



Camposol: construyendo una estrategia de innovación

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Rocío Milagros Enciso Rivera
José Luis Delgado de La Borda

Asesor:
Mtr. Eduardo Roncagliolo Faya

Lima, noviembre de 2018

Dedicatoria

A mi familia:

Laura, mi amor, mi consejera, mi compañera en una aventura de vida.

Vasco y mi pequeña Alanna, que siempre me regalan una sonrisa.

Por el tiempo que tuvieron que sacrificar.

José Luis Delgado de la Borda



A mi familia:

*Mis padres y mi hija Camila por su incondicional
apoyo y paciencia en todos los emprendimientos de vida.*

Rocío Enciso Rivera

Resumen ejecutivo

Camposol es una empresa con una larga historia de cambios e innovaciones que la han permitido convertirse en la agroexportadora más grande del Perú con ventas de US\$ 369 millones en el 2017. Desde sus inicios en el 1997 fue una empresa de crecimiento agresivo, diversificando sus negocios en cultivos y categorías de productos. Comenzó con cultivo de vegetales (espárragos y pimientos), procesándolos en conservas, para luego redirigir el negocio hacia frutales (palta, uva, mandarina) y bayas (arándanos), en estado fresco. Busca pasar de ser una empresa exportadora de perecibles a ser una marca mundial.

Este caso busca que los estudiantes reflexionen sobre los diversos factores que marcan la estrategia de una empresa agroexportadora y que consideren, a la luz de las nuevas tendencias del mercado, cuál deberá ser el nuevo enfoque de la estrategia de Camposol en los próximos 10 años.

Palabras clave: Camposol; agroexportación; estrategia; innovación; generaciones



Abstract

Camposol is a company with a long history of changes and innovations that have allowed it to become the largest agro-exporter in Peru with sales of US \$ 369 million in 2017. Since its beginnings in 1997 it was a company of aggressive growth, diversifying its business in crops and product categories. It began with the cultivation of vegetables (asparagus and peppers), and processing them into cans & jars, and then redirected the business to fresh fruit (avocado, grape, tangerine) and berries (blueberries). It seeks to turn itself from being a Peruvian agribusiness into a global brand.

This case seeks students to reflect on the various factors that mark the strategy of an agribusiness company and to consider, in the light of new market trends, what should be the new focus for Camposol's strategy in the next 10 years.

Keywords: *Camposol, agribusiness, strategy, innovation, generations*



Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Resumen ejecutivo	v
Abstract	vii
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras.....	xv
Índice de anexos del Teaching Note	xvii
Introducción	1
CAPÍTULO 1. Camposol: construyendo una estrategia de innovación	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. El Sector Agroexportador del Perú.....	3
1.3. Globalización: apertura de mercados	4
1.4. Camposol.....	5
1.4.1. Breve Reseña.....	5
1.4.2. Cambiando el modelo de negocio.....	6
1.5. La apuesta por la palta.....	8
1.6. El Oro Azul - El Arándano.....	10
1.7. Nueva estrategia comercial.....	11
1.8. Marca con prestigio internacional	12
1.8.1. <i>Cares about you</i>	12
1.8.2. <i>Cares about our people</i>	13
1.8.3. <i>Cares about our Community</i>	13
1.8.4. <i>Cares about our Planet</i>	13
1.9. Perspectivas de crecimiento	13
1.10. Retos del negocio de cara al futuro	14
1.10.1. La generación X y <i>Millennial</i>	15
1.11. Tendencias de los consumidores	16
1.12. Definir una estrategia de investigación, desarrollo e innovación para Camposol.....	19
Anexo 1. Oferta de productos de los principales competidores de Camposol	23

Anexo 2. Reporte al final del año 2017 por segmentos.....	24
Anexo 3. Crecimiento de Camposol en los últimos 9 años	25
Anexo 4. Respuestas de la Alta Dirección de Camposol respecto al funcionamiento del área de I&D+i *.....	26
Anexo 5. Etapas de la metodología Stage Gate.....	27
Anexo 6. Expectativa de crecimiento en ventas para el año 2027	28
CAPÍTULO 2. Teaching Note	29
2.1. Resumen del caso	29
2.2. Nivel curricular.....	29
2.3. Objetivo de enseñanza.....	29
2.4. Preguntas sugeridas para la asignación	30
2.5. Discusión y tiempos	30
2.6. Plan de enseñanza.....	30
2.6.1. Pregunta 1: ¿Qué herramientas debo utilizar para analizar el entorno y la estrategia de la empresa?.....	30
2.6.1.1. Puntos clave que permitieron el crecimiento del negocio de Camposol (20 min)	30
2.6.1.2. El sector agroindustrial.....	31
2.6.1.2.1. Fuerza 1: poder de negociación con los clientes	31
2.6.1.2.2. Fuerza 2: poder de negociación con los proveedores	32
2.6.1.2.3. Fuerza 3: amenaza de nuevos competidores – Barreras de entrada .	32
2.6.1.2.4. Fuerza 4: amenaza de productos sustitutos.....	32
2.6.1.2.5. Fuerza 5: rivalidad entre competidores	33
2.6.1.3. Análisis de la estrategia de Camposol.....	33
2.6.2. Pregunta 2: ¿Cómo se formula una estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación?.....	34
2.6.2.1. Focos estratégicos de innovación	34
2.6.2.2. Definición de metas.....	35
2.6.2.3. Selección de arenas – Focos estratégicos de innovación	36
2.6.2.4. Disrupción en la forma de abastecerse y comprar alimentos	36
2.6.2.5. Disrupción en la forma que preparamos el alimento y en cómo y cuándo comemos.....	37

2.6.2.6. Transparencia radical y alimentos con historia	37
2.6.2.7. Salud y bienestar	38
2.6.2.8. Planes de ataque	38
2.6.2.9. Hoja de ruta	38
Bibliografía	41
Anexos del Teaching Note	45



Índice de tablas

Tabla 1. Ventas anuales (en miles USD) por tipo de producto	7
Tabla 2. Margen Bruto (%) por tipo de producto.....	8
Tabla 3. Plan de siembras de paltas Hass desde el 1998 al 2014.....	9
Tabla 4. Distribución de la venta de palta Hass de Camposol en el año 2017.....	10
Tabla 5. Plan de siembras de arándanos desde el 2011 al 2017.....	11
Tabla 6. Octógono	34



Índice de figuras

Figura 1. Exportaciones agrícolas peruanas por grupos de productos de 1994 al 2017	5
Figura 2. Volumen de ventas por producto (% del total) 2008 vs 2017	8
Figura 3. Composición de las ventas de Camposol por tipo de cliente 2013 vs 2017	12
Figura 4. Oportunidades y Amenazas para una empresa agroindustrial	21



Índice de anexos del Teaching Note

Anexo TN 1. Organigrama de Camposol.....	45
--	----



Introducción

El caso de estudio seleccionado es relevante debido al éxito de la empresa Camposol, primera agroexportadora del Perú, que gracias a su cambio de estrategia y modelo de negocio logró posicionarse como una agroexportadora de talla mundial.

