <li>- Prueba constata de nuevos cultivos para diversificar su cartera de productos.</li> <li>- Capacidad de ofrecer grandes volúmenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto genérico que no se puede diferenciar de la competencia</li> <li>- Productos frágiles para el envío que sin el adecuado cuidado pueden malograrse antes de llegar al consumidor final</li> <li>- Alimentos que se echan a perder de forma rápida</li> <li>- Camposol posee tierras sin explotar</li> </ul>
<b>Mariscos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción durante todo el año: Gracias al desarrollo de tecnología de cultivo súper intensivo.</li> <li>- Certificaciones que acreditan la calidad de los productos marinos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto que necesita de preparación: tendencia por comprar alimentos ready to eat.</li> </ul>

(Continúa)

(Continuación)

<b>Trading</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ventas directas con minoristas: permiten a Camposol tener una mayor rentabilidad que las ventas a través de intermediarios</li><li>- Creación de universidad corporativa de Camposol: personal altamente capacitado en las áreas comerciales. (Camposol, 2017)</li><li>- Cercanía a los mercados claves: apertura de oficinas en Rotterdam, Miami y China que les permite ofrecer un mejor servicio a los supermercados, en términos de disponibilidad de producto, empaque, tiempo para completar pedidos y servicio al cliente (Bell y Kindred, 2016)</li><li>- Desarrollo de relaciones con el mercado aceleradas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elevados costos de exportación, debido a la refrigeración de los productos.</li><li>- Dependencia de los minoristas para la utilización de infraestructura de maduración.</li><li>- Las plantaciones están ubicadas a 500 kilómetros de los puertos desde donde los productos son enviados a los diferentes mercados. Esto eleva los costos de transporte</li></ul>
----------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

## 1.2 Diagnóstico Externo

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

Tabla 1.2

Análisis PEST

<b>Factor</b>	<b>Actualidad</b>	<b>Futuro</b>
<b>Político - Legal</b>	Inestabilidad política, debido a problemas de corrupción – Amenaza	Futuro político incierto – Amenaza
	Políticas de promoción del consumo de alimentos saludables que fomentan una alimentación sana y equilibrada. - Oportunidad	Se espera que estas políticas se intensifiquen más y las personas tomen mayor conciencia sobre su alimentación. - Oportunidad
	TLC con Estados Unidos, Unión Europea y China que facilitan la exportación de los productos a dichos mercados. - Oportunidad	Se espera que dichos tratados se mantengan vigentes y sean mejorados para que sigan promoviendo el comercio internacional. - Oportunidad
	Ley de promoción agraria – Oportunidad	De no ampliarse la vigencia de dicha Ley (que culmina el 31 de diciembre de 2021), la agricultura peruana corre el riesgo de sufrir un retroceso. - Amenaza
	Proyectos de infraestructura paralizados por factores políticos y contractuales (Chavimochic III y Majes-Siguas II) – Amenaza	La culminación de dichos proyectos podría incorporar a la agricultura más de 100 mil hectáreas de tierras nuevas. – Oportunidad - Oportunidad

(Continua)

(Continuación)

<b>Económico</b>	Incremento de la demanda de productos saludables - Oportunidad	Tendencia creciente
	Desaceleración de la economía China el crecimiento anual cayó a 6.2% en el segundo trimestre del 2019, el más débil en casi tres décadas. (Gestion , 2019) - Amenaza	Se espera que el mercado se equilibre. – Oportunidad
	En el periodo enero – marzo del 2019, el valor de las agro exportaciones totales alcanzaron los US\$ 1,522 millones, mostrando un incremento del 5.7%, respecto al periodo anterior. (Promperu, 2019) - Oportunidad	Se pronostica que estas cifras seguirán creciendo
	Estados Unidos, Holanda, Reino Unido son los principales consumidores de frutas frescas peruana. Las exportaciones a estos países sumaron US\$ 1,349 en el 2016. Las principales frutas esportadas son uvas, bananas, mangos, paltas y mandarinas. (Peru Retail, 2017) – Oportunidad	Apertura de nuevos mercados generado por nuevos hábitos de consumo saludable. oportunidad
	El Perú es uno de los principales productores y exportadores de palta a nivel mundial – oportunidad (ver Anexo 1 y Anexo 2)	Si las condicione climáticas del país no cambien esta tendencia se mantendría. – oportunidad

(Continua)

(Continuación)

<b>Social y cultural</b>	Mayor conciencia sobre el consumo de productos frescos y saludables. – Oportunidad	Se espera que en el futuro esta tendencia se incremente. - Oportunidad
	Fortalecimiento de la marca Perú, que da a conocer a nuestro país como un destino de alimentos de clase mundial. Oportunidad	Se espera que en futuro se siga fortaleciendo. - Oportunidad
	Los consumidores son más conscientes, desean mayor transparencia sobre toda la cadena de suministro y buscan que los productos que consumen tengan un menor impacto ambiental. (Bell y Kindred, 2016) – Oportunidad	Se espera que en el futuro esta tendencia se incremente. - Oportunidad
<b>Tecnológico</b>	Uso de ERP y herramientas de control que permiten la integración de los procesos. - Oportunidad	creación de nuevas y mejores versiones de dichas herramientas – Oportunidad
	Gracias a los avances tecnológicos en esta industria se ha logrado la automatización de procesos lo cual que disminuye tiempo y genera menos costos para la empresa. - Oportunidad	Desarrollo de nuevas tecnologías que impulsen la productividad de los cultivos y reduzcan costos y tiempo de entrega - Oportunidad
	Máquinas que permitan monitorear las estaciones meteorológicas y analizar la tendencia del clima, los cambios de temperatura y la humedad. – Oportunidad.	

(Continua)

(Continuación)

<b>Ambiental</b>	Condiciones de clima y suelo favorables para los cultivos. - Oportunidad	Fenómenos naturales perjudiciales para los cultivos (fenómeno del niño) - Amenaza
	Las condiciones de cosecha peruana coinciden con la época de escasas a nivel mundial. - Oportunidad	Si las condiciones climáticas del Perú que mantienen, la estacionalidad de los productos agrícolas no debería variar. - Amenaza

**Fuente:** Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

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

### **Riesgo de ingreso de competidores potenciales**

La industria de la agricultura de exportación requiere de mucha inversión ya que los importadores generalmente solicitan grandes volúmenes de producción y ciertos estándares internacionales de calidad. Además, se necesita contar con muchos contactos y ganarse la confianza de los mismos para que los pedidos sean continuos y por lo tanto el negocio resulte rentable.

### **Rivalidad entre las compañías establecidas**

La estructura competitiva de Camposol es Fragmentada, ya que Según la Asociación de Exportadores (ADEX), entre enero y febrero de este año, el número de empresas agroexportadoras aumentó en 4%, sumando 1,312 (Gestion , 2019). Por otro lado, la demanda de la industria ha incrementado en los últimos años debido a que existe una fuerte tendencia global por consumir alimentos frescos y saludables. Asimismo, los consumidores no incurren en ningún costo adicional por comprarle a la competencia de Camposol. Como ya se mencionó anteriormente, los productos que ofrece Camposol son genéricos, por lo tanto es muy difícil

diferenciarlos de la competencia. La única diferencia que podría ofrecer este tipo de empresas es a través de la reducción de tiempos de entrega y el servicio post venta.

Según lo analizado se puede concluir que la rivalidad en la industria de la agroexportación es alta y seguirá aumentando con el ingreso de nuevos competidores que puedan ofrecer precios menores debido a su ubicación geográfica.

