

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales



El modelo del doble diamante para impulsar nuevos negocios globales. Caso agroexportación.

Examen de Suficiencia Profesional Resolución N°697-2022-D-FACE

Presentado por:

Martinez Castro, Melissa Oliva

Para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración de Negocios
Internacionales

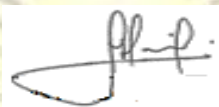
Carrera Profesional: Administración de Negocios Internacionales

Lima, Perú

2022

El modelo del doble diamante para impulsar nuevos negocios globales. Caso agroexportación.

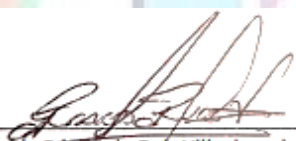
Designación de Jurado Resolución N°697-2022-D-FACE



Dr. Merino Solsol, Luis Antonio
Presidente



Mtra. Zubieta Zuñiga de Perea, Zhenya
Secretario



Dr. Ricardo Edmundo Ruiz Villavicencio

Vocal

Línea de investigación: Innovación en gestión, administración pública y privada

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
Alma Máter del Magisterio Nacional



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Dirección de la Unidad de Investigación

"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD
Nº 071-2023-DUI-FACE-UNE

La Directora de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales

Hace constar que:

El Examen de Suficiencia Profesional con Clase Magisterial titulada: El modelo del doble diamante para impulsar nuevos negocios globales. Caso agroexportación, de MARTINEZ CASTRO, MELISSA OLIVA ha sido sometida, en su versión final al software Turnitin y obtuvo un porcentaje del 05% de similitud con otras fuentes verificables, lo cual garantiza su originalidad e integridad académica. Asimismo, se comprobó la aplicación de las normas APA de acuerdo con las disposiciones vigentes.

Se expide la presente constancia para los fines pertinentes.

Lima, 04 de setiembre del 2023


Dr. Quinten Larry Savas Pittman
Miembro de comisión
DNI N° 08386484



Dra. Bertha Gladys Miranda Guevara
Directora de la Unidad de Investigación
DNI N° 09081950


Melissa Oliva Martínez Castro
Autora
DNI. N° 45427076

Dedicatoria

A Dios por su infinito amor y por estar
connigo en todo momento, a mi esposo e hijo
por ser mi motivación constante y a mi madre
por su ejemplo de fortaleza.

Índice de contenidos

Portada.....	i
Hoja de firmas de jurado	ii
Dedicatoria.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Listas de tablas... ..	vi
Listas de figuras.....	vii
Introducción.....	viii
Capítulo I. El modelo doble diamante	10
1.1 Conceptos	10
1.2 Estudios realizados de doble diamante	13
1.3 Principios de diseño de doble diamante.....	16
1.4 Características.....	16
1.5 Objetivos.....	17
1.6 Transformación de doble diamante	17
1.7 Fases	18
1.7.1 Descubrir	19
1.7.2 Definir	20
1.7.3 Desarrollar	20
1.7.4 Dirigir o Dar	20
1.8 Cómo aplicar el modelo de Doble Diamante para negocios.....	21
Capítulo II. Impulsar negocios globales	23
2.1 Definiciones de negocios globales.....	23
2.1.1 Globalización.....	23
2.1.2 Negocios globales.....	23

2.2	Características de negocios globales.	24
2.3	Importancia	25
2.4	Ventajas y desventajas de negocios globales.....	26
2.5	Objetivos de los negocios globales.....	27
2.6	Sistemas que ayudan al desempeño de los negocios globales	27
2.7	Estrategias para impulsar negocios globales	28
Capítulo III. Negocios globales en agroexportación.....		31
3.1	Negocios globales de agroexportación relacionado con la agroindustria.....	31
3.2	La agroexportación en el Perú	31
3.3	Empresas peruanas con negocios globales en agroexportación	34
3.4	Recomendaciones para impulsar un negocio global de agroexportacion	36
Aplicación práctica		38
Síntesis		50
Apreciación crítica y sugerencias		52
Referencias		54
Apéndices.....		61

Lista de tablas

Tabla 1. Transformación doble diamante	20
Tabla 2. Clasificación de sistemas que ayudan al desempeño de los negocios globales .	279
Tabla 3. Productos de agroexportación global año 2015.....	335
Tabla 4. Principales empresas con negocios globales en agroexportación año 2015.....	357
Tabla 5. Camposol S.A. aspecto de negocio, marca, competitividad, investigación, productividad, etc.	435
Tabla 6. Aspectos importantes para definir el problema	468

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de Doble Diamante. British Design Council 2015	124
Figura 2. Doble Diamante renovado de Dan Nessler	135
Figura 3. Etapas Doble Diamante de Design Council.	21
Figura 4. Configuración de los sistemas de negocios globales	30
Figura 5. Componentes a considerar en el entorno global.	322
Figura 6. Ranking de productos de agroexportación año 2021	324
Figura 7. Productos de exportación por regiones.	346
Figura 8. Selección de producto de agroexportación.	357
Figura 9. Recomendaciones para empresarios e inversionistas para impulsar negocios.	3739
Figura 10. Analizando retos valores, objetivos y público consumidor de Camposol.	424
Figura 11. Crecimiento de la población mundial para el 2050.....	446

Introducción

El presente trabajo se desarrolló en el contexto del modelo de Doble Diamante para impulsar nuevos negocios globales. Hoy en día los mercados internacionales son dinámicos y altamente competitivos, además son muy exigentes en cuanto a la calidad, tecnología e innovación, por ello se requiere contar con modelos de negocios ágiles que respondan a las necesidades de la demanda global. Por otro lado, la necesidad alimentaria en el mundo invita generar nuevos negocios en agroexportación, dado que las personas optan por el consumo de alimentos saludables que provengan de la agricultura.

En el capítulo I, se aborda el marco teórico definiendo la primera variable del tema *modelo de doble diamante*, para ello se ha realizado consultas a diversas fuentes para definir conceptos, características, transformación de este modelo, etapas, principios de diseño de doble diamante y finalmente como aplicar el modelo de doble diamante en negocios.

En el capítulo II, se ha desarrollado la segunda variable del tema *Impulsar nuevos negocios globales*, al respecto se ha recurrido a distintas fuentes donde se ha podido extraer información de importancia, con lo cual se ha desarrollado aspectos como características, importancia, ventajas y desventajas, sistemas que ayudan al desempeño de los negocios globales y estrategias de negocios globales.

En el capítulo III, se ha abordado el tema de negocios globales en agroexportación, cómo funcionan. Se describe algunos negocios de agroexportación peruana que operan en el mundo y se da alcances a considerar para impulsar un negocio global.

Finalmente, concluyo que nuestro país es potencialmente atractivo para generar agricultura responsable y nuestra potencialidad para promover la agroexportación de productos saludables de frutas y verduras, que actualmente es tendencia global de consumo

de alimentos saludables y a futuro se proyecta necesidad alimentaria considerable, y que la producción de alimentos sanos sería insuficiente para cubrir la demanda. Este hecho abre una oportunidad para ampliar los negocios globales en agroexportación. Otro aspecto importante a considerar es la capacidad productiva para cubrir la demanda alimentaria en el mundo.

Capítulo I

El modelo doble diamante

1.1 Conceptos

GammaUX (31 de julio 2020) define el doble diamante modelo de proceso diseñado por Desigh Council, entidad pública de Reino Unido en el año 2004 y habría sido actualizado en el año 2015. Esta metodología de diseño e innovación que permite encontrar soluciones a problemas complejos responde a la necesidad de la humanidad.

Por su parte López, Ó. (2022, febrero 4) al doble diamante lo categoriza como *metodología o proceso de trabajo*, diseñado en base a la experiencia de usuario, además el objetivo de este método sería de obtener y diseñar soluciones en base a los datos obtenidos mediante una investigación, partiendo de una problemática para dar soluciones.

Por otro lado, la metodología de doble diamante de Council habría sido desarrollando una nueva versión en 2015, que habría superado el marco original En este modelo renovado incorporaron métodos de trabajo ágiles además se establece principios claves de diseños sólidos donde se resalta la cultura de la empresa y aptitud innovadora (Burriel, D. T. (2022, Setiembre 29).

García Manjón (23 de mayo 2021) manifiesta que es un modelo innovador que se puede aplicar como soporte a los procesos de innovación. Además, coincide con los

autores antes citados en cuanto a las fases del Doble Diamante. Sin embargo, precisa que existen errores que se cometen con frecuencia, es no contemplar el problema para el desarrollo y por ende habría deficiencia en la entrega de posibles soluciones debido a que previamente no se ha identificado el problema real.

Para Arias y Contreras (2020) el doble diamante se habría desarrollado a través de investigación del Design Council o en español consejo de diseño en el año 2005 y se trataría de un sencillo diagrama en forma de diamante compuesto de cuatro fases tales como descubrir, definir, desarrollar y entregar tal como se muestra en la figura 1.

Procolombia.colombia (s/f). sostiene que el doble diamante fue desarrollado por British Design en busca de soluciones a los problemas, para ello establecería un proceso creativo de dos fases: fase primera descubrir y desarrollar el problema y fase segunda constaría de desarrollar y entregar una solución al problema. Además, para desarrollo de este modelo debe pasar por pensamientos divergentes y convergentes.

Crear productos o servicios implica la idea y creatividad que persigue dar soluciones únicas y que sean eficientes para el usuario; si los clientes están insatisfechos es posible sentirse frustrado, es ahí donde se idea la creatividad se plasman en un papel. Para lograr lo deseado es necesario experimentar, equivocarse y practicar reiteradas veces. Todo este proceso está basado en el modelo de doble diamante cuyo proceso, implicancia, divergencia y convergencia, tiene dos pasos: identificar el problema y diseñar una solución Casado, ER (2021).

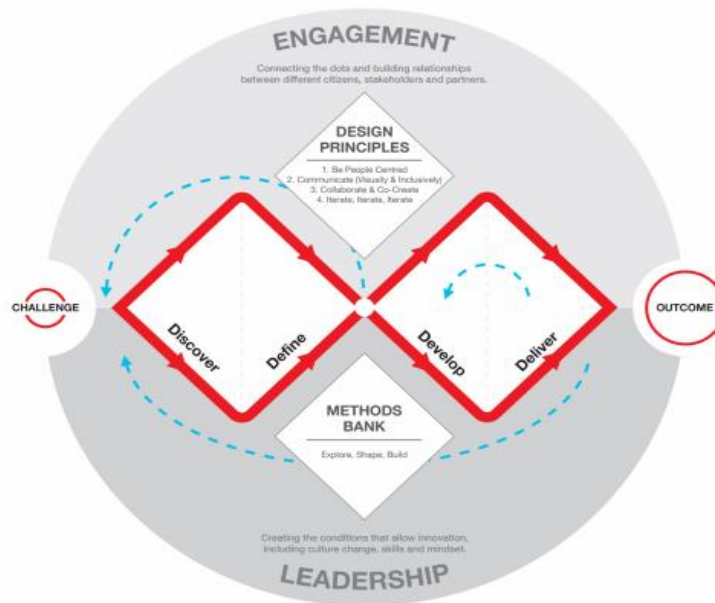


Figura 1. Modelo de Doble Diamante. British Design Council 2015. Fuente: GammaUX (31 de julio 2020).

El modelo de doble diamante renovado de Nessler (2016) nace sobre la base de doble diamante de Council en el año 2015, siempre centrado en el usuario. La experiencia del autor era innovadora; además, el autor experimenta en el campo digital creativo, publicidad e industrial. Esta metodología es fácil comprender debido a su estructura diseñada de manera sencilla, dinámica y flexible (Hidalgo, 2021). Asimismo, atribuye nuevos términos a las fases de *descubrir (investigar)*, *definir (síntesis)*, *desarrollar (ideación)* y *entregar (implementación)* tal como se muestra en la figura 2. De esta manera el aporte de Nessler fue de mayor claridad para comprender y aplicar el proceso de diseño. A la primera etapa lo atribuye *hacer lo correcto* y la segunda etapa *hacer las cosas bien* (Galarza., 2019).

Al respecto, podemos deducir que el doble diamante es una metodología ágil, fácil

de adaptarse a expertos diseñadores y no expertos todos se involucran en el proceso.