El caso de estudio tiene dos partes: un breve resumen del sector y la empresa y el diseño de la estrategia de innovación de Camposol. El objetivo es que el lector primero identifique la estrategia y el modelo de Camposol actual y en base a esa información, más la información de las tendencias del mercado, diseñe bajo una metodología ordenada la Estrategia de Innovación de la empresa.

El caso va conduciendo al lector, primero, en cuáles fueron los gatilladores de la agroindustria en el Perú, como la apertura de los mercados, los Tratados de Libre Comercio y la construcción de Proyectos Especiales de Irrigación como Chavimochic y Olmos, para luego introducirlo a Camposol y sus diferentes etapas desde su creación hasta finales del año 2017, cómo le afectó la crisis del 2008, por qué decidió hacer un cambio de estrategia, qué le dio éxito a la estrategia y cómo fue acondicionado su modelo de negocio para convertirse en una empresa de talla mundial, con un crecimiento promedio en los últimos nueve años por encima de la industria.

Finalmente, el caso hace un análisis de las oportunidades y amenazas actuales del sector, acompañado de un análisis de las tendencias del mercado, para poner en discusión cuáles serían los focos estratégicos de innovación para Camposol en los siguientes 10 años. El lector, en base a esta información, deberá analizar la consistencia entre los resultados de los talleres y la información analizada en el caso y así lograr entender cómo se llegó al diseño de la Estrategia de Innovación de Camposol.

CAPÍTULO 1. Camposol: construyendo una estrategia de innovación

1.1. Antecedentes

Una mañana de febrero de 2018 se encontraba en su oficina del Derby en Lima, Rocío Enciso, recién nombrada gerente de investigación y desarrollo de Camposol, pensando en cómo formular la estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación de Camposol. Hasta el momento la empresa había tenido muchas iniciativas de innovación impulsadas por los diferentes gerentes, pero sin una estrategia clara. Por otro lado, la empresa se encontraba cosechando los frutos del cambio fuerte de su estrategia y de su modelo de negocio, que había iniciado en el 2010 y consolidado en el 2016, pasando de ser una empresa productora de conservas de marcas blancas, con ventas a través de intermediarios, a una empresa exportadora de productos frescos, con marca propia y venta directa a los minoristas, a través de sus propias oficinas comerciales ubicadas en USA- Miami, Holanda - Rotterdam y China-Shanghái.

1.2. El Sector Agroexportador del Perú

Perú se ubica en Sudamérica, dentro del trópico de capricornio, lo que debería conferirle un clima tropical con abundancia de recursos hídricos. Sin embargo, es poseedor de una de las mayores diversidades climáticas en el mundo: una costa occidental tropical seca, microclimas montañosos en el centro y un oriente tropical húmedo, la selva amazónica.

Esto es debido a tres factores principales: la cordillera de los Andes, la corriente peruana o de Humboldt y el anticiclón del Pacífico Sur. Los Andes atrapan en su lado oriental los vientos del Este, cargados con abundante humedad, previniendo la precipitación de estos en la costa peruana. Es así que la cuenca oriental posee el 98% de los recursos hídricos del Perú creando un clima tropical húmedo. En el lado occidental de los Andes, la corriente del Humboldt, que es de aguas muy frías, recorre toda la costa peruana. Producto de las bajas temperaturas en el mar la precipitación es muy escasa, convirtiendo la costa en un desierto de clima tropical seco. Salvo en los meses de verano que, con el incremento de la temperatura superficial del mar, la tasa de evaporación se incrementa trayendo consigo lluvias que precipitan en la altura de los Andes occidentales. La Cuenca del Pacífico peruana es, por lo tanto, conformada por 53 ríos no navegables (excepto el río Tumbes), de caudal irregular, con fuertes crecidas en verano y prácticamente secos en invierno.

El clima tropical en la costa peruana ofrece condiciones de temperatura y luminosidad adecuadas para la agricultura. El recurso escaso es el agua y a pesar de lo cual los pueblos peruanos desarrollaron una tradición agrícola milenaria desde que se establecieron hace más de 3,000 años AC. Estos pueblos desarrollaron tecnologías hídricas para llevar el agua hasta sus áreas de cultivo. En la actualidad la costa ocupa el 23.7% de la superficie agrícola del Perú y de ésta el 87.1% se encuentra bajo riego (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012).

En 1996 se completan las etapas I y II del proyecto especial de irrigación Chavimochic en la región de La Libertad, iniciado una década antes. Esta irrigación fue una inversión pública de aproximada US\$ 960 millones que incorporó 18 mil nuevas hectáreas (Ha) de tierra agrícola y el mejoramiento de 28 mil hectáreas. (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], s. f.).

Les siguieron el Proyecto Especial Olmos – Tijones que habilitó 38 mil ha y están ejecución el Proyecto Especial Majes Siguan y Chavimochic – Etapa II que habilitarán aproximadamente 100 mil hectáreas más.

1.3. Globalización: apertura de mercados

La expansión agrícola en el Perú se inicia en la década de los 90s, cuando el gobierno de Alberto Fujimori inicia un programa de ajuste estructural de economía consistente en la privatización de empresas públicas, apertura a un mercado global y promoción de la inversión privada (nacional e internacional). (Eguren, Remy y Ollart, 2004).

En este contexto EE.UU. promulga la Ley de Preferencia Arancelarias Andinas por Estados Unidos (ATPA) en 1991 y en el 2002 promulga la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de Drogas (ATPDEA) con vigencia hasta el 2008. Estas preferencias arancelarias fueron el inicio para que el agricultor peruano experimentara los beneficios del acceso a mercados globales convirtiéndose en agro-exportadores.