### **Poder de negociación de los compradores**

A lo largo del año hay épocas de temporada baja y alta, por lo tanto el poder de negociación de los compradores es variables. En temporada alta, existe una gran cantidades de empresas ofertantes esto quiere decir que el precio es bajo y el comprador puede elegir entre una gran variedad de calidades. Por otro lado, en temporada baja la oferta es escasa por ende los precios suben y el comprador tiene pocas opciones para elegir. Gracias a la ubicación geográfica el Perú posee beneficios estacionales, lo cual, muchas veces, lo posiciona como primera opción frente a mercados asiáticos, europeos y americanos con una ventaja de 2 a 3 meses frente a la competencia.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que Camposol al ser una empresa que necesita volúmenes muy altos de productos agroquímicos, fertilizantes y maquinarias es capaz de negociar precios con los proveedores.

### **Productos sustitutos**

Existen una gran variedad de alimentos y pastillas en capsulas que pueden sustituir los minerales, vitaminas y nutrientes que contienen los productos que comercializa Camposol.



### 1.2.3 Determinación y sustentación de Oportunidades y Amenazas

Tabla 1.3

Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
Posibilidad de ofertar en contra estación: Gracias al clima del Perú, Camposol puede producir en las épocas en la que los países competidores se encuentran en temporada baja.	Variaciones de clima: que puedan cambiar las temporadas de cosecha de cada producto y por ende no cumplir con los volúmenes requeridos por los clientes.
Preferencia por el consumo de productos orgánicos, naturales y ecológicos en todo el mundo, lo que permitirá a Camposol poder ingresar a nuevos mercados	Ataque de plagas y enfermedades desconocidas que puedan perjudicar los Campos y generar pérdidas para la empresa.
Elevada capacidad adquisitiva de los mercados en los que se encuentran.	Aumento de la competencia: debido a la creciente demanda y la rentabilidad del negocio, pueden ingresar competidores
Tratados de libre comercio: Actualmente Perú cuenta con TLC con los principales mercados que demandan los productos de Camposol. (EEUU, Unión Europea y China).	Inestabilidad política: la coyuntura política actual representa a una amenaza para las inversiones
Ley de promoción agraria: incremento del rendimiento agrícola	Proyectos de infraestructura paralizados: Desaprovechamiento de tierras
Automatización de procesos: mayor eficiencia y ahorro en recurso humano para la empresa	Fenómenos naturales: como el fenómeno del niño, capaz de perjudicar gravemente los cultivos de Camposol.
Fortalecimiento de la marca Perú: El País es reconocido mundialmente por la alta calidad de sus productos	Desaceleración Económica de los principales mercados a los que Camposol exporta: El crecimiento anual de China cayó a 6.2% en el segundo trimestre del 2019.
Poder de negociación de los proveedores baja: debido a las grandes cantidades de insumos que necesita, es capaz de negociar precios bajos con sus proveedores	

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la Matriz EFI

Para la creación de la matriz EFI, se tomaron en cuenta las fortalezas y debilidades de Camposol identificadas en el capítulo anterior. Como se puede apreciar en la tabla 2.1 se le asignó cada factor un peso, el cual es proporcional a su importancia. Luego, se calificó cada uno de estos con un puntaje del 1 al 4.

Tabla 2.1

Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
<b><i>FORTALEZAS</i></b>			
1 Capacidad de ofrecer grandes volúmenes	0.20	4	0.80
2 Productos ricos en vitaminas, minerales y antioxidantes	0.10	4	0.40
3 Certificaciones que acreditan la calidad de los productos	0.05	4	0.20
4 Cercanía a los mercados claves	0.05	4	0.20
5 Personal altamente capacitado	0.10	3	0.30
<b><i>DEBILIDADES</i></b>			
1 Producto genérico que no se puede diferenciar	0.10	1	0.10
2 Elevados costos de exportación	0.10	1	0.10
3 Dependencia de los minoristas para la utilización de infraestructura de maduración.	0.15	2	0.30
4 Productos frágiles para el envío	0.05	2	0.10
5 Distancia entre los campos y los puertos para el envío de productos	0.10	2	0.20
<b>CALIFICACIONES TOTALES</b>	<b>1.00</b>		<b>2.70</b>

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

El resultado de la matriz es de 2.7, esto quiere decir que la empresa Camposol posee la suficiente fortaleza interna para hacer frente a sus debilidades.

## 2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE

Para la creación de la matriz EFE, se tomaron en cuenta las oportunidades y amenazas más importantes de Camposol. Como se puede apreciar en la tabla 2.2 se le asignó cada factor un peso, el cual es proporcional a su importancia. Luego, se calificó cada uno de estos con un puntaje del 1 al 4.

Tabla 2.2  
Matriz EFE

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b><i>OPORTUNIDADES</i></b>			
1 Posibilidad de Ofertar en Contra estación	<b>0.20</b>	<b>4</b>	<b>0.80</b>
2 Preferencia por Productos naturales y saludables	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>
3 Tratados de Libre Comercio	<b>0.05</b>	<b>4</b>	<b>0.20</b>
4 Ley de Promoción Agraria	<b>0.05</b>	<b>3</b>	<b>0.15</b>
5 Fortalecimiento de la marca Perú	<b>0.10</b>	<b>3</b>	<b>0.30</b>
<b><i>AMENAZAS</i></b>			
1 Ataque de plagas	<b>0.10</b>	<b>1</b>	<b>0.10</b>
2 Fenómenos naturales	<b>0.10</b>	<b>1</b>	<b>0.10</b>
3 Inestabilidad política	<b>0.15</b>	<b>2</b>	<b>0.30</b>
4 Proyectos de infraestructura paralizados	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>
5 Aumento de la competencia	<b>0.10</b>	<b>2</b>	<b>0.20</b>
<b>CALIFICACIONES TOTALES</b>	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

El resultado de esta matriz fue de 2.65, esto indica que los factores externos son favorables para la empresa Camposol.

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

Para definir cual es la estrategia que utiliza Camposol, se analizaran 3 aspectos: segmentación, diferenciación y capacidades distintivas.

Tabla 2.3

Matriz de estrategia genérica

Segmentación	Diferenciación	Capacidades distintivas
No hay segmentación, ya que los productos pueden ser consumidos por el público en general	Los productos ofrecidos por la empresa Camposol son genéricos, es decir, no puedes ser diferenciado de la competencia. Sin embargo, realizan mucha inversión en investigación y desarrollo para garantizar una alta calidad del mismo. Además realizan grandes esfuerzos por diferenciar el servicio al cliente.	Alta inversión en innovación y desarrollo que les garantiza la producción de mariscos todo el año y una alta calidad de frutas y verduras. Integración vertical hacia adelante y hacia atrás.

Fuente: Hill, Jones y Schilling (2015)

Elaboración propia

Según lo analizado anteriormente, se puede concluir que la estrategia que aplica Camposol es diferenciación amplia, ya que a pesar de contar con productos agrícolas, los cuales son genéricos, buscan diferenciarse mediante el servicio que le brindan a sus clientes, gracias a los volúmenes que manejan, son capaces de abastecer grandes pedidos (algo que otras empresas no logran con una calidad única de producto). Además, invierten bastante en investigación y desarrollo para garantizar una alta calidad. Por otro lado, con la integración vertical Camposol ha asegurado llevar el producto desde el campo hasta el minorista, lo cual

le permitido reducir en grandes cantidades sus costos. En cuanto a la segmentación, los productos están dirigidos al público en general.