Además, establece un proceso creativo y proceso de desarrollo en base a un trabajo de

in

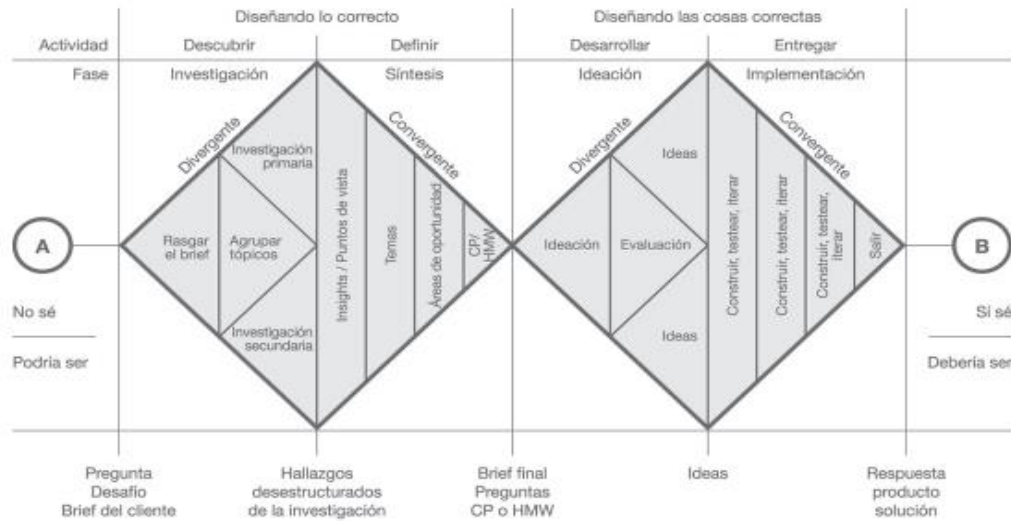


Figura 2. Doble Diamante renovado de Dan Nessler. Recuperado: en Hidalgo (2021, p.40).

1.2 Estudios realizados de doble diamante

Culqui y Suárez (2019) analizaron diversos estudios respecto al diamante de Porter y el doble diamante mediante una revisión sistemática de veinte artículos científicos cuyo análisis les permitió aseverar que:

El doble diamante es una evolución del Modelo original del Diamante de Porter y surge por la necesidad de ampliar el análisis del entorno, pues éste se basa ya no solo en el mercado nacional, sino que toma en cuenta los factores externos, a nivel internacional. (Culqui y Suaréz, 2019, p. 9)

Asimismo, manifiestan quienes conducen negocios nacionales e internacionales siempre están un busca de nuevos modelos que permitan análisis entorno. En ese sentido, el Doble Diamante es el modelo que mejor calza para impulsar negocios internacionales.

Asimismo, Rugman y Verbeke (1998; 2002) en su investigación encuentran que el análisis

de Porter sería limitante y doméstico, por lo cual proponen en su estudio *multinacional* un modelo de doble diamante donde se debe analizar el nivel de industrias, compañías competitivas internacionalmente, citado por (Lombana-Coy, J., & Palacios-Chacón, L. A., 2020, p.165).

Los modelos de la competitividad del Mainstream, una corriente de competitividad originada en Harvard, que se basó en analizar la competitividad de los diferentes países e industrias, por ello el nombre de *Diamante de la competitividad* este sistema permitió su aplicación y revisión en cuanto al funcionamiento, lo cual habría sido accesible a no expertos; alude que esto habría sido su éxito. Sin embargo, Porter contempla identificar internamente cómo se encuentra la empresa; es decir en la cadena productiva donde efectivamente encuentra vínculos que no necesariamente son físicos, por ello, propone determinantes endógenos tales como condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estrategias, estructura y revalidad empresarial; y determinantes exógenos (Lombana-Coy, J., & Palacios-Chacón, L. A., 2020).

El diamante de Porter fue criticado debido a que este modelo solo abarcaría localmente y con limitaciones de enfoque. Esto dio lugar a que diversos investigadores fomentaron la creación de un nuevo modelo con miras al ámbito internacional; además indican que Rugman y D´cruz en 1993 generaron Doble Diamante que fue aplicado en América del Norte, en ella dan sus alcances hacia los mandos gerenciales que deberían utilizar dichos diamantes para ser competitivos.

El doble diamante (Model Double Diamond) fue desarrollado por la institución británica Design Council en el año 2005 con fines de identificar y analizar problemas y dar soluciones a los clientes externos; sin duda este modelo fue muy atractivo para los diseñadores. Más adelante Nessler propone un modelo de Doble Diamante renovado donde atribuye nuevos términos a las fases de *descubrir (investigar)*, *definir (síntesis)*,

desarrollar (ideación) y entregar (implementación). De esta manera aporta una mayor claridad para comprender y aplicar el proceso del diseño donde atribuye a la primera etapa *hacer lo correcto* y la segunda etapa *hacer las cosas bien* (Galarza V., 2019).

Habiendo revisado los antecedentes de doble diamante se puede decir que a nivel de la región existe preocupación por buscar estrategias incorporando nuevos modelos para impulsar negocios globales. Al respecto, el informe Innova Latino recoge datos importantes en América Latina, entre ellos: cómo funciona la innovación de negocios en el mundo dando una mirada a las políticas de innovación y estrategias de desarrollo. Este informe evidencia que varias empresas latinoamericanas están redefiniendo sus negocios globales en base a nuevos modelos de negocios, además varios países están generando mecanismos favorables a la innovación, ante este escenario América Latina se vería fortalecida con una economía generosa de recursos naturales (Telefónica, F., 2011).

Peña V. (2009), en su estudio “análisis comparativo de la competitividad de las economías del Perú y Chile desde un enfoque global” hacen una comparación entre Chile y Perú de sus economías en cuanto a competitividad internacional. Para ello, utilizaron información del Banco Mundial, fondo Monetario Internacional, Foro Económico Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo. Los hallazgos de su investigación evidenciaron que Chile se muestra más competitivo globalmente, mientras que el Perú se muestra competitivo localmente y concluye que Chile es más atractivo que Perú para la inversión extranjera.

Por ello, considero que es importante el modelo de doble diamante ya que permite dar una mirada al exterior, un mercado muy competitivo y muy amplio que como país se puede aspirar a un desarrollo comercial extraordinario con el soporte de los recursos naturales.

1.3 Principios de diseño de doble diamante

Torres (2022, Setiembre 29) describe principios de Design Council destacando que es un diseño que permite alcanzar resultados adecuados y duraderos con el tiempo.

- Considera a las personas en el primer orden; es decir, se debe comprender a las personas qué productos o servicios utilizarán.
- Comunicación visual e inclusiva, para ayudar a que todos compartan una misma visión del problema y la solución a implementar.
- Colaborar co-crear considera importante el trabajo conjunto para que la solución definitiva se beneficie de múltiples datos, información, etc.
- Iterar (repetir) de manera continua para identificar problemas tempranamente y de este modo idear soluciones para evitar riesgos a futuro.

1.4 Características

Esta metodología es un diseño formado por dos diamantes (rombos) y cada uno de ellos simboliza los procesos: Primer proceso desarrolla creatividad de Descubrir y Definir el segundo proceso desarrolla el prototipo de Diseñar y entregar. Aquí algunas características del modelo de doble diamante:

- Este modelo se adapta muy rápido a la experiencia de usuario (diseño UX)
- Ayuda a los diseñadores y a personas sin experiencia a entender problemas y proponer soluciones con un proceso claro.
- Esta metodología es de desarrollo ágil que permite cambios positivos para los negocios.
- Su diseño está basado en la innovación.
- Su objetivo centrado en comprender problemas y dar solución.

- Esta modelo no es un proceso lineal, se debe hacer pruebas.
- Para desarrollar este modelo de doble diamante se requiere compromiso y liderazgo.

1.5 Objetivos

A continuación describo algunos objetivos del doble diamante:

- Analizar problemas como base para desarrollar soluciones.
- Crear una estructura de diseño para generar trabajo colaborativo en las empresas interna, externa y participación de usuario.
- Tomar conocimientos de conceptos y metodologías de diseño a aplicar en los negocios para generar confianza o cambio significativo.
- Plantear temas complejos que afecten a la sociedad y que sean necesarias para innovarlas, se debe buscar soluciones.

1.6 Transformación de Doble Diamante

El doble diamante se ha adaptado a lo largo de los tiempos a las necesidades de las economías de las empresas y también a los requerimientos de los usuarios, cuyas expectativas y requerimientos son cubiertos por negocios globales en base a la competitividad e innovación. Asimismo, el doble diamante al centro centrado en el usuario busca ayudar a los clientes en su vida diaria que sea más fácil. Para mejor entendimiento se puede ver en la tabla 1.

Tabla 1.
Transformación doble diamante

Autores	Doble Diamante
Rugman y D´Cruz (1993)	Doble Diamante generalizado Propósito fue de analizar cualquier economía pequeña.
Moon, Rugman y Verbeke (1995)	Doble Diamante generalizado Consideran tiene como arista cubrir las debilidades de Diamante de Porter. Su objetivo incorporar la competitividad y fomentar diamante local y diamante extranjero.
Design Council (entidad británica 2003)	Doble Diamante Creado con enfoque estratégico e innovador centrado en las necesidades del ser humano y desarrollar soluciones innovadoras.
Dan Nessler (2016)	Doble Diamante Renovado Desarrollada sobre la base del modelo Design Council, centrado en el usuario y basado en el pensamiento del diseño, fácil de entender y aplicar. Su principal arista solucionar problemas.

Nota: Evolución de doble diamante según distintos autores. Fuente: Autoría propia.

1.7 Fases

Nessler (2016) en su Máster de Experiencias de Diseño (Master Experience Design) en Hyper Island en Manchester, Reino Unido en una escuela de innovación y liderazgo, experimentó el doble diamante como una herramienta importante y aplicó en otros procesos. A esta interacción lo llamo *Doble Diamante Renovado*. Refiere que esta metodología prepara, organiza, estructura y diseña. Con este proceso busca comprender a los usuarios y satisfacer sus necesidades. Esta metodología consta de dos etapas:

Diamante 1: Etapa 1 Descubrir o definir, en esta etapa se debe identificar el problema.

Diamante 2: Etapa 2 Desarrollar y entregar, en esta etapa se encuentran los problemas centrales de la investigación a resolver. Asimismo, definen conceptos mediante ideas que se convierten en realizables mediante la creatividad y diseños desarrollados en base a una experiencia (Nessler, 2016).

Por su parte GammaUX (31 de julio 2020) indica que en esta etapa se organiza y se filtra toda la información obtenida para definir el problema y para identificar se debe tener en cuenta: ¿Qué problema queremos resolver, en qué contexto, qué alcance tiene el

proyecto, descubrir oportunidades ocultas, posibles cuellos de botella e ineficiencias de manejo de recursos? Además sugiere herramientas para definir el problema, uso de herramientas como los *focus groups* o mapeos. El diseño de doble diamante se muestra en la figura 3.