Los cambios económicos estructurales y las políticas de economía de libre mercado, implementados en la década de los 90s, se mantuvieron en los gobiernos sucesivos de la década del 2000 y 2010. En este marco, el Perú inicia conversaciones para negociar un Acuerdo de Promoción Comercial con EE.UU. en el 2004, el cual fue firmado en el 2006 y entró en vigencia en el 2009. Al mismo tiempo, se negoció un Tratado de Libre Comercio con la China (firmado en el 2009 y en vigencia a partir del 2010) y un Acuerdo Comercial con la Unión Europea (firmado en el 2012 y en vigencia desde el 2013). A la fecha de hoy el Perú cuenta con 21 acuerdos comerciales. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2011)

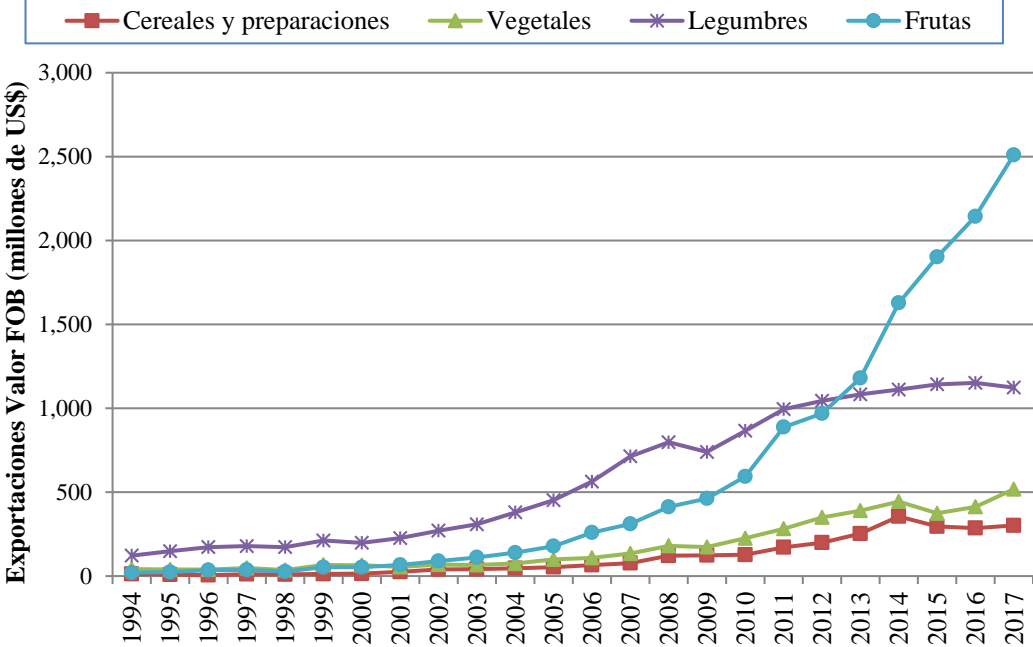
Con la liberalización de mercados el primer “boom” de producción agrícola se inicia en la región de Ica con el cultivo del espárrago liberado de aranceles en EE.UU. en los 90s. La agricultura comienza a convertirse en una agro-industria exportadora que se desarrolla en los valles de la costa peruana. Así empieza a crecer la oferta agrícola peruana y con este crecimiento la demanda de tierras y en especial del recurso escaso, el agua.

Durante el periodo 2001 al 2012 las exportaciones agrícolas peruanas fueron lideradas por el grupo de productos vegetales (principalmente el espárrago). Sin embargo, en el 2012 se produce un punto de inflexión, el crecimiento de las exportaciones de vegetales se reduce y las exportaciones del grupo frutas muestra un crecimiento exponencial (ver figura 1). Este

comportamiento obedece a una diversificación de productos: mango, uva, mandarinas, paltas, entre otros.

Figura 1. Exportaciones agrícolas peruanas por grupos de productos de 1994 al 2017

(en valor FOB millones de US\$)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018)
Elaboración propia

1.4. Camposol

1.4.1. Breve Reseña

Camposol es una empresa agroindustrial, cuyas operaciones se iniciaron en 1997, con la compra de las primeras tierras en la región norte del Perú (La Libertad). En ese mismo año, adquirió nuevas tierras en el Proyecto Especial Chavimochic mediante una subasta pública y estableció su sede central en dicha zona. (Camposol, 2010b, p. 13).

Desde sus inicios Camposol tomó un curso de rápido crecimiento y diversificación. A partir del año 1997, Camposol inició la siembra de espárragos que culminó en un periodo de ocho años en aproximadamente 2,800 hectáreas. Los espárragos eran procesados como frescos, congelados o en conservas y comercializados a través de sus intermediarios en Europa.

En el año 1998, “se inició la siembra de 106 hectáreas de palto de la variedad Hass y para el año 2016 contaba ya con 2,652 hectáreas de palto. Ese mismo año, también se inició la adquisición y desarrollo de tierras en la zona de Piura, con 2,800 ha en la primera etapa” (Camposol, 2010b, p. 13), de las cuales aproximadamente 800 Ha fueron destinadas a los cultivos de mango y uva.

En 1999, se estableció un complejo industrial en Chao, ubicado en la provincia de Virú (La Libertad) para el procesamiento de sus productos agroindustriales e iniciaron hacia finales de ese año las exportaciones. (Camposol, 2010b, p. 13).

Para el año 2007, Camposol había logrado establecerse como la empresa agroindustrial más grande del Perú, siendo la primera exportadora de espárragos a nivel mundial. Este resultado atrajo el interés de la empresa D&C Holding, liderada por la familia Dyer, dueña de la 3era empresa más grande exportadora de harina y aceite de pescado, la cual hace una oferta de compra a los accionistas de Camposol. Después de la adquisición se aprueba un CAPEX de US\$ 65 millones para la expansión del cultivo de espárrago, sustentado en que su demanda crecería en los países consumidores por el mismo impulso de crecimiento económico mundial que se experimentaba desde inicio del 2000. El financiamiento para esta inversión provino del ingreso a la bolsa de valores de Noruega y un préstamo. (Bell & Kindred, 2016).

Sin embargo, poco tiempo después de la adquisición, se presentó la crisis financiera mundial del 2008 la cual generó una contracción de los mercados a donde Camposol exportaba. La demanda del espárrago se redujo; Perú se quedó con una sobreproducción y el precio del espárrago tuvo una fuerte caída. El impacto de la crisis fue profundo en Camposol, considerando la nueva deuda adquirida para inversiones en el cultivo de espárrago. El CFO propuso un plan que fue aprobado por el directorio consistiendo en la reducción de gastos de venta y administración, la reducción del capital de trabajo (estructura deuda/capital) y el refinanciamiento de sus deudas.

Tras superar la crisis financiera del 2008 Camposol continuó su proceso de expansión y diversificación liderando el sector de las agro-exportaciones peruanas. Para el año 2016, Camposol era dueño de aproximadamente 25,000 hectáreas de tierras, de las cuales se encuentran en producción alrededor de 6,000 ha, entre paltos, arándanos, mandarinas, mangos, uvas, espárragos y otros cultivos. Se encuentra dentro de los principales empleadores del Perú con aprox. 1,000 empleados corporativos y con un pico de 14,000 operarios en campo y plantas de producción. En ese mismo año D&C Holding inicia un proceso de recompra de acciones que culmina con la adquisición del 100% de las acciones de Camposol. Se conforma una junta directiva por miembros de la familia Dyer Coriat y directores independientes. Ningún miembro de la familia asumió roles gerenciales u operativos.