## 2.4 Matriz FODA (Sustento)

Tabla 2.4

### Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia

	<b><u>Oportunidades</u></b>	<b><u>Amenazas</u></b>
	O1: Posibilidad de ofertar en contra estación mundial O2: Preferencia por el consumo de productos orgánicos, naturales y ecológicos en todo el mundo O3: Elevada capacidad adquisitiva de los mercados en los que se encuentran presentes O4: Tratados de libre comercio O5: Ley de promoción agraria O6: Fortalecimiento de la marca Perú O7: Bajo poder de negociación de los proveedores	A1: Variaciones de clima A2: Ataque de plagas y enfermedades desconocidas que puedan perjudicar los Campos A3: Aumento de la competencia A4: Inestabilidad política A5: Proyectos de infraestructura paralizados A6: Fenómenos naturales
<b><u>Fortalezas</u></b>	<b><u>Estrategias FO</u></b>	<b><u>Estrategias FA</u></b>
F1: Productos ricos en vitaminas, minerales y antioxidantes que ayudan a prevenir enfermedades F2: Diversificación de productos con distintas estacionalidades que permiten ganancias sostenidas todo el año. F3: Capacidad de ofrecer grandes volúmenes F4: Certificaciones que acreditan la calidad de los productos F5: Creación de universidad corporativa de Camposol F6: Cercanía a los mercados claves F7: Inversión en Investigación y Desarrollo	- Desarrollo de mercado (O1; O2; O4; F1; F3; F6) - Mantener un buen clima laboral y generar oportunidades de crecimiento y línea de carrera para los colaboradores. (O5; F5)	- Desarrollo de planes de contingencia utilizando la tecnología que permitan contrarrestar los daños de forma rápida (A1; A2; A6; F7) - Generar diferenciación a través de la calidad y mejoras en los cultivos (A3; F4; F7)
<b><u>Debilidades</u></b>	<b><u>Estrategias DO</u></b>	<b><u>Estrategias DA</u></b>
D1: Producto genérico que no se puede diferenciar de la competencia D2: Productos frágiles para el envío que sin el adecuado cuidado pueden malograrse antes de llegar al consumidor final D3: Elevados costos de exportación debido a que los productos deben ser refrigerados D4: Dependencia de los minoristas para la utilización de infraestructura de maduración. D5: Distancia entre los campos y los puertos para el envío de productos	- Aprovechar la creciente tendencia del consumo de productos saludables para expandirse a mercados que se encuentren más cerca de Perú, esto permitirá tener un margen de ganancia mayor (D2; O2) - Desarrollar tecnologías que permitan obtener productos diferenciados de la - promover la construcción de puertos que ese encuentren más cerca de las provincias donde se cultivan los productos para reducir los costos de transporte (D5; O5) - Aprovechar el fortalecimiento de la marca Perú para diferenciarse de la competencia (D1;O6)	- Camposol debe invertir en tecnologías que le permitan transportar los productos sin gastar tanto en la exportación de los mismos, esto le permitirá tener una ventaja de precios frente a los competidores (D3;A3)

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

Visión: “Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo”

(Camposol, 2017)

La visión de la empresa Camposol define de manera correcta en que se quieren convertir. No obstante, una de sus principales debilidades es que los productos que comercializan no pueden ser diferenciados, es por ello que considero importante incluir en su visión que en un largo plazo y con el apoyo de la tecnología sean capaces de ofrecerlos. Se propone la siguiente visión:

Ser el proveedor referente, de vanguardia y utilizar la innovación para ofrecer alimentos saludables, frescos y diferenciados a las familias del mundo.

Misión:

Brindar de la mano de nuestros clientes, alimentos saludables con productos diferenciados a consumidores de todo el mundo. Esto lo logramos a través de la excelencia operativa, la innovación y el desarrollo de nuestra gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos y creando valor sostenible para nuestros accionistas. (Camposol, 2017)

Tabla 2.5

Elementos de la misión

<b>Elementos de la misión</b>	<b>Camposol</b>
Clientes	No precisa
Productos o servicios	“alimentos saludables”
Mercados	“Todo el mundo”
Tecnología	No precisa
Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	“Creando valor sostenible para nuestros accionistas”
Filosofía	No precisa
Concepto propio	“excelencia operativa, la innovación”
Preocupación por la imagen pública	“Generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos”
Interés en los empleados	“Desarrollo de nuestra gente”

Fuente: Elaboración propia

Según lo analizado, se puede concluir que la misión está bien definida. Sin embargo, se debería especificar cuáles son los clientes, la tecnología y la filosofía de Camposol. A continuación una propuesta que incluye todos los elementos:

“Brindar de la mano de los minoristas, alimentos diferenciados que contribuyan con la salud de los consumidores de todo el mundo. Esto lo logramos a través de la excelencia operativa, la innovación, la tecnología y el desarrollo de nuestra gente, generando un impacto positivo y real en el bienestar de las comunidades en las cuales operamos y creando valor sostenible para nuestros accionistas.”

Por otra parte, los valores y principios de la empresa son los siguientes:

Valores:

- Integridad
- Excelencia
- Respeto
- Austeridad
- Trabajo en equipo

Principios:

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

(Camposol, 2017)

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

A continuación, se detallan los objetivos estratégicos propuestos para Camposol

- Incrementar la propiedad de campos fuera de Perú en un 30% con la finalidad de ubicarse más cerca de sus principales mercados y aprovechar los diversos climas para abastecer a sus clientes todo el año.
- Utilizar la sostenibilidad de la producción a lo largo del año para ingresar a 10 nuevos mercados para el 2021
- Incrementar la cartera de productos de la nueva unidad de negocios "productos marinos" en 4 productos para el 2021
- Realizar un empaquetado de productos 100% libre de plásticos para el 2021
- Aumentar la producción de alimentos orgánicos en un 20% para el 2021

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

Actualmente las unidades estratégicas de negocio que maneja Camposol son: Frutas y verduras, mariscos y trading. En mi opinión las unidades de negocio se encuentran bien definidas porque permiten una adecuada definición de estrategias para cada UEN y un análisis de rentabilidad detallado al grupo. No obstante, Considero importante que la empresa amplíe su cartera de productos provenientes del mar y cambie el nombre de la UEN de mariscos por "Productos marinos".