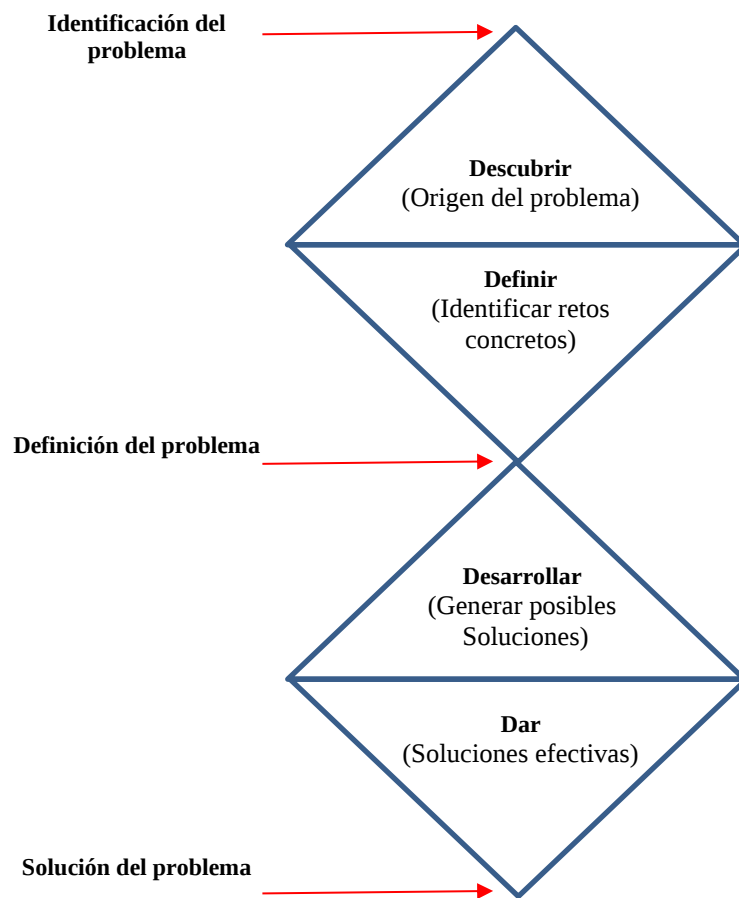


Figura 3. Etapas doble diamante de Design Council. Fuente: Autoría propia, basado en García Manjón (23 de mayo 2021).

1.7.1 Descubrir.

Conocida como fase de investigación divergente, es la etapa donde se realiza la investigación de forma divergente lo que radica en profundizar el problema, identificando

necesidades, oportunidades y limitaciones, los cuales generarían información importante que conlleve a un hallazgo de la investigación. En esta etapa participan diseñadores y no diseñadores y para una buena recopilación de información se debe tener mente abierta y fomentar actitud enfocada en el usuario teniendo en cuenta su comportamiento y sus requerimientos (GammaUX, 31 de julio 2020).

1.7.2 Definir.

Es la fase convergente, donde se analiza toda la información obtenida en la fase inicial de descubrimiento, se aborda la problemática a partir de los datos proporcionados por los usuarios, es aquí donde se conocen los puntos de vista, motivaciones, deseos, necesidades o frustraciones del consumidor. Posteriormente se construyen áreas de oportunidades, es decir corresponde responder ¿cómo podríamos resolver el problema?

1.7.3 Desarrollar.

Es la fase divergente, es etapa de invita a las personas a no limitarse, tener la mente abierta aportar ideas para dar solución a los problemas antes identificados evaluando formas y medios que permitan resolver los problemas de la investigación (Nessler, 2016). En esta etapa se desarrolla el diseño de diversas soluciones al problema encontrado en la fase anterior, se puede utilizar distintos métodos pero el objetivo será siempre desarrollar prototipos en base a las opiniones de los usuarios (GammaUX, 31 de julio 2020)

1.7.4 Dirigir o dar.

Es la fase de entregar todo lo que se ha desarrollado. Es el momento de la Implementación (convergente): esta etapa es el nivel final del prototipo y para realizar el prototipo se da tres pasos: construir, testear o analizar e iterar o repetir (Nessler, 2016).

1.8 Cómo aplicar el modelo de doble diamante para negocios

Después de haber revisado las teorías sobre doble diamante vemos que este modelo ha sido creado para gestionar negocios en corto tiempo; claro está que se debe aplicar correctamente dando todos los pasos. En ese sentido, esta metodología permite desarrollar pensamiento divergente donde se pone en práctica la creatividad, originalidad y flexibilidad; el pensamiento convergente refiere al pensamiento racional donde se debe tomar decisiones importantes. Cabe precisar que en cada etapa se debe realizar acciones estratégicas no una sino varias veces, se debe poner en prueba y error con la finalidad de diseñar un mejor producto que genere expectativas atractivas a los clientes y se logre concretar las ventas. Las fases, según el modelo de Council a seguir son:

Definir, en este punto de partida definir el propósito del negocio. Aquí buscaremos un reto o problemática, para ello debemos saber ¿quiénes serán nuestros clientes? ¿Cuáles son sus necesidades?, claro está, que como empresa podamos solucionar en base a nuestros conocimientos y experiencias. Aquí también conoceremos a que nicho de mercado al que apuntamos.

Diseñar, en esta etapa debe considerar todas herramientas posibles para elaborar ofertas atractivas de interés para los clientes. Se debe crear un modelo propio para desarrollar propuesta para el mercado. Para ello, la especialización será importante. Finalmente, en esta fase se desarrolla una propuesta de valor única que sea atractiva en el mercado.

Desarrollar, en esta fase se desarrolla una carta de productos, donde se aprenderá elaborar costos para cada uno de los productos. Además, se debe realizar una estrategia de marca que cause impacto en el mercado.

Dar, en esta fase daremos al mercado todo lo que se ha podido construir es decir aquí ejecutaremos estrategia de ventas. Para ello, se definirá canales de venta,

comunicación, como captar más clientes, estrategias para difundir nuestro contenido y finalmente elaborar un sistema de venta que permita lograr obtener más clientes.

Al respecto podemos concluir que la metodología *doble diamante* nos permite analizar el problema como base para dar solución mediante un diseño de desarrollo que comprende trabajo colaborativo empresarial donde participan todos los actores involucrados y toman conocimiento de conceptos y metodologías aplicar generando cambios significativos.

Capítulo II

Impulsar nuevos negocios globales

2.1 Definiciones de negocios globales

2.1.1 Globalización.

Según la Real Academia Española (2009) lo define como “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales” (p. 1139).

Para Codjia, M. (2013, abril 9), la "globalización" es la estrategia de un negocio donde la empresa introduce sus productos en diferentes países simultáneamente. Es decir, podríamos comprar una caja de leche en Estados Unidos y la misma caja de leche podemos adquirir en España, además a través de la globalización, las empresas pueden hacer uso de tecnologías e industrias para desarrollar sus actividades y de ese modo acceder a otros mercados.

2.1.2 Negocios globales.

Para Mike W. Peng. Cengage. (2016) los negocios internacionales se definen “como negocios que se dedican a actividades internacionales o acciones que desarrollan en el extranjero” (p. 4) y a negocios globales lo define como “negocio que opera en todo el mundo” (p. 4) es decir actividades de negocios internacionales que cruzan las fronteras.

Asimismo, refiere que con los mercados abiertos en el mundo hasta los negocios pequeños se han globalizado.

Según Leyva F. (2013, diciembre 19) lo define como negocios globales “que tiene filiales u operaciones en todo el planeta” (p. 3) es muy distinto a negocios internacionales que “dan cobertura a dos o tres países de una misma lengua y los negocios globales abarcarían a más de tres países con diferentes idiomas y culturas” (p.3)

Para Rubén Valcarce Álvarez (2014/2015) denomina negocios globales a: “los negocios que participan en el mercado internacional compitiendo con otras empresas” (p. 2). Menciona también que “en la actualidad los negocios globales tienen que competir más duramente entre ellos debido a la globalización” (p. 2).

2.2 Características de negocios globales

Dado que el mercado internacional requiere alta exigencia en cuanto a calidad e innovación. Para ser exitosos los negocios globales deben ser innovadores capaces de adaptarse a diferentes culturas (Wes Walcott, 1 febrero 2018). A continuación se describe algunas características de los negocios globales:

- *Experiencia*, los negocios globales no nacen de pronto, primero se originan localmente y poco a poco se expanden, sus productos y servicios se van perfeccionando con el tiempo y por ello su experiencia y conocimiento lo que permite conquistar mercados globales. De hecho su marca logra un prestigio en los mercados internacionales.
- *Innovación*, hoy en día los mercados internacionales son más exigentes en cuanto a la calidad e innovación, los productos y servicios a ofrecer debe satisfacer las necesidades de los clientes. Por ello es importante tener un modelo de negocio innovador.
- *Presupuesto*, los negocios globales requieren respaldo económico para hacer mercadeo

e imponer su marca internacional, el presupuesto también será muy importante para el área de investigación y desarrollo.

- *Identidad*, los negocios globales requieren ser conocidos internacionalmente, es decir, una marca única que le identifique en el mundo.
- *Localización*, los negocios globales deben hacer esfuerzos para hacer sentir a sus clientes muy cercanos a pesar distancia, tendiendo líneas de comunicación entendiendo la cultura del país destino.
- *Agresividad*, los negocios globales para evitar la construcción de nuevas sedes compran empresas competitivas para entrar al mercado internacional. Es una estrategia la adopción táctica agresiva (Wes Walcott, 1 febrero 2018).

2.3 Importancia

Los negocios globales son muy importantes para intercambio comercial a nivel internacional. Actualmente vivimos en un mundo globalizado y de la mano con la tecnología lo cual ha hecho que los negocios extranjeros operen con gran facilidad. Lo cual facilita al usuario que sin salir de casa podríamos gestionar una compra o comerciar a un país extranjero.

Por otro lado, es muy importante que los países tengan participación en el mercado global, esto les permitirá mejoras en su economía y por ende mejor calidad de vida de sus ciudadanos.

Asimismo, vemos que muchos países mantienen relaciones comerciales donde existen intercambios comerciales que permiten ofertar sus productos. Se fomenta ingreso y salida de productos entre países. Hoy en día los negocios globales son innovadoras y competitivas en el mundo, claramente evidenciamos distintas marcas y empresas operando en el mundo.

2.4 Ventajas y desventajas de negocios globales

Ventajas, según Van Baren, J. (febrero 2018) las empresas pequeñas y grandes multinacionales tienen muchas ventajas y desventajas, siendo un negocio global podrá incrementar sus ventas y por ende sus beneficios, las empresas dependen menos de sus economías locales y nacionales, con el internet las empresas globales se han incrementado en el mundo, estas empresas operan las 24 horas del día a sus consumidores y a medida que penetran a nuevos mercados su expansión es inminente. Asimismo, las empresas globales incrementan su competitividad, tienen acceso a financiamientos económicos, se adaptan al mercado, conocen las tendencias, responden rápidamente a los retos del mercado y presentan mayores índices de crecimiento (Dirección Negocios Globales, 5 abril 2019).

Por su parte Guerra, E. (junio, 2021) menciona en su artículo *lo que necesitas saber para elaborar una estrategia de negocios para una empresa global* contar con los recursos humanos calificados es una ventaja para negocios globales, las habilidades permiten desarrollo de una negociación multicultural, es decir facilita el liderazgo en cuanto a posicionamiento de emprendimientos en el mercado internacional. Otra ventaja resaltante es la internacionalización de productos o servicios promueve la innovación lo cual motiva la búsqueda de productos novedosos a nivel local y global, genera dinamismo económico y con ello mejora los financiamientos y la inversión en nuevos negocios en busca de desarrollo.

Desventajas, es probable que las ganancias no se vea en corto tiempo, requiere de la contracción de recursos humanos adicionales para inicio de sus operaciones en mercados globales en las que la empresa se expande, tienden a innovar sus productos y empaques para adaptarse a la cultura, idioma y preferencias del país destino, los costes de viajes se incrementan para el personal administrativo debido a que realizan viajes por todo

el mundo para observar los nuevos lanzamientos de productos o servicios y la necesidad de conocer leyes reglamentos del país destino haría que la empresa global invierta en contratar profesionales en temas legales y financieros (Van Baren, J. Febrero 2018).

2.5 Objetivos de los negocios globales

Ramírez L. (2020) menciona que los negocios globales buscan internacionalizarse para ello hacen un estudio de oportunidades de los beneficios que ofrece el país en cuanto a impuestos, seguridad, confianza y perspectivas de éxito, tecnología para mejorar procesos, materias primas, etc.

Los objetivos de los negocios globales es la expansión de ventas o compras que involucra la capacidad de cubrir la exigencia y requerimientos de los usuarios en el mundo y desarrollo económico.

2.6 Sistemas que ayudan al desempeño de los negocios globales

Los sistemas que ayudan al desarrollo de las actividades de los negocios se enfocan en cuatro sistemas las mismas que se describen en la tabla 2.

Tabla 2.