1.4.2. Cambiando el modelo de negocio

A raíz de la crisis financiera del 2008, Camposol empezó a cuestionar su modelo de negocio. En el 2007, las ventas de espárrago representaban el 67% de los ingresos totales. Era evidente que esto representaba una gran debilidad por la dependencia en un solo cultivo, el espárrago, en donde la oferta peruana perdió competitividad contra la producción China que se vendía a precios muy bajos. Otra debilidad detectada fue la poca diversidad de mercados a donde llegaban y la dependencia de agentes intermediarios. Para el 2007, Europa representaba

el 69% de destino de las exportaciones totales, y tan sólo un cliente representaba 38% de las cuentas por cobrar. (Camposol, 2009).

También se observó una gran dependencia en el negocio de conservas comparado con el negocio de frescos. La Tabla 1 muestra como en el 2008, las ventas de conservas eran el 50% del total mientras que frescos era un 35%.

Los precios de nuestros productos en conserva... fueron afectados significativamente durante el último trimestre del 2008. Este efecto fue debido a los altos niveles de inventario en la cadena de distribución. Sin embargo, los frescos y congelados se comportaron diferente, manteniendo sus niveles de precios a pesar de los disturbios [económicos].

Considerando la tendencia de los mercados actuales y la creciente demanda por productos frescos, en noviembre [del 2008], Camposol presenta dos nuevos productos: uva de mesa roja (Red Globe) y cítricos (mandarina). La comercialización de ambos productos en sus estados frescos permitirá a la compañía diversificar su portafolio en el mercado, y encontrar nuevos clientes en Asia y en los Estados Unidos de América. (Camposol, 2009, p. 14).

En el 2010 el cambio en el modelo de negocio de Camposol se empezó a mostrar. Según la Tabla 1 las ventas de productos frescos representaban el 41%, mientras que las conservas 46%. La rentabilidad bruta para ese año en frescos fue 45% contra un 21% en conservas (ver tabla 2). Para el 2016 las máquinas y equipos de la planta de conservas habían sido vendidos y la infraestructura reconvertida para el proceso y empaquetado de frescos y congelados.

En el 2017, el portafolio de productos de Camposol pasaría a ser 70% productos frescos y 29% productos congelados. Los cultivos de espárrago, pimiento y alcachofa fueron reemplazados por palto, arándano, mandarina y uva. El negocio de langostino se incrementa de 8% de las ventas en el 2008 a 13% en el 2017 (ver figura 2).

Tabla 1. Ventas anuales (en miles USD) por tipo de producto

Tipo de Producto	2008	2010	2015	2017
Fresco	48,543	48,601	139,123	252,531
Conservas	69,649	51,559	18,363	109
Congelado	19,698	16,120	74,775	101,640
Otros	2,815	3,026	4,376	4,160
Total	140,705	119,306	236,637	358,440

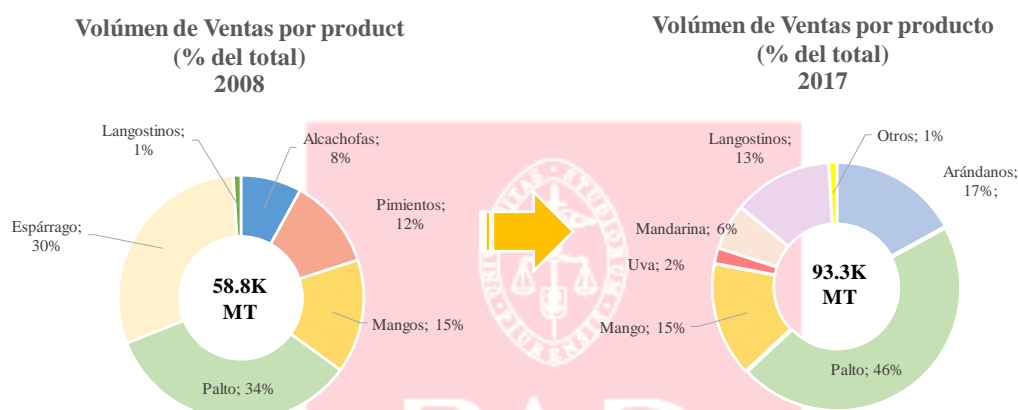
Fuente: Camposol (2018a)
Elaboración propia

Tabla 2. Margen Bruto (%) por tipo de producto

Categoría	2008	2010	2015	2017
Fresco	n/d	45%	47%	54%
Conservas	n/d	21%	-10%	-63%
Congelado	n/d	28%	-1%	14%
Otros	n/d	-22%	-102%	-22%

Fuente: Camposol (2018a)
Elaboración propia

Figura 2. Volumen de ventas por producto (% del total) 2008 vs 2017



Fuente: Camposol (2018a)
Elaboración propia

La diversidad en el portafolio de Camposol es una ventaja competitiva frente a sus competidores, que por lo general son mono-productos o se especializan en un tipo de frutas, como pueden ser sólo las bayas.

El anexo 1 muestra la relación de las empresas con las que compite Camposol. La empresa Costa Group es la que presenta mayor similitud al portafolio de Camposol, mientras que Driscolls y Hortifruit se concentran en *berries* y Calavo en paltas. Empresas como Dole y Del Monte, concentran su producción en frutas tropicales comoditizadas.

1.5. La apuesta por la palta

Las condiciones climáticas de la zona de Chavimochic permitirían obtener cosecha de palta Hass en los meses de abril a agosto. En el periodo mayo a julio, sólo tres países en el mundo tienen producción: México, Sudáfrica y Kenya. De ellos México, que es el mayor productor del mundo, se encuentra en temporada baja. Esto deja una demanda potencial insatisfecha tanto en Europa como en Estados Unidos, por lo que en 1998 Camposol decidió probar la siembra de palta Hass.

En el año 2008, se iniciaron las exportaciones de palta con destino a Europa. En ese año las ventas sumaron US\$ 31.6 millones, representando el 23% de las ventas totales. (Camposol, 2009).

El trabajo desarrollado para la apertura del mercado estadounidense inició aproximadamente cinco años antes de su aprobación final en el año 2010. Por ese motivo, dado que el palto es un cultivo que entra en producción cuatro años después de su siembra, teniendo en cuenta las perspectivas de mercado, se decidió en el año 2008 incrementar significativamente las siembras de palto, según se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Plan de siembras de paltas Hass desde el 1998 al 2014

Año	Área Sembrada (Ha)	Área Sembrada Acumulada (Ha)
2001	8	649
2002	-	649
2003	72	721
2004	11	732
2005	50	782
2006	40	822
2007	18	840
2008	412	1,252
2009	1,029	2,281
2010	211	2,492
2011	-	2,492
2012	151	2,643
2013	-	2,643
2014	10	2,653

Fuente: Camposol (2018a)
Elaboración propia

En el 2010, ante la apertura del mercado de Estados Unidos, inicia sus exportaciones de palta a dicho destino las que fueron comercializadas inicialmente a través de la multinacional Mission Produce. (Camposol, noviembre de 2010). Para el año 2017, las exportaciones a EE.UU. se encontraban en 27% del importe total (Tabla 4). Sin embargo, se espera para los siguientes años que el volumen a China pase a ser tan importante como el de Europa. Jorge Quijano, (Comunicación personal. J. Quijano, 20 de julio de 2018), Gerente de la Unidad de Negocio Palto, comenta lo siguiente:

El crecimiento de la demanda de la palta, entre el 2016 – 2018 ha sido del 5% anual y se presume que mantendrá esta tendencia en USA en por lo menos los próximos 10 años. Asimismo, para Europa y China se espera que crecerá aún más en los próximos 5 años, alrededor del 10%. Esto nos animó a sembrar paltas en Colombia, con una proyección de 4,000 ha., no sólo para incrementar el volumen sino para aprovechar

que el clima del Eje Cafetalero nos permite expandir nuestra ventana comercial y convertirnos en un proveedor de año completo.