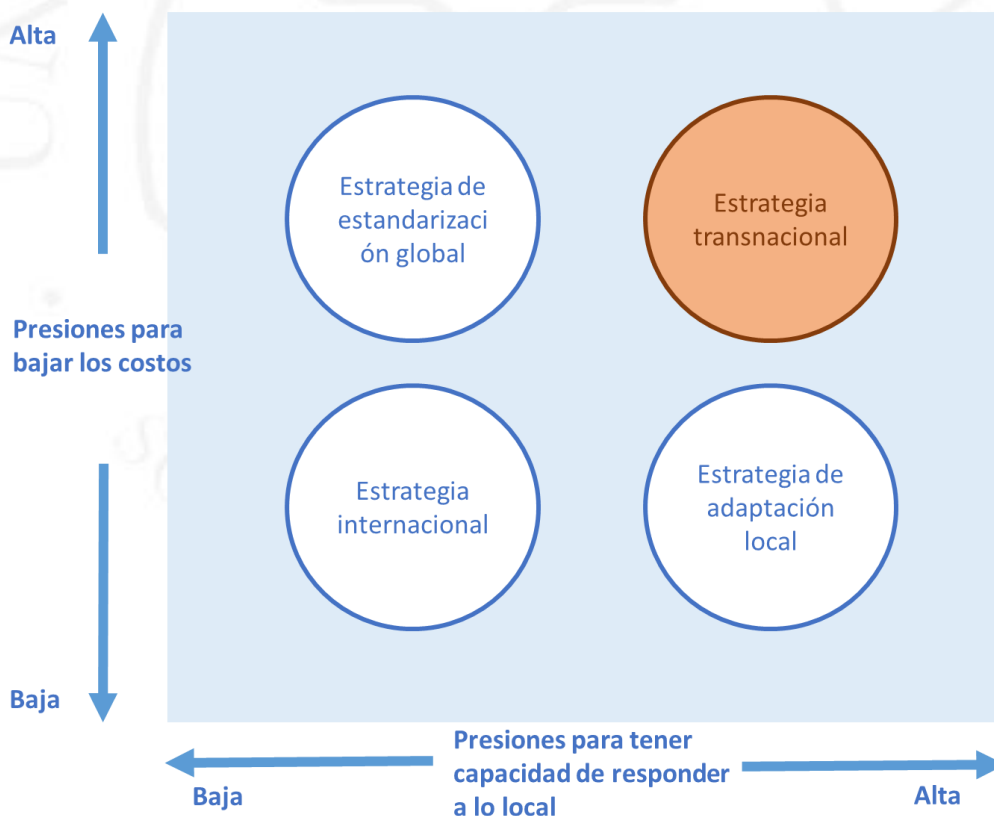


## 2.8 Propuesta y sustentación de estrategias en el ambiente Global, Corporativas de Negocios y Funcionales

### Estrategia Global

La estrategia global que utiliza Camposol es transnacional. Las presiones para bajar sus costos son altas, ya que, como se mencionó en el punto 1.2.2, la rivalidad con sus competidores es elevada porque existen empresas agroexportadoras que se ubican más cerca de los mercados de destino y pueden ofrecer productos más baratos, debido a que sus costos de transporte son reducidos. Asimismo, las presiones para responder a lo local son altas debido a que cada país en el que se encuentran presentes les pide una serie de requisitos fitosanitarios y de calidad para poder ingresar sus productos a dicho mercado.

Figura 2.1  
Matriz estrategias de ambiente global



Fuente: Hill, Jones, y Schilling (2015)

Elaboración propia

La empresa Camposol opto por salir a los mercados internacionales debido a que estos ofrecen mejores posibilidades para generar utilidades, les permite obtener una cartera de clientes más extensa para lograr economías de escala, reducir su dependencia de un único mercado y porque los mercados extranjeros demandan un servicio internacional.

En sus inicios Camposol llegaba a dichos mercados a través de intermediarios. Luego realizo una integración vertical. En la actualidad la mayoría de sus ventas a los mercados internacionales las realiza mediante exportaciones.

### **Estrategias corporativas**

#### **Integración horizontal:**

Desde el año 2011 Camposol ha realizado una serie de adquisiciones de empresas que producen y comercializan langostinos. Algunas de las empresas adquiridas fueron: Domingo Rodas, Pacifico azul, Camarones, Invy SA, Cofresac, La fragata, entre otras. Esto les ha permitido fortalecer su presencia en Tumbes. (Rojas Tupayachi, 2019)

En este aspecto, recomiendo que la empresa realice adquisiciones para su unidad de negocios de frutas y verduras, pero comprando empresas que se encuentren fuera del Perú. Esto los ayudara a empezar con tierras que ya se encuentran preparadas para iniciar con el proceso de producción.

#### **Alianzas estratégicas:**

Camposol debería considerar crear alianzas con empresas agroexportadoras con presencia en los mismos países para la construcción de plantas de maduración. Esto disminuirá la dependencia de los minoristas que les dan acceso a las mismas.

#### **Diversificación relacionada:**

Camposol debería convertir su unidad de mariscos y productos marinos y empezar a comercializar pescados.

Para 2030 se espera que el consumo de pescado incremente en todas las regiones, con un gran crecimiento proyectado en América Latina (+33%), África (+37%), Oceanía (+28%) y Asia (+ 20%). En términos per cápita, se prevé que el consumo mundial de pescado alcance los 21,5 kg en 2030, frente a los 20,3 kg en 2016. (FAO, 2018)

### **Estrategias de negocios**

#### Desarrollo de productos:

Como se mencionó en el punto anterior, se recomienda que Camposol aproveche el incremento del consumo de pescados desarrollando más productos en su unidad de negocio de alimentos marinos.

#### Desarrollo de mercados:

Debido a la creciente tendencia del consumo de alimentos saludables en todo el mundo y a la reciente compra de tierra en otros países (Uruguay y Colombia) Camposol debería buscar nuevos mercados para exportar sus productos.

### **Estrategias funcionales**

#### Estrategias de investigación y desarrollo

Seguir invirtiendo en esta área para que puedan desarrollar tecnologías que ayuden a prevenir plagas, aumentar la producción y automatizar procesos para reducir tiempos. Además, buscar a través de la tecnología una manera de diferenciar sus productos de la competencia

#### Estrategias de marketing y ventas

- Fortalecer sus campañas de marketing en los diferentes puntos de venta, a través de degustaciones de producto y promociones
- Participación en bioferias para dar a conocer sus productos, explicar sus valores nutricionales y promover su consumo.

- Publicitar en redes sociales recetas que incluyan sus productos y videos tutoriales de las mismas protagonizados por personas referentes en la industria de los alimentos, como por ejemplo chefs de restaurantes reconocidos.
- Potenciar su presencia en Alibaba a través de publicidad dentro de la pagina
- Ingresar a más sitios de venta online como por ejemplo Amazonfresh
- Gestionar los permisos para poder utilizar la marca Perú en sus productos

#### Estrategias de recursos humanos

- Capacitación del personal: Para realizar una exitosa expansión de mercado Camposol deberá abrir más oficinas en diferentes países, esto implica que deberán contar con trabajadores capacitados para dichas oficinas.
- Motivación y retención: el salario emocional juega un rol muy importante en la motivación de los trabajadores, es por ello que considero necesario que la empresa les brinde a sus colaboradores: horarios flexibles, la posibilidad de laborar a distancia, días libres, actividades de integración, premios por logros en el trabajo, entre otros.