Clasificación de sistemas que ayudan al desempeño de los negocios globales

Sistema exportador domestico	Sistema Multifuncional	Sistema franquicias	Sistema trasnacional
Centraliza sus actividades corporativas en el país de origen (producción, finanzas, contabilidad, maketing, etc.) Ejemplo: Caterpillar corporation.	Concentra su administración financiera y control en el país de origen. Descentraliza áreas producción, ventas y maketing en otros países. Ejemplo: Intel, Google, IBM y Amazon.	El producto es creado, diseñado y financiado en el país de origen. En otros países concentran recursos humanos y mercadeo. Ejemplo: McDonald´S, Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut.	Cuenta con muchas oficinas regionales. Se caracteriza por añadir valor agregado a sus actividades y son dirigidas desde punto de vista global. Ejemplos: Samsung, Petrobras y Sony.

Nota: Descripción de tipo de sistemas que ayudan a los negocios globales y sus características. Fuente: Autoría propia basado en Leyva F. (2013, diciembre 19)

Para Leyva F. (2013, diciembre 19) los sistemas de negocios globales se configuran como centralizados, descentralizados, duplicados y en red. Tal como se muestra en la figura 4.

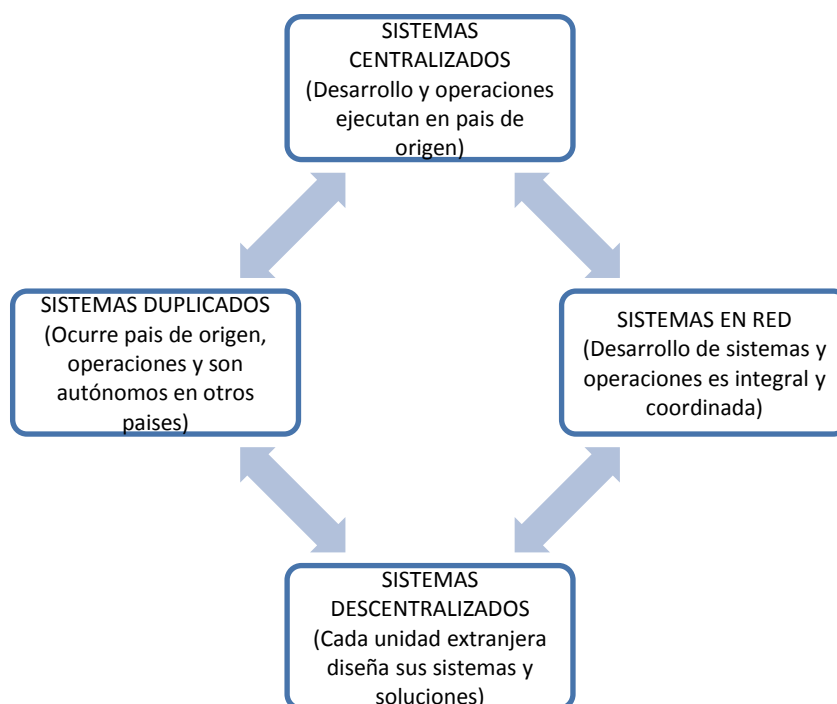


Figura 4. Configuración de los sistemas de negocios globales. Fuente: Autoría propia basado en Leyva F. (2013, diciembre 19).

Por su parte Guerra, E. (junio, 2021) refiere otros sistemas que ayudan a los negocios globales es la influencia de la tecnología, el internet y la transformación digital, estos sistemas han acelerado el crecimiento de los negocios globales y la expansión de la misma.

2.7 Estrategias para impulsar negocios globales

Becerra, P., Patricia, D., & Completo, N. (s/f) mencionan en su artículo *la globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización* mencionan que la “globalización de la economía conduce a presencia de empresas en mercados internacionales” (p. 184), las tendencias marcan un nuevo hito para las

empresas, es aquí donde nacen las estrategias para internacionalizar productos o servicios lo que hace un medio de crecimiento para las empresas. De hecho al país anfitrión se llega con productos o servicios innovares lo que hace también el crecimiento de la competitividad. Asimismo, las empresas buscan sus objetivos mediante estrategias tales como:

- Ampliar la demanda potencial a más usuarios.
- Diversificar el riesgo comercial apoyando a los clientes, según entornos económicos distintos y con ambientes favorables.
- Promover alargar el ciclo de vida del producto aplicando la economía circular que es parte de la demanda global (Becerra, P., Patricia, D., & Completo, N., s/f p. 184).

Para internacionalizar los negocios se pueden tomar diversas estrategias, cada una de ellas mantienen características inherentes que se adecuan a las necesidades de las empresas.

La estrategia global tiene enfoque competitivo e innovador y está orientado el mercado global esto implica que los negocios se integran y regulan las decisiones estratégicas para lograr su identidad y vender en todo el mundo concepto de Thompson & Srrickland citado por (Becerra, P., Patricia, D., & Completo, N., s/f p. 187).

En el entorno global los impulsores de negocios toman cuenta componentes culturales de manera general y factores de negocios en forma específica, las mismas que se muestran en la figura 5.

Para desarrollar negocios globales es preciso analizar el mercado destino, se debe identificar a los competidores para idear una estrategia de oferta, generar negocios innovadores que sean atractivos para los clientes; tener en cuenta la facilidad o dificultad para ingresar a otros países, podría encontrarse con dificultades como la competencia y el

pago de impuestos, otras estrategias será el de posicionarse como producto o servicio en el mercado, para ello dependerá idear una buena estrategia para llegar a los gustos y preferencias de los consumidores (Guerra, E., junio, 2021).

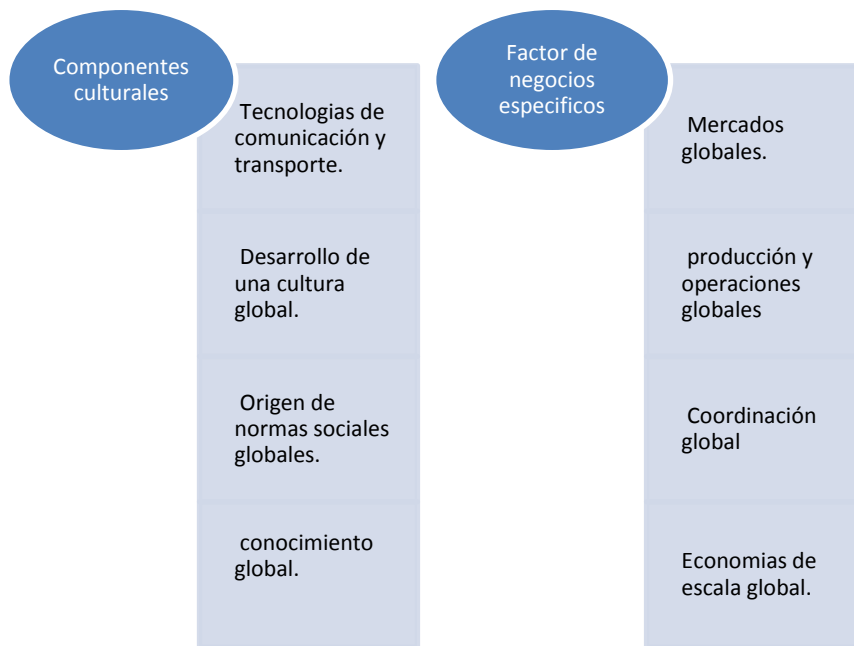


Figura 5. Componentes para considerar en el entorno global. Fuente: Autoría propia.

Capítulo III

Negocios globales en agroexportación

3.1 Negocios globales en agroexportación relacionado con la agroindustria

En la actualidad el desarrollo de los negocios globales de la agroexportación lo desarrollan las agroindustrias por ser competitivas e importantes para la sociedad debido a que ellas generan empleo e ingresos. Uno de sus objetivos es mejorar la calidad de productos agrícolas para cubrir las demandas globales, ver apéndice B. Los negocios globales en agroindustria causan efectos en el mundo generando mejoras económicas y reducen la pobreza. Sin embargo, la agroindustria podría tener efectos adversos para la salud, sobre todo incide en la salud de las personas vulnerables. Por ello, en muchos países hacen un llamado para aplicar políticas y estrategias que permitan fomentar una agroindustria responsable (Fao.org., 2013).

3.2 La agroexportación en el Perú

La agroexportación en el Perú es una *actividad muy dinámica*, en esta última década los productos agroindustriales cuentan con mucha demanda internacional y este mercado ha ido creciendo. Esto ha sido positivo para nuestro país porque ha permitido generar empleos e ingresos fortaleciendo nuestra economía. Asimismo, la agroexportación

vive un boom sin precedentes de crecimiento sólido en los últimos años según Gómez 2008 citado por (Leon Castillo, s/f). En el año 2021 la agroexportación tuvo buen desempeño marcó todo un record en exportaciones tradicionales y no tradicionales, los principales productos de agroexportación según ranking de exportación agrícola según SUNAT Aduanas citado por (MyPeruGlobal, s/f) ver figura 6.



Figura 6. Ranking de productos de agroexportación año 2021. Fuente: Myperuglobal (s/f).

Siendo el Perú un país agroexportador a partir de las tendencias y la demanda alimentaria internacional nuestro país exporta productos como: uvas, paltas, espárragos, mango entre otros. Según ADEX detalla cinco productos de agroexportación, tal como se ve en la tabla 3. Asimismo, el sector agroexportador denota crecimiento constante año a

año, en los años noventa la agroexportación era de mangos y espárragos; en el año 2000 se incorporan los cítricos, uvas, paltas, alcachofas, paprika y leguminosas y el año 2010 se incluye granada, arándanos, pimientos, plátanos mandarinas, quinua, café y cacao. En el año 2015 a nivel de la región el Perú ocupaba el primer lugar de mayor crecimiento en agroexportación, estas concentrarían en la costa y sierra según Cheng y Pintado, 2015 citado por (Larrea, Ugaz & Flores, 2018).

Los negocios de agroexportación peruana se encuentran en auge y se espera que para el año 2050 la población global crecerá de 7.6 y 9.8 mil millones, por ello será necesario el incremento de la producción de alimentos para cubrir la demanda alimenticia internacional. Asimismo, la SUNAT informó que las agroexportaciones para el presente año crecieron en 10.9% con relación al año 2021 BCTS Consulting (2022).

Tabla 3.
Productos de agroexportación global año 2015

Productos	Posición	Valor (millones USS)	Variación 2015 y 2014
Uvas	1	696	8%
Espárragos frescos	2	586	1%
Café	3	580.5	-21%
Paltas	4	33.5	5%
Mangos	5	275	39%
Total		5,096	0%

Nota: Productos de agroexportación y posición que ocupan en el mercado global año 2015. Fuente: Larrea, Ugaz & Flores (2018).

La participación de nuestro país en negocios globales refleja la capacidad de producción y de servicios que son valorados por el mundo, por ello se debe tener una mirada hacia las tendencias alimentarias mundiales para impulsar nuevos negocios globales que permitan cubrir las necesidades alimentarias en el mundo. Siendo nuestro país una potencia agrícola donde nos fortalece los factores de clima, tierra y agua que bien podrían ser aprovechados para la siembra de productos de demanda internacional. En ese sentido, es importante dar una mirada a nuestras regiones que producen productos de exportación y podrían repotenciar aún más para ampliar mercados internacionales. Ver

figura 8.



Figura 7. Productos de exportación por regiones. Fuente: Myperuglobal (2021).

3.3 Empresas peruanas con negocios globales en agroexportación

Por su parte Larrea, Ugaz & Flores (2018) citan en su investigación a la Cámara de Comercio de Lima, cuyo reporte menciona a las principales empresas peruanas de negocios globales en agroexportadores entre ellas: Camposol, Sociedad agrícola Virú, Complejo Agroindustria Beta, Dámper Trujillo y Vitapro, tal como se puede observar en tabla 4.

Tabla 4.
Principales empresas con negocios globales en agroexportación año 2015

Empresa	Posición	Valor (Millones US\$)
Camposol	1	179
Sociedad agrícola Virú	2	135
Complejo Agroindustrial Beta	3	118
Damper Trujillo	4	112
Vitapro	5	104
Total		10,871

Nota: Principales empresas con negocios globales que lideran en agroexportación. Fuente: Larrea, Ugaz & Flores (2018).