Al cierre del 2017, la palta es un negocio cuyo margen bruto ascendió a aproximadamente US\$ 70 millones de dólares. (Anexo 2)

Tabla 4. Distribución de la venta de palta Hass de Camposol en el año 2017

País	Participación
EE.UU.	27%
Holanda	23%
España	17%
Reino Unido	16%
Chile	12%
China	5%
Japón	0%

Fuente: Camposol (2018b)
Elaboración propia

1.6. El Oro Azul - El Arándano

En el año 2008, se iniciaron las primeras pruebas de I&D del cultivo arándano, encontrándose en el 2010 que variedad más adaptable al clima del Valle de Virú era la biloxi. En el año 2011, Camposol decide plantar las primeras 54 hectáreas de arándanos a manera de prueba, en el Fundo Oro Azul, con una inversión de US\$ 2 millones. (Camposol, 2018e).

A finales del año 2013, Javier Morales, CEO de Camposol Frutas y Vegetales, planteó al Directorio la gran oportunidad que representaba el nuevo cultivo de arándano. Propuso plantar arándanos en lugar de colocar nuevas siembras de espárragos, debido a que la mayor parte de los campos de este cultivo, al año 2014, estaban llegando a su etapa fenológica final.

Esta propuesta se basaba en un estudio realizado por Camposol que mostraba una alta rentabilidad en la exportación de este cultivo y una menor exposición al riesgo de mano de obra, que cada día se volvía más difícil para el espárrago frente a otras alternativas de cosecha de frutales más amigables en la zona. (Comunicación personal. J. Morales, 15 de abril de 2018).

En el año 2014, se aprobó una inversión de US\$75 millones de dólares para llegar a finales del 2018 con 2,000 hectáreas sembradas. A diciembre de 2017, se habían sembrado un total de 1,889 hectáreas (Tabla 3).

Tabla 5. Plan de siembras de arándanos desde el 2011 al 2017

Año	Área Sembrada (Ha)	Área Sembrada Acumulada (Ha)
2011	54	54
2012	-	54
2013	156	210
2014	360	570
2015	481	1051
2016	516	1567
2017	322	1889

Fuente: Camposol (2018e)
Elaboración propia

Las exportaciones se iniciaron en el año 2012, enviando a USA un total de 18 TN. Para el año 2017, ya se exportaban alrededor de 11,000 TN a USA, Canadá, Holanda, Alemania, Inglaterra, China, entre otros países. Al cierre de ese año, el negocio del arándano representaba el 33% de las ventas, dejando un margen bruto de US\$54.8 millones de dólares, siendo el EBITDA de todo Camposol para ese año de aproximadamente US\$125 millones de dólares. (Ver anexo 2).

1.7. Nueva estrategia comercial

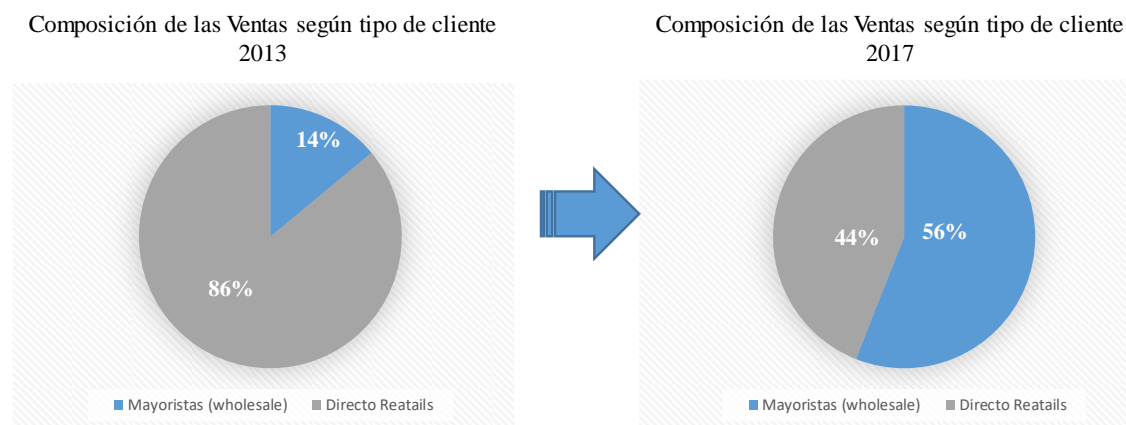
En otra decisión, posterior a la crisis financiera, Camposol abrió una pequeña oficina comercial en Rotterdam, Países Bajos, para comenzar a experimentar con la venta directa de espárragos y paltas frescas a los minoristas europeos.

En junio del 2011, José Antonio Gómez se unió a Camposol como Director General de Trading. Este ejecutivo se encargaría de la expansión comercial y la consolidación de una marca internacional.

En 2015, Camposol abrió una sucursal comercial en Miami, Florida, y a fines de 2016, vendió más de 4,100 TM de arándanos. En la demanda máxima, Camposol recibió precios de hasta \$ 14 por kilogramo de arándanos (Bell & Kindred, 2016).

Para el año 2017, la composición de las ventas de Camposol por tipo de cliente fueron 56% directo a minoristas (*retail*) y 44% ventas a los mayoristas (*wholesale*), según se muestra en la figura 3.

Figura 3. Composición de las ventas de Camposol por tipo de cliente 2013 vs 2017



Fuente: Camposol (2018d)

Elaboración propia

A medida que el "oro azul" continuó impulsando la expansión de la producción de arándanos en Perú, Camposol enfrentaría una mayor competencia en la venta a los minoristas. “Una táctica para crear una ventaja competitiva sería la de construir una fuerte marca de consumo, aunque la compañía todavía tendría que desarrollar una estrategia cohesiva, con el fin de posicionarse en los consumidores que cada día buscan más alimentos con historia” (Nourish Food Marketing, 2018). Otra táctica, y un enfoque clave de la compañía durante el 2017, fue buscar relaciones con los minoristas para quienes el modelo integrado verticalmente de Camposol creara una ventaja competitiva. (Comunicación personal. J. A. Gomez, 2018). El objetivo de esta estrategia es lograr posicionar a Camposol, asegurándole al cliente todo el control en la cadena de abastecimiento.