#### Logística

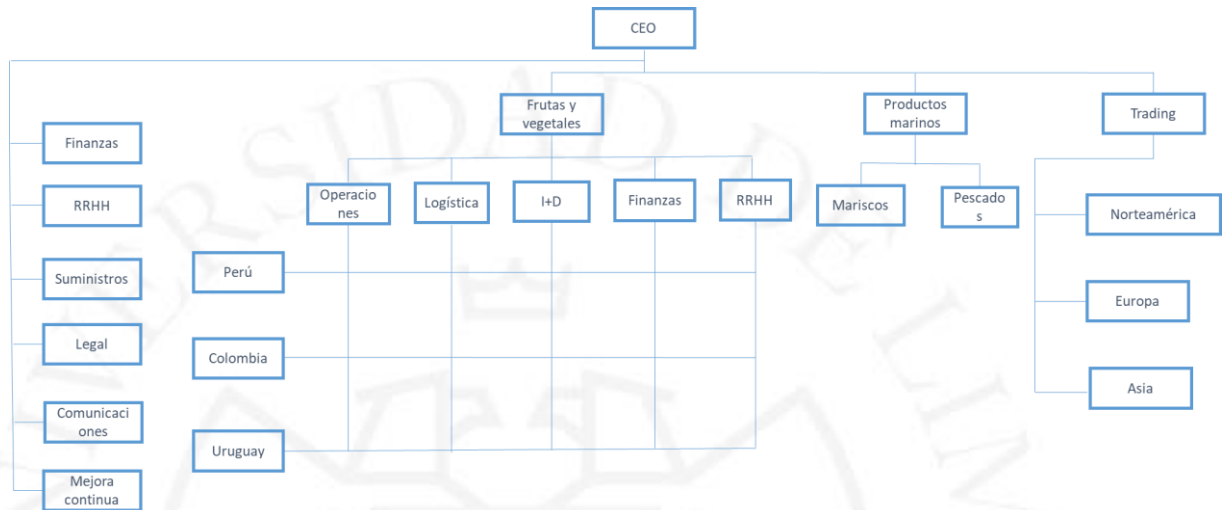
- Consolidación de envíos para realizar menos viajes y poder negociar precios por grandes volúmenes de mercancía con las empresas de transporte
- Minimizar tiempos de entrega a través de la automatización de procesos en la cosecha y empaquetado de los productos.

# CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

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

Figura 3.1

Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Con la adquisición de campos en Colombia y Uruguay, la unidad estratégica de negocios de frutas y verduras debería adoptar una estructura matricial, de esta manera las producciones en los distintos países podrán cubrir volúmenes de productos más grandes y garantizar que siempre se lleguen a la cuota de producción solicitada por los clientes.

En puntos anteriores se propuso la ampliación de la cartera de negocios de la UEN mariscos (ahora considerada como "Productos marinos"), esta estará dividida entre mariscos y pescados. Esta estructura le permitirá a camposol evaluar mejor el desempeño de los nuevos productos (pescado) y decidir si es rentable continuar con su comercialización o no.

Por otro lado, se propone que el área de trading se divida en las regiones en las que se encuentran presentes (Norteamérica, Asia y Europa) ya que la llegada a cada mercado es distinta y se deben plantear estrategias diferentes.

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

Para mejorar la implementación de las estrategias explicadas en el punto 2.8 Camposol deberá realizar algunos cambios.

La empresa deberá buscar fortalecer las relaciones con sus competidores directos para crear alianzas estratégicas con ellos y actuar en conjunto para aumentar su rentabilidad. Se propuso que mediante estas alianzas se construyan infraestructuras de maduración en los puntos de destino de la fruta para dejar de depender de los minoristas.

Por otro lado, en Perú para empezar con la producción de pescado deberán adaptar los espacios con los que ya cuentan o construir nuevos, ya que la producción de dicho producto requiere de un ambiente diferente al de los mariscos.

El ingreso a nuevos mercado implica que la empresa tendrá que adaptarse a las normas (Calidad, fitosanitarios, entre otros) que exigen los distintos países para la comercialización de productos frescos.

Para poder implementar las estrategias de marketing propuestas la empresa deberá aumentar el presupuesto en dicha área.

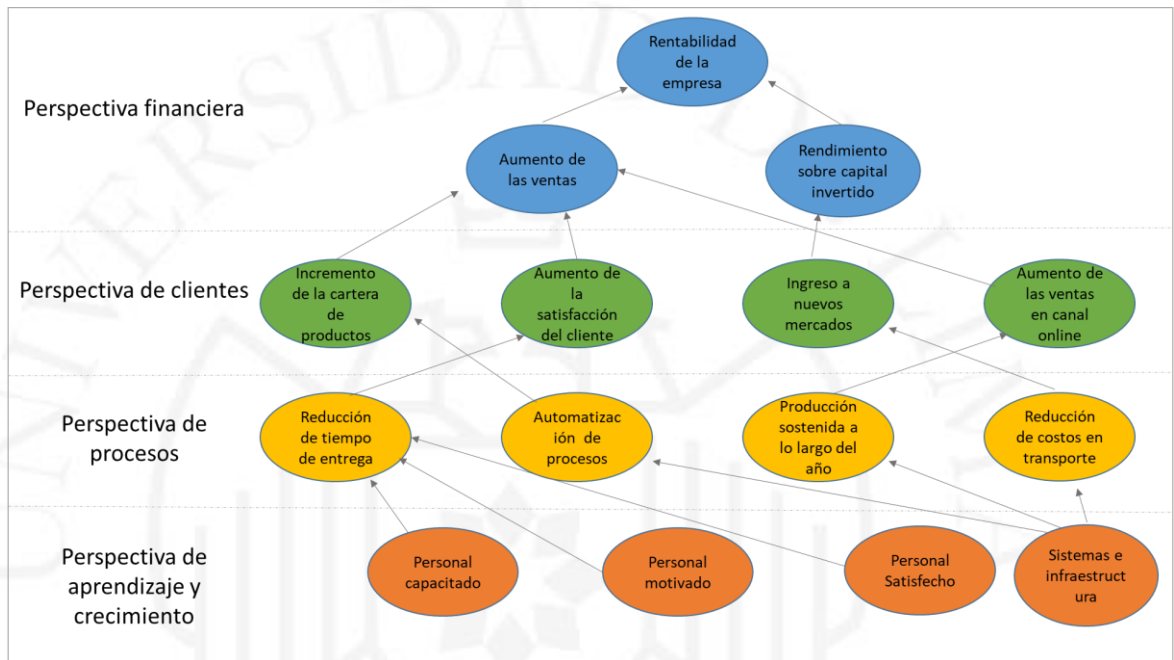
Con respecto a las estrategias de Recursos Humanos, la estacionalidad de los productos dificulta que Camposol pueda retener a sus colaboradores del campo. Sin embargo, la posible ampliación de la cartera de productos que busca reducir el desequilibrio de la producción a lo largo del año resolvería este problema.

# CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

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

Figura 4.1

Mapa estratégico de control



Fuente: Kaplan y Norton (2000)

Elaboración propia

Debido a que los indicadores financieros se miden cuando los resultados ya están dados, no son de mucha utilidad cuando lo que se quiere medir son inductores de resultados futuros. El mapa estratégico es una herramienta que permite visualizar de manera global que factores influyen entre sí para llegar a los resultados financieros. Las perspectivas utilizadas son: financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje

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

Tabla 4.1

Cuadro de mando integral

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	Aumentar la rentabilidad	$ROE = \text{Beneficio neto} / \text{Patrimonio}$	Alcanzar un ROE de 0.02
	Aumentar las ventas	Crecimiento de las ventas	Incrementar en un 25% las ventas entre el 2020 y el 2021
<b>Perspectiva de clientes</b>	Incrementar la satisfacción del cliente	$\text{Satisfacción de clientes} = \text{Clientes satisfechos} / \text{Total de clientes}$	Incremento de la satisfacción de los clientes minoristas a 85% para el 2021
	Ingresar a nuevos mercados	Número de países a los que se ingresa por año	Ingresar a 10 países nuevos para el año 2021
	Aumentar las ventas del canal online	$\% \text{ de ventas online} = \text{ventas online} / \text{ventas totales}$	Obtener un 30% de ventas online para el 2021
	Incremento de la cartera de productos	Número de productos nuevos por año	Agregar a la categoría de marinos 5 nuevos productos para el 2021

(Continua)



(Continuación)