Como ejemplo me refiero a la empresa Camposol una de las agroexportadoras más importante en nuestro país. Este negocio global viene operando desde de 1997 y cuenta con tierras agrícolas en Chao, Virú y Piura. Mediante su red de producción y comercialización llega sus productos a distintos países del mundo tales como: Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Inglaterra, Rusia, China, Corea, Tailandia, Taiwán, India, Dubái, Chile, Argentina y México; su portafolio de productos contempla productos frescos (arándanos, paltas, uvas, mandarinas y mangos) y productos congelados (mangos paltas y arándanos). Por otro lado, es una empresa consciente del aprovechamiento de los residuos con manejo de economía circular (Camposol, 2021). En la figura 10 se muestra imagen de la selección de arándanos a exportar.



Figura 8. Selección de producto de agroexportación. Fuente: (Camposol, 2021, p.28).

3.4 Recomendaciones para impulsar un negocio global de agroexportación.

El incremento de las agroexportaciones demuestra potencialmente seguir en desarrollo y busca penetrar a nuevos mercados internacionales. En tal sentido, se recomienda que los empresarios e inversionistas tomen en cuenta recomendaciones que da Myperuglobal (2021). Ver la figura 11.

Selección del producto, la selección del producto puede ser complejo, pero es muy importante analizar que producto tienen alta demanda global y que el retorno de la inversión pudiera recuperarse en un periodo de tres años. Para ello, recomiendan acudir a la página de PromperuStat (Ranking por partida arancelaria).

Capacidad de producción, disponer de productos de agroexportación de tal modo que se pueda cubrir los volúmenes de exportación requerida por los clientes globales. Si no son productores se puede acopiar de las asociaciones y de este modo identificar productos de calidad y se debe armar un portafolio de proveedores.

Requisitos de calidad, es necesario conocer los requisitos de calidad que exige el mercado internacional. Tener en cuenta que no todos los productos son exportables tampoco no todos los productos son permitidos por países destinos, esta orientación lo encontramos en la página de SENASA.

Certificaciones del producto, todos los productos de agroexportación son susceptibles a certificaciones internacionales por las entidades Global Gap, certificación orgánica, HACCP, BRC, Kosher y Halal. Por ello es necesario contar con los productos asegurados y certificados.

Capacidad económica y financiera, los recursos económicos son importantes para dar soporte a la exportación, contar con precios competitivos. Además, si la empresa no contará con liquidez propio, podría tener acceso a préstamos (Myperuglobal, 2021).



Figura 9. Recomendaciones para empresarios e inversionistas para impulsar negocios. Fuente: Autoría propia basado en Myperuglobal (2021)

Concluyo los negocios globales en agroexportación demuestran un buen desempeño de crecimiento sostenido en las últimas décadas. En ese sentido, nuestro país denota potencialidad para impulsar nuevos negocios globales que permitan la internacionalización de más productos naturales. Es una gran oportunidad para el desarrollo de la agroexportación la necesidad alimentaria en el mundo y la tendencia de consumo de alimentos saludables.

Aplicación práctica

El modelo del doble diamante para impulsar nuevos negocios globales en agroexportación de la empresa *Camposol empresa líder en agroexportación en el Perú*.

I. Introducción

El caso práctico aborda el estudio de una reconocida empresa que opera en el mundo del negocio de agroexportación, destacando con la calidad, innovación y competitividad de sus productos agrícolas.

En este estudio se ha analizado las estrategias que ha desarrollado la empresa Camposol para impulsar negocios globales. Para ello, previamente se hizo una descripción de la empresa y hemos respondido a las interrogantes ¿qué vende, a dónde y qué ofrece como cadena de valor? Asimismo, antes de aplicar el modelo de doble diamante se realizó un análisis de los retos que tiene Camposol con respecto a los valores, objetivos y mercado objetivo.

II. Objetivo

Explicar cómo desarrolla la empresa Camposol sus negocios globales en agroexportación de productos naturales de frutas y verduras frescas y cómo se proyecta a futuro. Se aplica el modelo Doble diamante a fin dar algunas recomendaciones.

III. Descripción de la empresa Camposol

Camposol es una empresa agrícola desde 1997, nace con la compra de tierras agrícolas al norte del Perú, específicamente en la Libertad. Entre sus adquisiciones está Chavimochic, un desierto convertido en zona productiva y Camposol se establece como

su centro de operaciones. Al año siguiente adquiere tierras en Piura donde establecieron un gran complejo industrial, Chao en la provincia de Virú. Desde este punto inició sus operaciones de agroexportación. Desde entonces la empresa Camposol se ha mantenido sólida en crecimiento constante hasta la actualidad. Esta empresa cuenta con más de 25,000 hectáreas de tierras, cuenta con seis plantas de procesamiento tres son de conservas, dos de productos frescos y una de productos congelados en Chao, Virú y Piura. Asimismo, es dueña de la empresa de packing de frutas (mangos, uvas y otros) y Marinazul desde 2006 negocio de acuicultura, producción y exportación de langostinos de Tumbes.

Ya en el 2010 planteó su estrategia con fines de adaptación al mercado, es ahí donde inicia los cultivos de palta, uva, mandarina, espárragos, etc. La innovación no es ajena para Camposol y otros factores como marketing, investigaciones, tecnología y recursos humanos altamente calificados con el respaldo de una estructura organizacional sólida permiten hoy presencia internacional con sus productos de calidad tiene liderazgo y cobertura en el mercado global (Camposol, diciembre 2011). En el apéndice C se muestra la estructura organizacional de la empresa agroexportadora Camposol.

Su visión es *Ser el proveedor referente y de vanguardia de alimentos saludables y frescos para las familias del mundo.*, su misión es *Brindar a sus clientes alrededor del mundo alimentos saludables a través de excelencia operativa, innovación, prácticas sostenibles; generando un impacto positivo y duradero en el bienestar de las comunidades, operan, creando valor sostenible para sus accionistas.* Camposol (2021). Asimismo, su objetivo como empresa es posicionarse socialmente responsable como excelente líder proveedor de alimentos para el cuidado de salud y bienestar del consumidor en el marco de excelencia organizativa y social Camposol (2021).

3.1 Problemática

Para desarrollar la aplicación de este modelo de negocio se plantea una interrogante *¿existe disposición de la productividad para cubrir la necesidad alimentaria en el mundo?*

Siendo la capacidad productiva una de las características importantes para impulsar un negocio global considero tocar este aspecto, ya que si no hubiera capacidad necesaria no sería posible impulsar negocios globales.

3.1 ¿Qué vende y a dónde?

Su portafolio de productos bandera es: arándanos, palta, uva, mango, espárragos y mandarinas, el destino de sus productos son más de 40 países y tiene oficinas comerciales en Estados Unidos, países bajos para Europa y en China para mercados de Asia. Sus clientes con los que ha desarrollado una fuerte relación y se componen por clientes minoristas y mayoristas, como por ejemplo: Walmart, Lidl, Costco, Publix, Alibaba, Olé, Edeka, etc. (Zhituo Wang 2022)

Asimismo, la eficiencia de su negocio se debería a sus características de empresa multinacional que desarrolla sus operaciones desde Latinoamérica con sedes en Perú, Uruguay y Colombia.

3.2 ¿Qué ofrece?

La empresa Camposol cuida la sostenibilidad de la cadena de valor de sus negocios impactando de manera positiva hacia sus clientes y proveedores; esto se debería a las buenas prácticas de desarrollo de sus operaciones y es por ello, que la empresa expende productos de alta calidad frescos, consistentes y confiables. Dentro de esta cadena de valor también encontramos el desarrollo de sus actividades denotan eficiencia y competitividad, este hecho le permite entablar una relación a largo plazo

con sus clientes, además de crear una experiencia única que atrae a más consumidores (Camposol, 2021).

Las estrategias de Camposol están plasmadas en su misión y visión de empresa, sus pilares estratégicos contemplan penetración de nuevos mercados, expandir negocios al alcance del cliente, mejorar su producción con la innovación constante. En base a estas estrategias habría utilizado distintos modelos de negocio entre ellos el Diamante de Porter modelo que le ha permitido ver los servicios relacionados y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad entre empresas, condiciones de los factores ambientales y condiciones de la demanda; herramienta Canvas para reflejar la lógica empresarial y de este generar un lenguaje común integrado. Con este sistema de negocio describe como la crea, entrega y captura valor para los clientes y abarca áreas importantes del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Zhituo Wang 2022).

Por otro lado, la empresa ha realizado estrategias de cambios de metodologías de modelos de negocio, se realizaron a partir de análisis de tendencias del mercado global sin duda exigía metodologías de innovación. Éxito de la empresa Camposol se debe a las estrategias a estos cambios de acuerdo a su necesidad y también nuevas adaptaciones a usuarios más exigentes en el mundo, hecho que les ha permitido convertirse en empresa agroexportadora de renombre. La agroexportación peruana en general muestra un comportamiento sostenido en el mundo se puede visualizar en el apéndice A aplicación del caso.

Cabe señalar que a esto se sumó la apertura de mercados con los tratados de libre comercio y proyectos de irrigación de Chavimochic y Olmos que fueron favorables para empresa. En el 2007 Camposol experimento debilidades en cuanto a su único producto espárragos, aquel año China ofertaba los espárragos más baratos que Camposol este

hecho les permitió cambiar su modelo de negocio y con ello la diversificación de sus productos (Enciso y Delgado, 2018).

3.3 ¿Por qué impulsar negocio de agroexportación de frutas y verduras frescas?

Después de la pandemia se evidencia en el mundo la necesidad de consumir alimentos de calidad y saludable de preferencia frescas y naturales. Es la tendencia actual en el mundo, de hecho ayuda a proteger nuestro sistema inmune y evita los riesgos en cuanto a enfermedades. En el apéndice E se muestra imágenes de productos saludables. Por ello, la empresa Camposol muestra su potencialidad de seguir creciendo y busca penetrar a nuevos mercados internacionales. En ese sentido, el modelo de doble diamante se adaptaría para impulsar su negocio a otros mercados internacionales donde todavía no llegan sus productos.

Antes de aplicar el doble diamante primero analizare los retos que tienen la empresa, valores, objetivos y mercado objetivo que enmarcan las aspiraciones para impulsar la apertura de sus negocios en nuevas sedes, ver figura 12.

DESAFIO

Consolidarse como proveedor líder de alimentos de calidad en el mundo

PUBLICO CONSUMIDOR
Personas de todas las edades en todo el mundo



VALORES

Desarrollo Humano y administración
Salud y seguridad
Desarrollo social y relacionamiento
Calidad
Ética
Ambiente

OBJETIVOS

Salud y bienestar
Igualdad de género
Agua limpia saneamiento
Energías asequibles y no contaminantes
Trabajo y crecimiento responsable
Promoción y consumo responsable

Figura 10. Analizando retos, valores, objetivos y público consumidor de Camposol. Fuente: Autoría propia, basado en Informe sostenibilidad año 2019 y 2021.

3.4 Aplicación de doble diamante

A continuación, la aplicación de doble diamante en agroexportación de productos saludables de frutas y verduras de la empresa agroexportadora Camposol S.A. bajo los principios de Desing Council cuyo diseño permitirá alcanzar nuestras recomendaciones.

DESCUBRIR

Se entiende que el problema de la capacidad productiva experimenta muchos riesgos de índole ambiental, política y social. Asimismo, la agricultura está expuesta a los riesgos como variaciones climáticas, escasez de recursos hídricos, falta de tierras de cultivo. Según Camposol, 2019 existen otros riesgos significativos en la cadena de sus operaciones tales como: compra de activos, nuevas empresas, contratación de terceros para servicios aduaneros, contratación de funcionarios públicos, exfuncionarios o personas ligadas a la política y uso de servicios especiales para contrataciones de intermediarios. Para poder entender la problemática en general hacemos un resumen del análisis de algunos aspectos importantes de la empresa Camposol ver la tabla 5.

Tabla 5.
Camposol S.A. aspecto de negocio, marca, competitividad, investigación, productividad, etc.