1.8. Marca con prestigio internacional

Los primeros intentos para posicionar la marca se dieron a través de la propuesta “*The Berry that cares*”, cuya traducción al español, vendría a ser algo así como “El arándano que le importa”. Y ¿qué es lo que le importa? Le importas tú, le importa sus trabajadores, le importa la comunidad y finalmente le importa el cuidado de nuestro planeta. Para el futuro se espera replicar esta propuesta para cada uno de los productos. (Comunicación personal. F. Carnesella, abril de 2018).

1.8.1. *Cares about you*

Camposol conoce lo importante que es la salud para sus consumidores, por ende, sus arándanos son libres de pesticidas y siguen un riguroso control desde su plantación hasta su distribución al cliente final. (Camposol, 2018f).

Además, el portafolio de productos de Camposol cuenta con un *mix* de súperfrutas que contribuyen a enriquecer la salud de sus consumidores, a la vez de brindarles un buen sabor y excelente condición.

1.8.2. *Cares about our people*

Camposol brinda empleo formal a más de 14,000 personas. Maneja un Código de Ética cuyos estándares de trato y respeto a sus colaboradores está al nivel de los más exigentes del mundo. Cuenta con certificaciones internacionales tales como SMETA y ha sido premiada en varias ocasiones por sus buenas prácticas sindicales (actualmente cuenta con tres sindicatos), que le han permitido tener acuerdos de paz de hasta seis años. Además, cuenta con programas especiales para las madres gestantes y el adulto mayor, entre otros (Camposol, 2018f).

1.8.3. *Cares about our Community*

Hace 25 años, muchas familias del norte del Perú llegaron a trabajar para ser posible convertir el desierto en el Centro de Producción Agrícola que es en la actualidad. Camposol se ha convertido en un actor clave en generar bienestar para la comunidad de sus colaboradores, de sus familiares, y para las poblaciones del distrito de Chao (aprox. 90,000 habitantes) en donde se ubican muchos de los prestadores de servicio de Camposol.

Camposol implementó un Centro de Salud en Nuevo Chao, una Cuna y dos Programas de Formación de Microempresas para Jóvenes autosostenibles. Asimismo, brinda apoyo a los centros de educación y a las familias a través de Programas y Campañas de Educación, para niños, padres de familia y madres gestantes (Camposol, 2018f).

1.8.4. *Cares about our Planet*

Camposol cuenta con programas sostenibles de manejo del recurso hídrico y el uso de químicos durante todas las etapas fenológicas del cultivo, brindando a sus consumidores productos saludables y cuidando el medio ambiente. Estos programas se evidencian en las certificaciones de Buenas Prácticas de Agricultura y Manufactura, las cuales contemplan los más altos estándares de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, brindando a sus colaboradores un ambiente seguro de trabajo (Camposol, 2018f).

1.9. Perspectivas de crecimiento

El cambio en su modelo de negocio le permitió a Camposol incrementar su EBITDA de US\$7 millones en 2009 a US\$ 125 millones en el año 2017. También le permitió a Camposol colocarse en una posición de ventaja frente a otras empresas públicas del sector agroindustrial con un EBITDA/Ventas de 35.6% frente al promedio de 11% del mercado (ver Anexo 3). (Camposol, 2018a).

José Antonio Gómez comenta que "China es un gran mercado potencial para los arándanos y las paltas, mis expectativas son altas. Es un mercado desafiante, pero de alto potencial con una demanda que va crecer muy rápido." (Comunicación personal. J. A. Gómez, 2018).

En el 2015, con la apertura del mercado chino a las paltas Hass peruanas, Camposol inició sus exportaciones. Al inicio la demanda fue reducida debido a que, el consumidor chino no conocía el producto, no sabía cómo consumirla y el sabor-textura de la palta contrastaba mucho con las frutas agrídulces a los que estaban acostumbrados. A pesar de estos problemas, la tendencia de los consumidores por alimentos saludables, en especial profesionales y padres jóvenes de clase media, está impulsando el crecimiento. (Bell & Kindred, 2016). Para el año 2016, noviembre, se envía los primeros embarques de arándanos directamente.

En el año 2017, Camposol abrió una oficina comercial en Shanghai. José Antonio Gómez comenta que desean "aprovechar esta oficina, junto con nuestras oficinas en los EE. UU. y Europa, para ofrecer el mejor servicio posible a los supermercados en términos de disponibilidad de producto, empaque, tiempo para completar pedidos, servicio al cliente y todo lo relacionado con el activo que tenemos en su lugar." (Comunicación personal. J. A. Gómez, 2018). Camposol espera que la participación de Asia en sus ventas crezca del 6% a 30% en unos cinco años.

En los próximos años, Camposol planea expandir el área de cultivo de arándanos a 2.500 hectáreas y diversificarse en otras variedades de arándanos. La plantación de este cultivo por parte de Camposol fue probablemente el proyecto agrícola más grande de la historia en Perú y, en plena producción, eventualmente podría emplear a 20,000 trabajadores y producir cerca de 30,000 TM (Bell & Kindred, 2016).

Asimismo, Camposol ha iniciado un proceso de internacionalización con el objetivo de expandir su oferta de productos durante todo el año. En este sentido, ha adquirido plantaciones de mandarina en el Uruguay y sembrado paltas en Colombia.

1.10. Retos del negocio de cara al futuro

Rocío Enciso analizó en retrospectiva los motivos que permitieron a Camposol expandir su negocio y superar una crisis mundial. El apostar por los productos frescos a gran escala, el enfocarse en las súper frutas, el realizar ventas directas a los minoristas, el contar con una marca de prestigio internacional, el estar integrados verticalmente y finalmente, ser un productor de año completo, fueron los componentes claves del éxito de Camposol. Sin embargo, ahora es muy importante trabajar sobre lo aprendido, analizar las perspectivas del futuro y estar mejor preparados de cara a lo que éste pueda presentar.

Sabemos que Camposol se está enfrentando a empresas de talla mundial. Muchas de las empresas con las que compite son multinacionales con muchos años en el mercado, con marcas reconocidas y con campos en California y México, muy cerca a uno de los principales mercados como es el estadounidense. Empresas como las mencionadas en el Anexo 2, por ejemplo Calavo (Calavo Growers, 2018) y Dole (Dole Food Company, 2018) llegan con fruta fresca a los supermercados, con muy pocos días e incluso horas de ser cosechadas, lo que les da una ventaja competitiva frente a la fruta que proviene del hemisferio sur que debe viajar desde 11 a 25 días

en barco, siguiendo en muchos casos tratamientos fitosanitarios que someten a la fruta a variaciones de temperaturas y condiciones de humedad que terminan afectando la calidad del producto (Comunicación personal. J. A. Gómez, 2018).