<b>Perspectiva de procesos</b>	Reducir los tiempos en la entrega de productos	Tiempo promedio de duración del proceso	Reducir en 20% el tiempo de entrega para el 2021
	Automatización de procesos	% de procesos automatizados = $\frac{\text{Procesos automatizados}}{\text{total de procesos}}$	Automatizar el 60% de los procesos para el 2021
	Producción sostenida todo el año	Productos que se producen todo el año / Total de productos	Alcanzar una producción sostenida todo el año en el 90% de sus productos para el 2025
	Reducción de costos en transporte	Promedio de costos de transporte	Disminuir en 20% los costos de transporte para el 2023
<b>Perspectiva de aprendizaje</b>	Incremento de la capacitación	% de trabajadores capacitados = $\frac{\text{trabajadores capacitados}}{\text{Total de trabajadores}}$	Obtener un 90% de trabajadores capacitados para el 2021
	Aumentar la satisfacción de los empleados	% de trabajadores satisfechos = $\frac{\text{trabajadores satisfechos}}{\text{Total de trabajadores}}$	Alcanzar un 85% de trabajadores satisfechos para el 2021
	Aumentar la motivación de los trabajadores	% de trabajadores motivados = $\frac{\text{trabajadores motivados}}{\text{Total de trabajadores}}$	Aumentar el porcentaje de trabajadores motivados a 85% para el 2021

Fuente: Kaplan y Norton (2000)

Elaboración propia

## CONCLUSIONES

- El mercado internacional ofrece importantes oportunidades de generar utilidades, permite contar con una cartera de clientes más extensa que al exigir grandes volúmenes obliga a una empresa a tener economías de escala.
- La compra de campos en otros países podrá garantizar la producción de algunas frutas y verduras a lo largo de todo el año, por ende camposol será capaz de ofrecer un precio único a sus minoristas.
- La integración vertical implementada por Camposol, le ha garantizado a la empresa participar desde la siembra de los productos hasta la llegada a los minoristas. Esto les ha permitido reducir costos y tener una posición más competitiva en el mercado.
- La investigación y el desarrollo juegan un papel muy importante en Camposol, ya que son estos esfuerzos los que marcan la diferencia en la calidad de los productos.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda ampliar la cartera de negocios de la nueva UEN propuesta ("Productos Marinos") para fortalecer la presencia de esta UEN en los mercados.
- Otro punto importante la creación de alianzas estratégicas con otras empresas agroexportadoras para la construcción de infraestructuras de maduración en los puntos de destino.
- En cuanto a las adquisiciones, se recomienda que la empresa adquiera empresas competidoras en el extranjero que ya cuenta con infraestructura y tierras trabajadas. Esto es importante para lograr una producción sostenida de frutas y verduras a lo largo del año, aprovechando las estacionalidades en distintos países.



## REFERENCIAS

- Bell, D. E., y Kindred, N. (2016). *Camposol* (caso 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Camposol. (2017). *Informe de Sostenibilidad*. Lima.
- Camposol. (2018). *Fourth Quarter and Preliminary Full Year 2018 Report*. Lima .
- Camposol. (2019). *Quality: Camposol*. Recuperado de Camposol: <https://www.camposol.com.pe/quality/>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- FAO. (2018). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2018. Cumplir los objetivos de desarrollo sostenible*. Roma.
- Gestion . (4 de Abril de 2019). Recuperado de Gestion : <https://gestion.pe/economia/balanza-comercial-agraria-registro-superavit-us-310-millones-primer-bimestre-2019-264679-noticia/>
- Gestion . (26 de Julio de 2019). *Gestion* . Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/the-economist-crecimiento-china-lento-tres-decadas-acostumbrese-274159-noticia/>
- Hill, C. W., Jones, G. R., y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica : teoría y casos : un enfoque integral*. Mexico, D.F: CENGAGE Learning.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2000). *Como utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestion 2000.
- Marinasol. (2019). *Instalaciones: Marinasol*. Recuperado de Marinasol: <https://www.marinasol.com.pe/es/laboratorios.php>
- Microsoft. (30 de Octubre de 2015). *Microsoft: News Center Latam* . Recuperado de Microsoft: <https://news.microsoft.com/es-xl/camposol-los-servicios-en-la-nube-optimizan-la-operacion-de-negocios-con-circunstancias-cambiantes/>
- Ministerio de agricultura y riego . (2019). *La situacion del mercado internacional de la palta. Su analisis desde unas perspectiva de las exportaciones peruanas*. Lima.
- Ministerio de agricultura y riego . (2016). *El arandano en el Peru y el mundo. Produccion, comercio y perspectivas* . Lima.

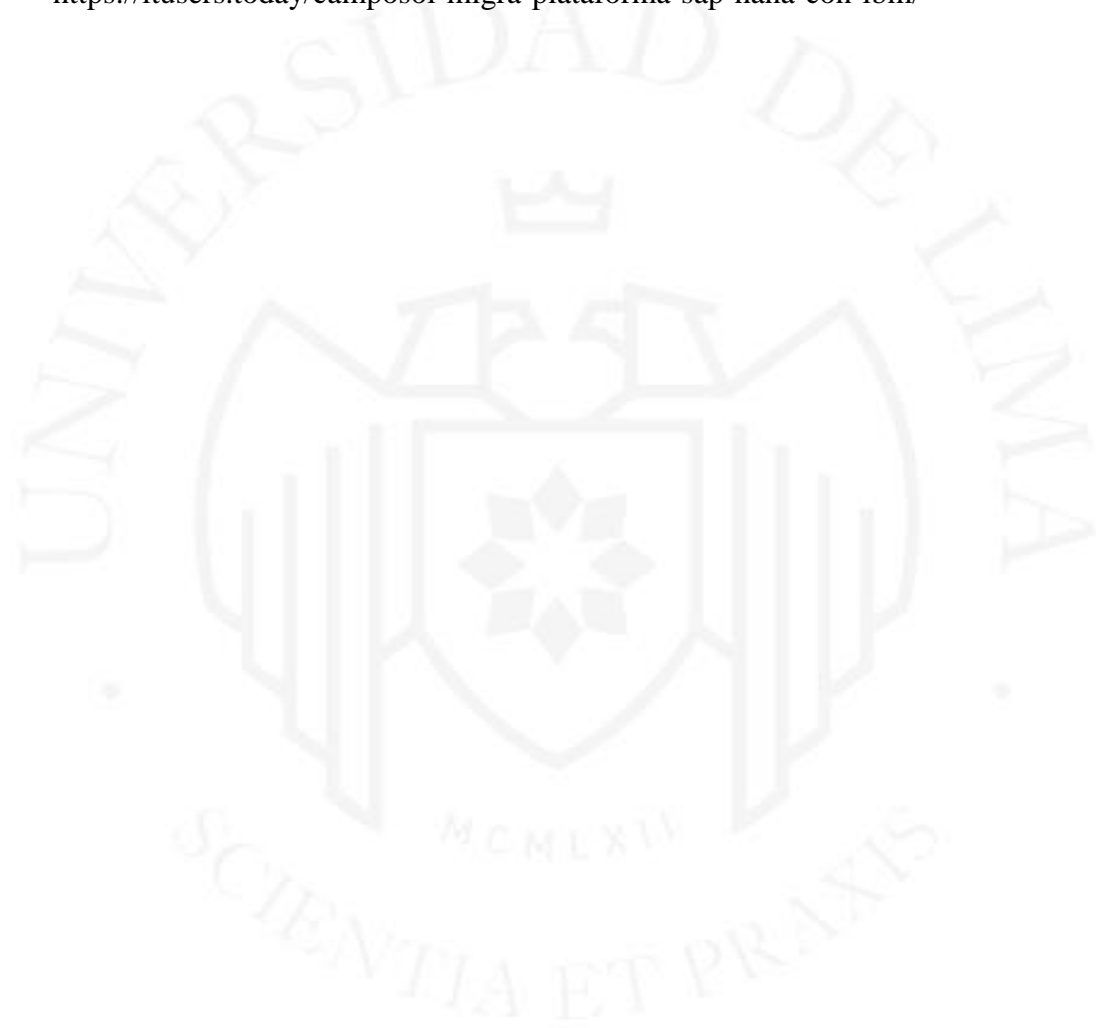
Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2018). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Peru Retail. (21 de Marzo de 2017). Recuperado de Peru Retail: Peru Retail

Promperu. (2019). *Boletín 1er Trimestre 2019*. Lima .