Aspectos	Resumen
Negocio	Camposol es una empresa consolidada a nivel global es líder en la agroexportación de productos frescos y saludables de alta calidad.
Marca	Su marca es uno de los pilares de la cadena de valor, posicionada en el mercado internacional. Marcas registradas Camposol, Andes, Amazonas, Sol produce, Tumi, Del Huerto y Huerta del Sol.
Competitividad	Desarrolla ventaja competitiva en sus procesos, calidad, eficiencia e innovación.
Investigación	Camposol promueve investigación estratégica y desarrollo de nuevos productos, estudio de nuevas tecnologías, estudio de nuevos mercados potenciales.
Que dicen sus usuarios	Sus clientes mayoristas y minoristas en más de 45 países valoran sus productos.
Capacidad productiva	La empresa promueve inversiones en la siembra de más hectáreas adicionales sus productos.

Nota: Información resumida de algunos valores de la empresa Camposol S.A. Fuente: Autoría propia.

Cabe precisar que la empresa Camposol ha desarrollado ventaja competitiva en el desarrollo de sus procesos en cuanto a calidad y eficiencia en sus negocios con la finalidad de dar respuesta a sus clientes.

Asimismo, la empresa experimentó riesgos para ingresar al mercado europeo debido a la falta de capacidad comercial por desconocimiento de la cultura de los consumidores, por ello optó exportar a través de los intermediarios y posteriormente se consolida con la instalación de una oficina con inversión directa, de la misma forma trascendió su internacionalización en Estados Unidos y China (Sánchez L. 2019).

Por otro lado, la FAO manifiesta que existe múltiples aristas respecto a alimentar al mundo, entre ellos la agricultura debe adoptar métodos de producción que permitan sostenibilidad y eficacia al cambio climático, además la población para el 2050 se incrementará en los países de desarrollo entre ellos África y Asia Oriental tal como se puede ver en la figura 13. Asimismo, la FAO avizora que la población crecerá en las rurales reduciendo los campos de cultivo. Sin embargo, hace una proyección que el soporte alimentario estaría asentado en el Pacífico, China, América Latina y en especial Brasil. Por ello se prevé exportación de productos agrícolas para el 2050 (Fao, s.f.).

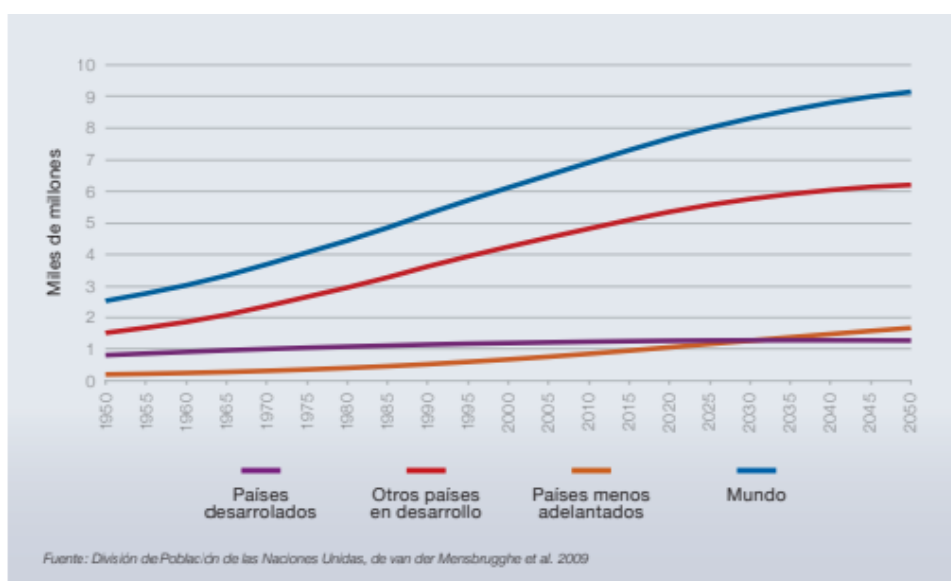


Figura 11. Crecimiento de la población mundial para el 2050. Fuente: Fao (s.f.).

Si las poblaciones crecen a nivel mundial año a año de hecho los negocios globales deben disponer de productos de agroexportación en grandes volúmenes para los clientes globales. Si no son productores se puede acopiar de las asociaciones y de este modo identificar productos de calidad y se debe armar un portafolio de proveedores.

Uno de sus retos de Camposol es asegurar de manera sostenible la oferta de productos frescos y de calidad durante los 365 días del año, para ello debe ampliar capacidad productiva y cuidar la calidad. Existe demanda de productos de Camposol, las frutas y verduras frescas tienen alta aceptación en los mercados internacionales debido a la calidad y experiencia única que deja a sus usuarios, esto sería motivo para seguir expandiendo su negocio en el mundo. La capacidad productiva para cubrir la demanda global es un reto enorme para la agroexportación, el consumo de alimentos saludables de frutas y verduras frescas es una necesidad para las personas para cuidar su sistema inmune y prevenir enfermedades. La demanda de alimentos naturales es una tendencia global post pandemia y crisis económica mundial. Naciones Unidas estima que 720 y 811 millones de personas pasaron hambre en el año 2020 y para el 2030 se prevé que 660 millones sufrirían de hambre por efectos de COVID 2019, será necesario inversión en la agricultura y desarrollo potencial en producción de alimentos (Naciones Unidas, s.f.)

Camposol ha realizado inversiones en la compra de tierras para su producción. El año 2017 adquirió en Colombia para la producción de paltas y en Uruguay para la producción de mandarinas con la finalidad de abastecer todo el año (Camposol 2019), desde entonces se ve crecimiento sólido de la empresa, desarrolla buenos negocios, sin embargo, a la expectativa de crecimiento exige replantearse estrategias para ampliar su productividad y abastecimiento de sus productos. Nuestro país posee ambiente favorable

para el desarrollo de la agricultura debido que cuenta con las tres regiones que les caracteriza por tener microclimas, suelos fértiles y recursos hídricos, todos estos factores dan cuenta que nuestro país es una potencia para agroexportación, ver apéndice D.

Para el abastecimiento de sus productos Camposol cuenta con un centro de investigación y desarrollo como una estrategia multinacional, se encarga de impulsar nuevos negocios en países potenciales, además abarata sus costos y la diversidad de sus productos permiten abastecer al mercado global (Sánchez L. 2019). Sin embargo, se debe fomentar la estrategia de prevención en la cadena de logística ante los posibles riesgos.

DEFINIR

Después de haber revisado una serie de datos importantes donde se entiende el problema en la fase de descubrimiento, se ve el punto de vista de la demanda de alimentos saludables en el mundo, que es necesidad primordial para la vida del ser humano. Para lo cual se ha clasificado información de importancia ver tabla 6.

Tabla 6.
Aspectos importantes para definir el problema

Aspectos	Descripción
Demanda de alimentos	Las frutas y verduras frescas tienen alta aceptación en el mundo. A futuro habría mayor demanda Demanda de alimentos saludables post pandemia. Demanda alimentaria hacia el futuro
Calidad	Alta calidad de sus productos saludables Cuenta con certificaciones de calidad
Experiencia Capacidad productiva	Cuenta con experiencia en negocios globales Presenta su capacidad productiva positiva Experimento déficit de producción 2007 -2008 supero con estrategias Será necesario ampliar su productividad para incursionar a nuevos mercados internacionales
Innovación y tecnología	Son las capacidades que distingue a Camposol constante inversión a fin de ofrecer a sus clientes productos de alta calidad con innovación para abastecer a sus usuarios.
Clientes	Clientes frecuentes y potenciales en el mundo.
Propuesta de valor	Alimentos saludables de calidad y confiables

Nota: Descripción de algunos aspectos importantes para definir el problema. Fuente: Autoría propia.

De acuerdo a este análisis se identifica el problema de *existiría demanda de alimentos saludables en el mundo sobre todo en frutas y verduras frescas alimentos recomendados para proteger la salud de la humanidad y la producción de los alimentos sería insuficiente para la demanda mundial. Asimismo, las organizaciones como la FAO y Naciones Unidas* manifiestan la necesidad alimentaria en el mundo y para ello invocan hacer inversión en la agricultura a fin de cubrir la demanda global.

DESARROLLAR

Después de la fase de definición de problema viene la etapa de implementación de la posible solución estratégica de la manera siguiente:

- Maximizar capacidad productiva en base a una estrategia de inversión en desarrollo de investigación y adquisición de más tierras de cultivo.
- Buscar la zonificación agrícola en los diferentes departamentos de Perú en base a los climas para priorizar los cultivos tecnificados y asistidos con una plataforma virtual para la toma de decisión.
- Expandir campos de cultivo de manera sostenible respetando el medio ambiente.
- Fomentar Clúster de pequeños agricultores para cultivar productos bandera a exportar, esta iniciativa fomentaría desarrollo económico y por ende mejor calidad de vida para los pobladores de la región.
- Aprovechar la tecnología para desarrollar nuevos productos potenciales en las tres regiones de nuestro país, de esa manera podría aumentar su portafolio de productos.
- Alianzas estratégicas que conlleven a mitigar los riesgos.
- Seguir participando en ferias internacionales que conlleven a una visión global negocio responsable.
- Los actores que deben involucrarse para el impulso de agroexportación en gran escala

de productos saludables sería el estado, las instituciones relacionadas.

- La tecnología y el mundo globalizado nos acerca a los clientes potenciales que debe ser aprovechado.
- La logística para traslado de frutas y verduras frescas es todo un reto para la empresa Camposol, se debe hacer estudios para más durabilidad de los productos.
- Capacitación constante de todo el equipo que labora en toda cadena productiva, logística y comercialización de los productos frescos y saludables.

DIRIGIR O DAR

En esta fase entregaremos todo lo desarrollado en la fase anterior para mejorar la producción y la demanda para la agroexportación y cubrir las necesidades alimentarias en el mundo.

La estrategia de inversión en la agricultura y desarrollo de investigación permitirá maximizar la capacidad productiva y por ende llegar a más mercados internacionales.

Si la empresa desarrolla la agricultura en las zonas fértiles de acuerdo a la zonificación en base a climas el impacto sería mayor productividad

La expansión de campos de cultivo con el cuidado del ambiente repercutiría en la mejora de calidad de vida de las personas y sería parte de su cadena de valor.

El hecho de incorporar a los pequeños agricultores mediante claustre traería consigo más producción de alimentos y fomentaría el desarrollo económico y la formalidad de la agricultura.

Con el aprovechamiento de la tecnología se puede desarrollar nuevos productos saludables en las tres regiones de nuestro país, de esa manera podría aumentar su portafolio de productos.

Es importante establecer relaciones comerciales en un mundo globalizado. No se

puede estar aislado, existe la necesidad de intercambiar productos y servicios.

La participación en las ferias internacionales es importante para promover una gama de productos a fin de difundir la marca y productos, también se puede hacer un estudio para ver si tiene aceptación o no los productos ofrecidos

La tecnología y el mundo globalizado nos acercan a los clientes frecuentes y potenciales que debe ser aprovechado para captar nuevos clientes en los mercados globales.

Finalmente ponerlo en marcha si las estrategias elegidas son aceptadas se considera la implementación caso contrario volveremos a replantear las estrategias en las áreas donde se debe corregir.

3.5 Conclusiones

La empresa Camposol tiene vasta experiencia en la agroexportación de productos de frutas y verduras en el mercado global. Necesitaría tener una mirada hacia el futuro donde se proyecta necesidad alimentaria considerable y que la producción de alimentos sanos sería insuficiente para cubrir la demanda mundial, lo cual establece una oportunidad para impulsar negocios globales.

Si no tenemos capacidad productiva para cubrir necesidades globales entonces no se podría generar negocios globales. Para gestionar los negocios globales una de las características es la capacidad productiva y manejo de la cadena logística responsable.

A futuro seguirá creciendo la demanda alimentaria de productos frescos y naturales será necesario expandir campos de cultivo, incorporar tecnologías de punta, capacitar a los recursos humanos involucrados en todo proceso para la agroexportación, medir los riesgos ambientales, etc.