La ventaja que permite que los precios se mantengan altos, para la fruta de contra estación, es que tal como se mencionó anteriormente, en esos meses existe una demanda insatisfecha y es ahí donde Camposol entra a cubrirla. Sin embargo, sus esfuerzos por mantener la fruta fresca son mayores y el manejo de prácticas pos cosecha, entre ellas la cadena de frío, debe ser sumamente eficiente para poder extender la vida de anaquel lo más posible.

Por otro lado, Camposol debe analizar quiénes serán sus consumidores en el futuro. Se hace necesario estudiar la demografía en los mercados de destino y las tendencias que seguirán las generaciones dominantes para el siguiente decenio: los X y los *millennials*.

1.10.1. La generación X y *Millennial*

Hoy en día las tendencias de consumo de los mercados vienen segmentándose en función a las generaciones poblacionales. En un mundo tan globalizado como el de hoy y gracias a la interconectividad que ofrecen las plataformas sociales en internet, las tendencias de consumo vienen rompiendo fronteras y culturas.

Aunque la única generación definida oficialmente por la Oficina de Censo de EE.UU. es la *Baby Boom*, los demógrafos han continuado estudiando las poblaciones por generaciones en función a los años de nacimiento. La figura N°1 muestra las generaciones establecidas por el Centro de investigación PEW. Aunque las diferencias intrageneracionales pueden ser tan grandes como las diferencias intergeneracionales, se establecen líneas de corte que permitan a los investigadores establecer grupos que han sido moldeados por experiencias similares (Loria & Lee, 19 de abril de 2018).

La generación *Millennial* en EE.UU. representó en el 2017 el 35% de la fuerza laboral, superando a la generación X con un 33%. Se estima que la fuerza laboral *Millennial* continuará creciendo, llegando a un pico de 64 millones de personas (Fry, 11 de abril de 2018). Aunque los *millennials* se encuentran en la cúspide, superando a la generación X y *Boomer*, en los EE.UU., este no es el caso en otras economías avanzadas. En Japón representan 17.2%, en España 17.2% y en Italia 16.9% (Tilford, 5 de junio de 2018).

Basado solo en números, el momento *Millennial* es más una historia de países en desarrollo y progreso global que el estereotipo publicitado en los medios occidentales. Casi nueve de cada diez *millennials* viven en economías emergentes. Los *millennials* chinos superan en 4.8 veces a los *millennials* estadounidenses, siendo 351 millones de personas, 25.2% de la población total (Tilford, 5 de junio de 2018).

Sin embargo, estos serán los consumidores del futuro, por lo que es necesario analizar las tendencias que seguirán.

1.11. Tendencias de los consumidores

Los estilos de vida actuales son de ritmos más rápidos, con actividades laborales demandantes y cada vez más complejas, centros urbanos más densos, y nuevas tecnologías de móviles que permiten una mayor penetración de internet. Los consumidores sienten que sus tiempos son estirados al límite entre sus diferentes actividades diarias por lo que buscan activamente soluciones convenientes que les ayude a simplificar sus vidas.

Alrededor del globo, consumidores buscan conveniencia en todas las formas – sea simplicidad, ahorro de tiempo o idoneidad. La conveniencia no es solo sobre formatos de tienda, productos o empaques. Significa más que la última tecnología o nuevas estrategias de participación. Por el contrario, se trata de cada encuentro, interacción y acción que pueden ayudar a satisfacer las necesidades de los consumidores, lo cual demanda de eficiencia (“The quest for convenience”, 7 de agosto de 2018).

Camposol había adquirido diversos estudios sobre las tendencias de mercados en USA, Europa y China. Rocío estudió estos informes logrando identificar las siguientes tendencias en el consumo de alimentos:

Disrupción en la forma de abastecerse y comprar alimentos

En mundo donde los consumidores se encuentran “conectados” al internet y plataformas sociales en todo momento a través de sus equipos móviles, no es de extrañar que la forma cómo compramos se vea digitalizada. El comercio en-línea de productos perecibles no es ajeno a estos cambios. Aunque se encuentra muy por detrás de productos duraderos, está creciendo a grandes pasos. El porcentaje de consumidores en EE.UU. que han comprado productos frescos en-línea ha pasado de 11% en el 2017 a 26% en el 2018 (“What's in store for Online Grocery Shopping?: Omnichannel Strategies to Reach Crossborder Shoppers”, 16 de enero de 2018). Para el caso de China, el porcentaje de compras en línea pasó del 1.1% en el 2008 al 10% en el 2015, en este país una de las empresas más conocida en comercio en línea para frutas es Alibaba (“Mr. Fresh, de Alibaba, permite acceder al mercado "online" chino”, 6 de febrero de 2017), también se encuentran Womai.com, Tmall.com y SFBest.com, entre otras. Por otro lado, Amazon cuenta también con este servicio para los Estados Unidos y algunos países de Europa (Sánchez González, 17 de diciembre de 2013). Para el caso de China, Amazon cuenta con Yummy77.com especialmente para productos frescos.

Uno de los mayores obstáculos que debe hacer frente el comercio en-línea es asegurar la calidad y frescura de los perecibles. Minoristas y cadenas de supermercados deben tener estándares de calidad estrictos y estar dispuestos a mantenerlos cuando la expectativa de los consumidores cae por debajo. La información es vital para promover el comercio en-línea, como por ejemplo etiquetas que indican cuantos días se mantendrá fresco el producto después de la entrega o la inclusión de una descripción detallada del producto sobre el origen de la fruta,

el productor e información nutricional (“What's in store for Online Grocery Shopping?: Omnichannel Strategies to Reach Crossborder Shoppers”, 16 de enero de 2018).

Asegurar la calidad del producto hasta el punto final del consumidor es vital. Por este motivo, los empaques de las frutas deben ser inteligentes, con tecnologías de conservación como las atmósferas modificadas, que contraloran la maduración de las frutas y ralentizan el proceso de senescencia de las mismas. Encontrar la tecnología adecuada para este fin es un reto que la industria debe enfrentar ante el evidente crecimiento del comercio en línea.

El comportamiento de consumidores en lo referente a productos perecibles, se hace más complicado. Los minoristas tradicionales “*brick-and-mortar*” (tiendas físicas) están expandiendo su presencia digital, mientras que minoristas “*play-and-click*” están abriendo tiendas físicas. La noción de estar conectados está tomando nuevo significado: los minoristas están implementando tecnologías digitales innovadoras que están transformando las experiencias de compra, en orden de ser más relevantes a consumidores por estilo-de-vida y ocasiones de compra. Se verá cada vez más soluciones-en-el-momento basadas en plataformas tecnológicas que busquen satisfacer esta búsqueda por conveniencia (“What's in store for Online Grocery Shopping?: Omnichannel Strategies to Reach Crossborder Shoppers”, 16 de enero de 2018). Por ejemplo, una nueva iniciativa ha visto carros “Grab” en Singapur convertidos en tiendas-de-conveniencia-móviles que surten de productos a viajeros sobre la marcha al momento (“The quest for convenience”, 7 de agosto de 2018).