Rojas Tupayachi, R. (2019). Fresco 365. *G de Gestion* , 18-24.

Zegarra, J. (29 de Marzo de 2016). *IT Users* . Recuperado de IT Users :  
<https://itusers.today/camposol-migra-plataforma-sap-hana-con-ibm/>



## BIBLIOGRAFIA

- Bell, D. E., y Kindred, N. (2016). *Camposol* (CASO 518-S10). Recuperado del sitio de internet de Universidad Harvard, Escuela de Negocios: <https://www.harvard.edu/>
- Camposol. (2017). *Informe de Sostenibilidad*. Lima.
- Camposol. (2018). *Fourth Quarter and Preliminary Full Year 2018 Report*. Lima .
- Camposol. (2019). *Quality: Camposol*. Recuperado de Camposol: <https://www.camposol.com.pe/quality/>
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- FAO. (2018). *El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2018. Cumplir los objetivos de desarrollo sostenible*. Roma.
- Gestion . (4 de Abril de 2019). Recuperado de Gestion : <https://gestion.pe/economia/balanza-comercial-agraria-registro-superavit-us-310-millones-primer-bimestre-2019-264679-noticia/>
- Gestion . (26 de Julio de 2019). *Gestion* . Recuperado de <https://gestion.pe/mundo/the-economist-crecimiento-china-lento-tres-decadas-acostumbrese-274159-noticia/>
- Hill, C. W., Jones, G. R. y Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica : teoría y casos : un enfoque integral*. Mexico, D.F: CENGAGE Learning.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2000). *Como utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestion 2000.
- Marinasol. (2019). *Instalaciones: Marinasol*. Recuperado de Marinasol: <https://www.marinasol.com.pe/es/laboratorios.php>
- Microsoft. (30 de Octubre de 2015). *Microsoft: News Center Latam* . Recuperado de Microsoft: <https://news.microsoft.com/es-xl/camposol-los-servicios-en-la-nube-optimizan-la-operacion-de-negocios-con-circunstancias-cambiantes/>
- Ministerio de agricultura y riego . (2019). *La situacion del mercado internacional de la palta. Su analisis desde unas perspectiva de las exportaciones peruanas*. Lima.
- Ministerio de agricultura y riego . (2016). *El arandano en el Peru y el mundo. Produccion, comercio y perspectivas* . Lima.

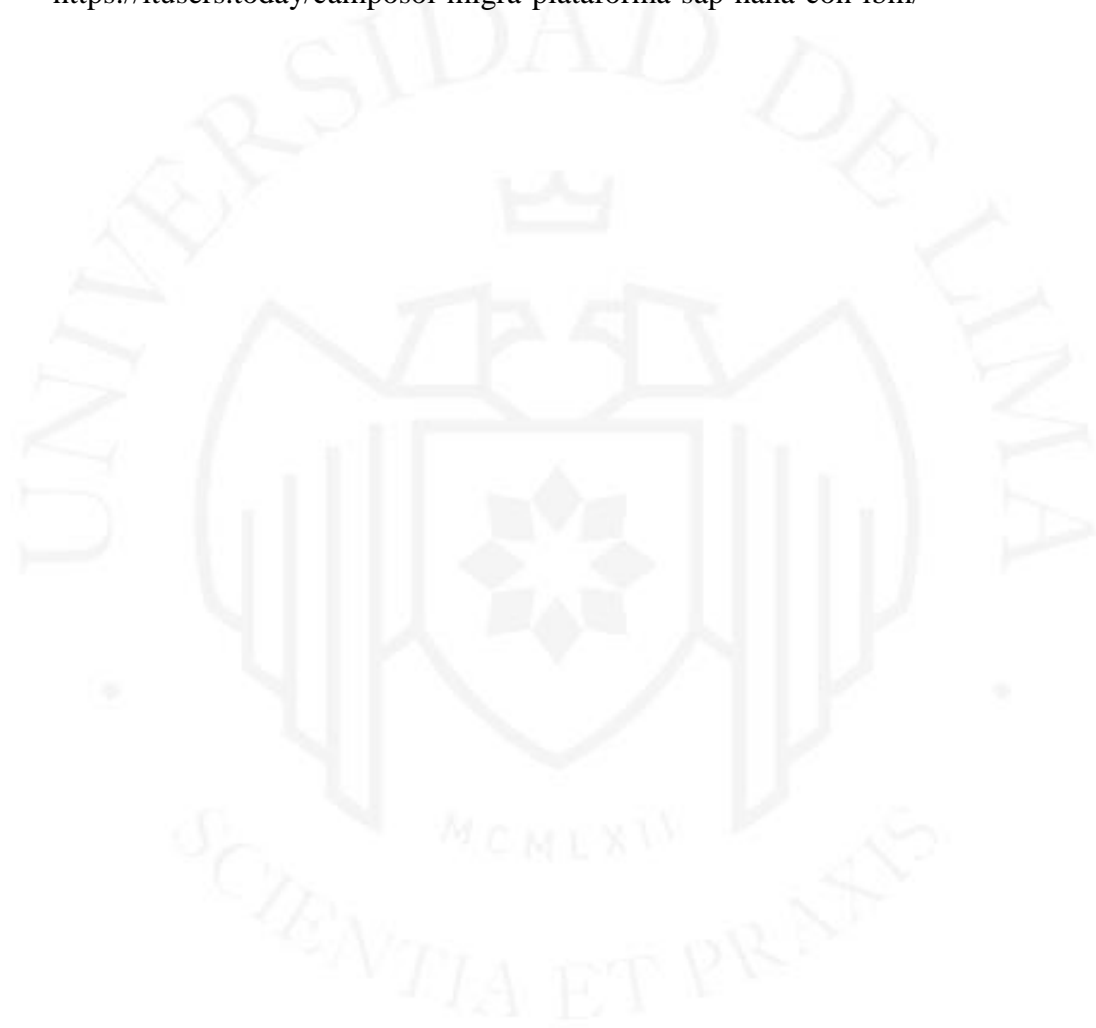
Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2018). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