Síntesis

Para esta investigación se ha revisado diversas informaciones de importancia del modelo de negocio doble diamante y negocios globales que ha permitido concluir de la siguiente manera:

El doble diamante permitió analizar el problema como base para dar solución mediante un diseño de desarrollo que comprende trabajo colaborativo empresarial donde participan todos los actores involucrados y toman conocimiento de conceptos y metodologías a aplicar generando cambios significativos.

Los negocios globales buscan expansión de ventas o compras que involucra la capacidad de cubrir la exigencia y requerimientos de los usuarios en el mundo y promueven desarrollo económico. Además, la estrategia de los negocios globales tiene enfoque competitivo e innovador.

Los negocios globales en agroexportación demuestran un buen desempeño de crecimiento sostenido en las últimas décadas. En ese sentido, nuestro país denota potencialidad para impulsar nuevos negocios globales que permitan la internacionalización de más productos naturales. Es una gran oportunidad la necesidad alimentaria en el mundo y la tendencia de consumo de alimentos saludables.

Para la empresa Camposol S.A. no será complejo impulsar nuevos negocios a países donde todavía no han llegado los productos, debido a que tiene vasta experiencia en la agroexportación de productos saludables de frutas y verduras en el mercado internacional. Sin embargo, necesitaría tener una mirada hacia el futuro donde la necesidad alimentaria será considerable y que la producción de alimentos sanos sería insuficiente para cubrir la demanda mundial.

La metodología Desing Council hemos aplicado siguiendo paso a paso:

Descubrimiento se ha revisado una serie de factores para identificar el posible problema para impulsar negocios a países potenciales.

Definir en esta fase se ubica la capacidad productiva y afectación debido a factores de cambios climáticos, campos de cultivo limitados, recursos hídricos escasos y otros factores que afectan la cadena productiva. Asimismo, la demanda mundial de alimentos saludables en frutas y verduras exige mayor productividad por aumento de la población.

Desarrollo, es esta fase de implementación proponemos maximizar la capacidad productiva, buscar zonificación agrícola en las tres regiones de nuestro país en base a climas para priorizar el cultivo, expandir los campos de cultivo respetando el medio ambiente, fomentar clústeres de pequeños agricultores para cultivar productos de bandera, etc.

Dirigir fase de entrega de todo lo desarrollado en la fase anterior para mejorar la producción y la demanda para la agroexportación y cubrir las necesidades alimentarias en el mundo. Finalmente, se pondría en marcha si las estrategias son aceptadas se implementará, caso contrario volver a replantear las estrategias.

Concluyo que la empresa de estudio ha aplicado diferentes metodologías como estrategia para impulsar los negocios de acuerdo a su necesidad como empresa y también de adaptación a sus usuarios.

Apreciación crítica y sugerencias

Apreciación crítica

Actualmente impulsar negocios globales en agroexportación es una actividad muy importante que genera empleo y aporta al crecimiento económico. Siendo un pilar para la economía de nuestro país políticamente no existe compromiso para promover inversión en este campo, por el contrario, presenta inseguridad para las inversiones por la inestabilidad política que atraviesa nuestro país.

Para gestionar los negocios globales una de las características es la capacidad productiva, al respecto debo mencionar que la productividad agrícola presenta riesgos de variaciones climáticas, reducción de campos de cultivo, escasez de recursos hídricos y otros factores que no permiten el desarrollo adecuado.

La empresa Camposol tiene vasta experiencia en la agroexportación de productos saludables de frutas y verduras en el mercado global donde tiene una gran aceptación sus productos de calidad y por ende podrá fácilmente conquistar otros mercados potenciales. Para dar respuesta a sus clientes sería importante repotenciar su capacidad productiva.

Los negocios globales en agroexportación demuestran un buen desempeño de crecimiento sostenido en las últimas décadas. Sin embargo, no somos conscientes de esta oportunidad que tenemos para desarrollar nuevos negocios.

Sugerencias

Respecto a los negocios globales en agroexportación, actividad importante para la economía, se requiere compromisos de parte de nuestras autoridades gubernamentales que emitan normas a favor de dar iniciativas favorables para la agroexportación.

Replantear estrategias que permitan suplir estas debilidades respecto a la capacidad productiva incorporando innovación, investigación e inversión para fortalecer capacidades

técnico-productivas a fin de responder la demanda alimentaria.

Propiciar estrategias de desarrollo para mejorar productos e impulsar a nuevos mercados potenciales como es el caso del continente Africano y seguir participando en ferias internacionales importantes para impulsar nuevos productos.

Debemos aprovechar esta coyuntura cuya tendencia es el consumo de alimentos saludables de frutas y verduras. Además, nuestro país denota potencialidad para impulsar nuevos negocios globales, sin duda es una gran oportunidad para los empresarios e inversionistas.

Referencias

- Arias y Contreras (2020). Modelo de creación “Doble Diamante” aplicado al diseño de la cartilla de la muerte. Ritual del Lumnalú. In book: Diálogo de ciencias sociales, económicas y administrativas: perspectivas, tendencias y retos (pp.35) Publisher: EDICIONES SUMMA. Recuperado:
https://www.researchgate.net/publication/348606410_Modelo_de_creacion_Doble_Diamante_aplicado_al_diseño_de_la_cartilla_de_la_muerte_Ritual_del_Lumnalú
- Becerra, P., Patricia, D., & Completo, N., s/f (p.184). Recuperado:
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a09.pdf>
- Becerra, P., Patricia, D., & Completo, N., s/f (p.187). Recuperado:
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a09.pdf>
- Burriel D.T. (2022, September 29). Modelo Doble Diamante Design Council.
 Torresburriel Estudio. <https://www.torresburriel.com/weblog/2022/09/29/modelo-del-doble-diamante-del-design-council/>
- BCTS Consulting (2022) El momento de las empresas agroexportadoras peruanas.
 Recuperado en: <https://bctsconsulting.com/2022/07/05/el-momento-de-las-empresas-agroexportadoras-peruanas/>
- Camex Perú (23 Julio 2021).” agroexportaciones crecen un 21% en el periodo enero-mayo, pero la incertidumbre afectaría su rendimiento a futuro”. Recuperado:
<https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/agroexportaciones-crecen-un-21-en-el-periodo-enero-mayo-pero-la-incertidumbre-afectaria-su-rendimiento-a-futuro>
- Camposol (2019). Reporte de sostenibilidad del año 2019. Recuperado:
<https://www.camposol.com/wp-content/uploads/2021/01/camposol-sustainability->

report2019.pdf

Camposol (2021). Reporte de sostenibilidad del año 2021. Recuperado:

https://www.camposol.com/wp-content/uploads/2022/06/CAMP_ISCAMP2021ESP.pdf

Camposol (2013). Reporte de sostenibilidad del año 2013. Recuperado:

https://www.camposol.com/wp-content/uploads/2019/02/camposol_sustainability_report_2013.pdf

Camposol (2021). Reporte de sostenibilidad de los años 2021. Recuperado:

https://www.camposol.com/wp-content/uploads/2022/06/CAMP_ISCAMP2021ESP.pdf

Casado, ER (2021). Más que diseño de experiencia (UX). Diseño centrado en la vida para productos y servicios. Editorial ESIC. Recuperado:

<https://books.google.com.pe/books?id=5FZFEAAAQBAJ&pg=PT76&dq=doble+diamante+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj bqufVrLX7AhWRBbkGHervCiwQ6AF6BAgOEAI#v=onepage&q=doble%20diamante%20definici%C3%B3n&f=false>

Centro de investigación de economía y negocios globales ADEX (2020). *Cifras en la agroexportación*. Recuperado en: <https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/10/Agroexportaciones-del-Per%C3%BA-Agosto-2020.pdf>

Codjia, M. (2013, abril 9). Pasos para crear una estrategia corporativa. CUIDA TU

DINERO. <https://www.cuidatudinero.com/13147796/pasos-para-crear-una-estrategia-corporativa>

Culqui y Suárez (2019). Ventaja competitiva de distintas industrias según la aplicación del diamante de Porter. Revista Electronica Tambara, ISSN, Edición 9, N°50,

Ecuador. Recuperado: <http://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/2.Diamante->

de-Porter_Culqui_FINAL.pdf

Enciso y Delgado (noviembre 2018). “Camposol: construyendo una estrategia de innovación”. Trabajo de Investigación para optar el grado de Master en Dirección de Empresas. Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Fao (2013). Alimentar al mundo en 2050. Recuperado en

<https://www.fao.org/3/k6021s/k6021s.pdf>

Galarza V. (2019). Resolución de un problema de investigación semi-estructurado a través del foro. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ ESCUELA DE POSGRADO Edu.Pe. Retrieved October 27, 2022, from

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14343/VICE_NTE_GALAGARZA_C%C3%89SAR_GABRIEL_11.pdf?sequence=1

García Manjón (23 de mayo 2021). El doble diamante como metodología de innovación.

Recuperado en: <https://jvmanjon.com/2021/05/23/el-doble-diamante-como-metodologia-de-innovacion/>

Guerra, E. (junio 2021). Lo que necesitas saber para elaborar una estrategia de negocios para una empresa global. Recuperado: Tec.mx.

<https://blog.egade.tec.mx/estrategia-de-negocios-global>

Hidalgo (2021). Metodología “Doble Diamante” aplicada al aprendizaje del Diseño Tridimensional en estudiantes universitarios de Diseño Gráfico. Tesis de maestría. Universidad Ricardo Palma Lima, Perú.

Larrea, Ugaz & Flore (2018). El sistema de agronegocios en el Perú: de la agricultura familiar al negocio agroalimentario. Revista Mexicana de Agronegocios, Vol 43, pp1-16, 2018. Recuperado:

<https://www.redalyc.org/journal/141/14158242001/html/>

Leon Castillo (s/f) Agroexportación, empleo y género en el Perú. Programa comercio y

Pobreza en Latinoamérica. Recuperado en: https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2016/07/agroexportacion-empleo-y-genero-en-el-peru-un-estudio-de-casos_2_1.pdf

Leyva F. (2013, diciembre 19). Negocios globales. Globalización e Integración Económica. Recuperado: <https://globalizacioneintegracionecon.wordpress.com/2013/12/19/negocios-globales/>

Lombana-Coy, J., & Palacios-Chacón, L. A. (2020). Competitividad y Contexto Internacional de los Negocios: Teoría y aplicación. Editorial Universidad del Norte. Recuperado: <https://editorial.uninorte.edu.co/gpd-competitividad-y-contexto-internacional-de-los-negocios.html>

López, Ó. (2022, febrero 4). ¿Qué es el Doble Diamante UX? Fases y herramientas. Formiux. Recuperado en: <https://formiux.com/doble-diamante/>

Mike W. Pengage (2016, 5) *Peng Negocios Globales*. Recuperado en https://issuu.com/cengagelatam/docs/peng_issuu_ad807a2a493dc8

MyPeruGlobal (s/f). *Impulsando negocios globales*. Recuperado en <https://myperuglobal.com/tag/agroexportacion/>

Myperuglobal on Twitter (16 marzo 2022). “*Mapa de # Agroexportación Perú 2021*”. Recuperado en: https://www.google.com/search?q=mapa+agroexportacion&tbm=isch&ved=2ahUKewiv2Z-Bo7D7AhUJspUCHUtgc2gQ2-cCegQIABAA&oq=mapa+agroexportacion&gs_lcp=CgNpbWcQAzoECCMQJzoECAAQQzoFCAAQgAQ6BggAEAcQHlDQDVIFmDVNmGAcAB4AIABtAGIAa0JkgEDMC43mAEAoAEBqgELZ3dzLXdpei1pbWfAAQE&sclient=img&ei=lZFzY-

86ieTWxA_LwK3ABg&bih=840&biw=911&rlz=1C1ASUC_enPE576PE641&hl
=es#imgrc=mw5flAEDN5_zBM

MyPeruGlobal (setiembre 2021) 05 recomendaciones para emprender en el negocio de Agroexportación. Recuperado: <https://myperuglobal.com/05-recomendaciones-para-emprender-en-el-negocio-de-agroexportacion/>

Naciones Unidas (s.f.) Desafíos globales alimentación. Recuperado: <https://www.un.org/es/global-issues/food#:~:text=El%20hambre%20y%20la%20nutrici%C3%B3n%20en%20n%C3%BAmeros&text=Se%20estima%20que%20entre%20720,en%20la%20seguridad%20alimentaria%20mundial.>

Nessler, D. (2016). *How to play a design thinking, HCD, UX or any creative process from scratch*. Recuperado de <https://medium.com/digital-experience-design/how-to-apply-a-designthinking-hcd-ux-or-any-creative-process-from-scratch-b8786efbf812>

Peña V. (2009). *Análisis comparativo de la competitividad de las economías del Perú y Chile desde un enfoque global* Journal of Economics, Finance and Administrative Science, vol. 14, núm. 27, diciembre, 2009, pp. 87- 105 Universidad ESAN Surco, Perú. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/3607/360733607006.pdf>

Procolombia.colombia (s/f). Resuelve retos de manera creativa a través del Doble Diamante http://intranet.procolombia.co/sites/default/files/enlaces/files/doble_diamante_2da_edicion_boletin_1.pdf

Ramírez L. (2020, mayo 25). Negocios internacionales: ¿qué son y cómo se componen? Mundo Aliat.

<https://aliatuniversidades.com.mx/blog/index.php/negocios-internacionales/>

Real Academia Española (2009) Diccionario de la lengua española. Recuperado:

<https://dle.rae.es/globalizaci%C3%B3n>

Rubén Valcarce Álvarez (2014/2015) Ayden - caso 1: ¿Qué es un negocio global?.

Recuperado:

<https://www.studocu.com/es/document/universidad-de-leon-espana/sistemas-de-informacion-de-gestion-y-business-intelligence/ayden/38576593>

Sánchez L. (2019). *CASO DE ESTUDIO: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL PERUANO, PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO*. Para optar grado de Licenciatura. Universidad de Lima Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas Carrera de Administración Lima, Perú.

Telefónica, F. (2011). InnovaLatino: Impulsando la Innovación en América Latina.

Fundación Telefónica. Recuperado:

https://books.google.com.pe/books?id=i0zhCgAAQBAJ&pg=PA135&dq=modelos+de+estrategias+para+impulsar+negocios+globales&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiSqMWar_76AhX7r5UCHcM2DxYQ6AF6BAgBEAI#v=onepage&q=modelos%20de%20estrategias%20para%20impulsar%20negocios%20globales&f=false

Torres Burriel (2022, Setiembre 29). Modelo Doble Diamante Design Council.

Torresburriel Estudio. <https://www.torresburriel.com/weblog/2022/09/29/modelo-del-doble-diamante-del-design-council/>

VanBaren, J. (febrero, 2018). Definición de arancel óptimo. CUIDA TU DINERO.

<https://www.cuidatudinero.com/13098470/definicion-de-arancel-optimo>

Wes walcott (2018) Características de un Negocio Global. Recuperado:

<https://www.cuidatudinero.com/13077567/caracteristicas-de-una-compania-global>

Zhituo Wang (2022). “*PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CAMPOSOL - 2022-2024*”. Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Administración. Escuela de Post Grado de la Universidad del Pacifico Lima Perú.

Zhituo Wang (2022). “*ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CAMPOSOL*”. Recuperado:

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3446/Wang%2C%20Zhituo_Trabajo%20de%20investigacion_Maestria_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Apéndices

Apéndice A: Aplicación del caso del doble diamante para impulsar nuevos negocios globales en agroexportación de la empresa. Camposol S.A.

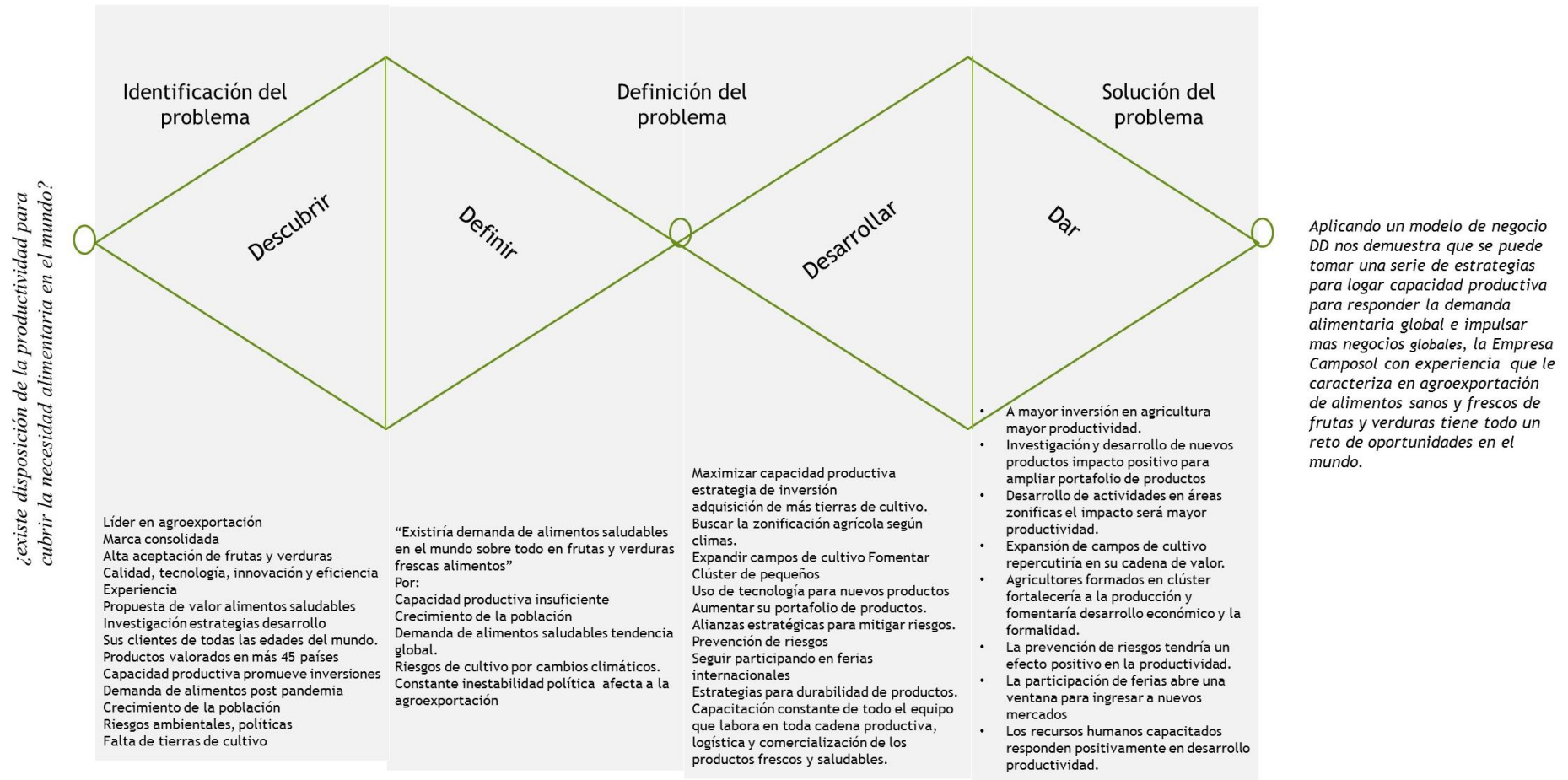
Apéndice B: Comportamiento de las agroexportaciones peruanas y productos más representativos (enero a agosto 2020)

Apéndice C: Organigrama de la empresa Camposol S.A.

Apéndice D: Mapa de agroexportación en el Perú

Apéndice E: Siembra de productos de agroexportación y alimentos saludables de frutas y verdura frescas de calidad

Apéndice A: Aplicación del caso del doble diamante para impulsar nuevos negocios globales en agroexportación de la empresa. Camposol S.A.



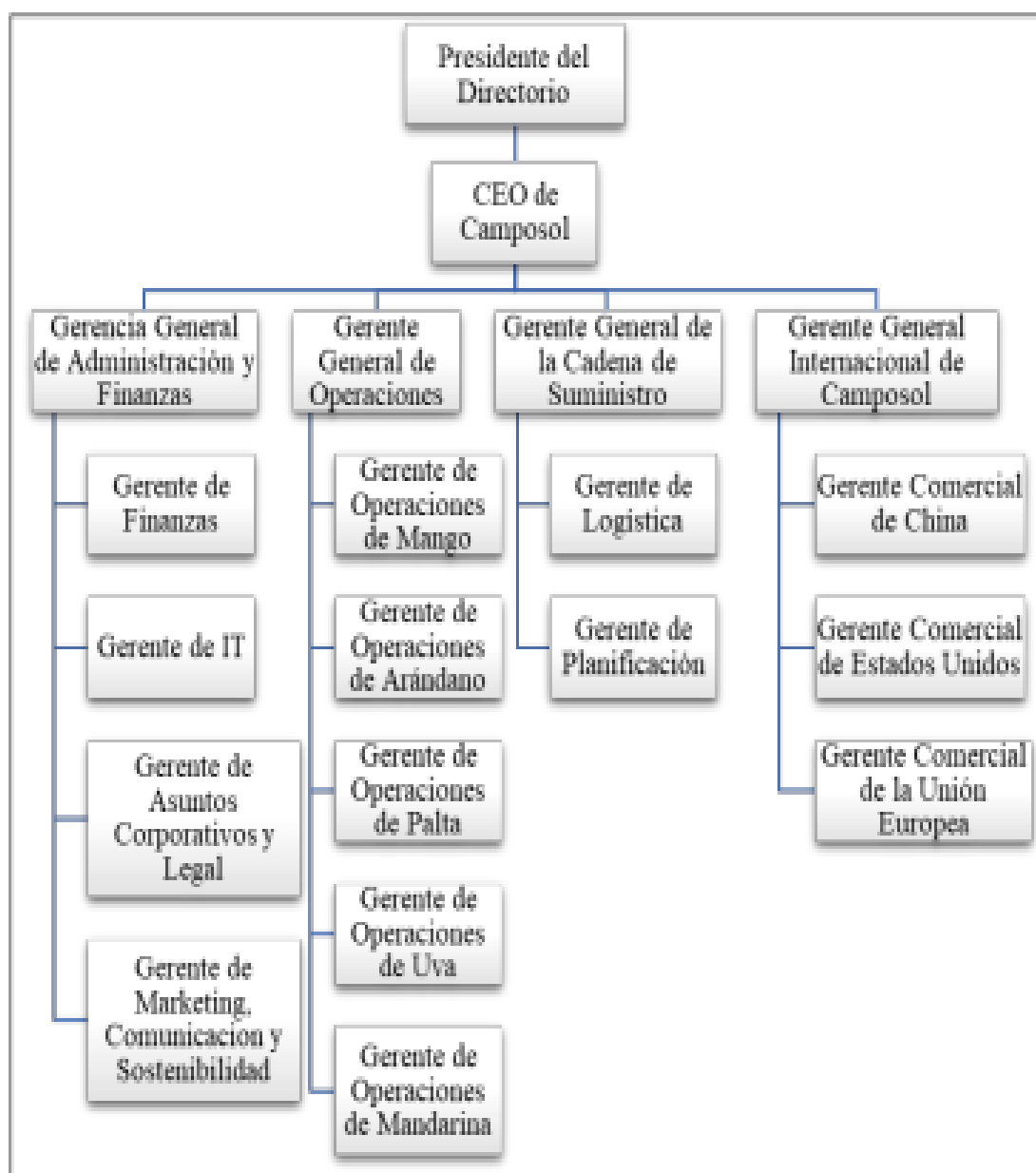
Fuente: Autoría propia.

Apéndice B: Comportamiento de las agroexportaciones peruanas y productos más representativos (enero a agosto 2020)



Fuente: Centro de investigación de economía y negocios globales ADEX (2020).

Apéndice C: Organigrama de la empresa Camposol S.A.



Fuente: Zhituo Wang (2022).

Apéndice D: Mapa de agroexportación en el Perú



Fuente: Myperuglobal on Twitter (16 marzo 2022).

Apéndice E: Siembra de productos de agroexportación y alimentos saludables de frutas y verdura frescas de calidad



Figura E1. Siembra de productos. Fuente Camposol (2013)



Figura E2. Verduras y frutas de exportación. Fuente: Camex Perú (23 Julio 2021).