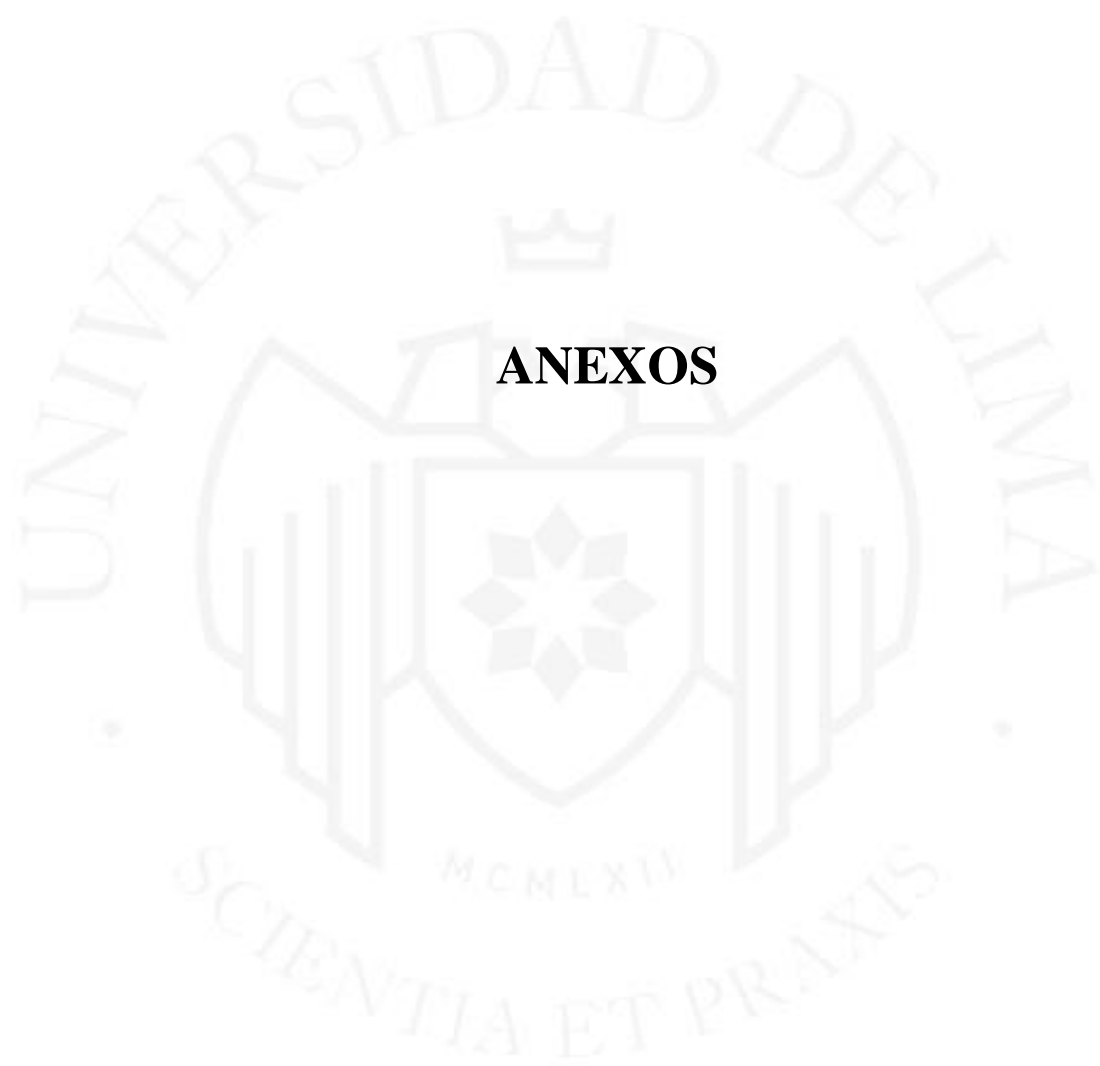
Peru Retail. (21 de Marzo de 2017). Recuperado de Peru Retail: Peru Retail

Promperu. (2019). *Boletín 1er Trimestre 2019*. Lima .

Rojas Tupayachi, R. (2019). Fresco 365. *G de Gestion* , 18-24.

Zegarra, J. (29 de Marzo de 2016). *IT Users* . Recuperado de IT Users :  
<https://itusers.today/camposol-migra-plataforma-sap-hana-con-ibm/>





## **ANEXOS**



## Anexo 1 Producción mundial de paltas

### PRODUCCION MUNDIAL DE PALTAS (En toneladas)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Total</b>	<b>3 683 499</b>	<b>3 533 621</b>	<b>4 002 687</b>	<b>3 974 144</b>	<b>4 266 261</b>	<b>4 513 854</b>	<b>4 744 937</b>	<b>5 153 462</b>	<b>5 411 602</b>	<b>5 737 522</b>	<b>6 048 508</b>
México	1 142 892	1 162 429	1 230 973	1 107 135	1 264 141	1 316 104	1 467 837	1 520 695	1 644 226	1 889 354	2 029 886
Rep Dominicana	183 468	188 139	184 357	285 590	295 081	290 011	387 546	513 961	526 438	601 349	637 688
Perú	121 720	136 303	157 415	184 370	213 662	268 525	288 387	349 317	367 110	455 394	466 758
Indonesia	201 635	244 215	257 642	224 278	275 953	294 200	289 901	307 326	382 530	304 938	363 157
Colombia	193 996	183 968	189 029	205 443	215 089	255 384	294 997	288 739	309 852	294 389	314 275
Brasil	154 096	147 214	139 089	153 189	160 376	159 903	157 482	156 699	180 652	196 422	213 041
Kenya	93 639	103 523	145 204	202 294	149 241	166 948	177 799	218 692	136 420	176 045	194 279
Venezuela	83 304	71 771	68 701	83 618	107 301	116 964	112 670	121 576	128 601	130 290	133 922
Chile	209 645	122 633	232 202	166 382	156 247	160 000	165 000	160 000	148 459	140 558	133 636
EE.UU.	193 100	105 230	270 813	158 150	205 432	238 495	166 106	179 124	207 750	124 860	132 730
Otros países	1 106 004	1 068 196	1 127 262	1 203 695	1 223 738	1 247 320	1 237 212	1 337 333	1 379 564	1 423 923	1 429 136

Fuente: FAOSTAT



## Anexo 2 Exportaciones mundiales de palta

### EXPORTACIONES MUNDIALES DE PALTA (Miles toneladas)

	2001	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Mundo</b>	<b>320</b>	<b>641</b>	<b>859</b>	<b>891</b>	<b>1 060</b>	<b>1 205</b>	<b>1 419</b>	<b>1 560</b>	<b>1 871</b>	<b>1 993</b>
México		219	326	347	494	563	649	864	927	898
<b>Perú</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>60</b>	<b>82</b>	<b>84</b>	<b>115</b>	<b>179</b>	<b>187</b>	<b>194</b>	<b>247</b>
Países Bajos	20	27	60	71	78	90	107	109	148	191
Chile	41	110	108	103	91	88	112	90	147	177
España	44	46	53	68	60	63	74	82	92	107
Kenya	15	15	20	22	26	25	29	39	47	52
EE.UU.	9	6	29	18	29	43	37	38	53	51
Sudafrica	29	83	52	32	55	51	66	58	58	43
Colombia	0	0	0	0	0	1	2	6	18	28
Francia	17	25	10	12	18	15	19	19	20	23
Israel	30	34	52	41	42	62	35	24	25	22
Nueva Zelandia	6	11	10	21	13	14	29	19	26	18
Marruecos	0	0	1	4	2	2	8	8	6	16
Hong Kong	0	0	-	-	2	1	1	5	12	15
Rep. Dominicana	11	17	19	20	17	21	19	15	26	15

Fuente: Trade Map