Pensar en términos de “*brick*” vs “*click*” es anticuado, “*bricks-and-clicks*” es lo corriente y la realidad futura de los minoristas (“What's in store for Online Grocery Shopping?: Omnichannel Strategies to Reach Crossborder Shoppers”, 16 de enero de 2018).

Disrupción en la forma que preparamos el alimento

Los patrones de consumo de alimentos están sufriendo un cambio radical. Aquellos días en los que se preparaban alimentos en casa y se cenaba alrededor de la mesa están quedando atrás. Para el consumidor de hoy, cenar en un día laborable debe tomar menos de 30 minutos en preparar y cocinar, un número que continuará reduciéndose. Las cenas son menos planificadas de lo que la mayoría piensa, el 56% de las decisiones de cenar son tomadas en el mismo día y un 20% al abrir el refrigerador (Nourish Food Marketing, 2018).

Disrupción en cómo y cuándo comemos

Con horas de trabajo más largas y menores tiempos de descanso, los consumidores están buscando reemplazar los desayunos y almuerzos por aperitivos que vayan más allá de ser una dulce indulgencia, pero que sean funcionales y nutritivos. Las porciones de consumo por aperitivo son menores pero la frecuencia durante el día será mucho mayor. Es por ello que fabricantes y detallistas buscan crear opciones saludables, frescas en formatos pequeños de consumo (Nourish Food Marketing, 2018).

En mercados dominados por el segmento *millennial*, será más probable que consumidores busquen empaques que ahorren espacio, comidas listas-para-comer, opciones de meriendas y de lonchera saludables serán más importantes (“The quest for convenience”, 7 de agosto de 2018). En su búsqueda de conveniencia, este segmento tendrá preferencias por comidas servidas-rápidamente-entregadas en la oficina u hogar.

En esta tendencia, volvemos a ver la importancia de asegurar el producto hasta el punto final del consumidor. Los envases inteligentes vuelven a ser la clave para lograr este objetivo, pero también la calidad del fruto que viene desde el campo. Pues para garantizar una materia prima capaz de resistir muchos días de post cosecha antes de su consumo, debemos tener mecanismos que nos ayuden a saber con precisión cuáles son las variables determinantes en cada etapa fenológica del cultivo que permitirán cosechar un fruto apto para viajar muchos días en barco hacia los diferentes mercados y luego tener unos días de vida de anaquel y en algunos casos, seguir procesos de maduración en destino, para llegar al consumidor listos para comer. Una de las líneas de investigación que abarca estas tecnologías es lo que conocemos como Agricultura de Precisión¹.

Disrupción con transparencia radical y alimentos con historia

El impacto en el cambio climático, en la salud pública y responsabilidad social son temas presentes en la mente de los consumidores, en especial en el segmento. Existe una demanda creciente en comprender la historia detrás del producto, desde dónde y cómo se obtuvieron los ingredientes, cómo fueron tratados los animales, sobre el respeto hacia los trabajadores y hasta cómo fueron producidos (Nourish Food Marketing, 2018).

La industria alimentaria debe ser capaz de demostrar una mayor responsabilidad en toda la cadena de suministro del campo a la planta, no sólo para garantizar el futuro, sino también para garantizar la higiene, la seguridad, la ética y la sostenibilidad. Un problema que será cada vez más crítico. Los consumidores querrán acceder a información en tiempo real sobre problemas de trazabilidad desde la comodidad de su teléfono inteligente como parte de este enfoque de "cocina abierta". La analogía de la "cocina abierta" también se puede aplicar a las redes sociales, lo que ha facultado cada vez más a los consumidores para cuestionar instantáneamente y llevar a las marcas a la tarea cuando sus acciones causan confusión (“Cranswick Commission Report on the Future of Food Transparency”, (s. f.).

¹ Agricultura de Precisión: es un concepto agronómico que está basado en la existencia de variabilidad espacial en el campo, la cual tiene orígenes diversos como edáfica (suelos), topográfica, climática, botánica, etc., lo que finalmente conduce a que el ecosistema que conforma un campo no pueda ser considerado una superficie de terreno de características homogéneas. Para caracterizar y evaluar esta variabilidad es que se utilizan nuevas tecnologías, tales como Sistemas de Posicionamiento Global (GPS), percepción remota, monitores de rendimiento, las que posteriormente son integradas con herramientas de manejo de información georeferenciada (SIG) y finalmente son corregidas con las técnicas de VRA (Aplicaciones de tasa variable). (Castaño, s. f., párr. 1-2).

Disrupción en salud & bienestar

Independientemente de su generación, los consumidores ven en los alimentos un camino hacia la salud y el bienestar. Casi todas las elecciones de alimentos son motivadas por nutrición y salud. Si añadimos a estos factores poblaciones en envejecimiento, esto será una fuerza dominante en los mercados. Sin embargo, el concepto de salud & bienestar puede diferir entre culturas, generaciones, género, y puede convertirse en una definición personalizada (Nourish Food Marketing, 2018).

Una marcada tendencia, propulsada por campañas publicitarias como las realizadas por Promperú, es la de “*super-foods*” (super-alimentos). El término es utilizado para describir alimentos ó ingredientes alimenticios que son ricos-en-nutrientes o densos-en-nutrientes o aquellos que se cree que otorgan beneficios saludables. Esto incluyen aquellos con alto contenido de vitaminas, minerales, fibras, ácidos grasos esenciales, altos niveles de antioxidantes, etc. (CBI Market Intelligence, 2017).

La creciente conciencia del consumidor sobre la salud y el impacto de la alimentación en ella es un factor importante en la popularidad de los super-alimentos. En concordancia con otras tendencias, el consumidor demanda con mayor exigencia que estos alimentos tengan etiquetas limpias (información transparente y fidedigna) y 100% naturales. Es muy importante que sea orgánico, que su composición química posea un factor nutricional y benéfico, que sea de origen exótico, y con una tradición de consumo como fuente de nutrientes y prevención de enfermedades (CBI Market Intelligence, 2017).

1.12. Definir una estrategia de investigación, desarrollo e innovación para Camposol

De acuerdo a lo analizado, podemos resumir, que las nuevas tendencias del consumidor de alimentos se van transfiriendo a través de la cadena de abastecimiento hasta llegar al propio productor de frutas y vegetales, lo cual representa un gran reto para ellos. Para lograr la conveniencia de encontrar productos frescos, listos-para-comer, se debe cuidar que las frutas y vegetales lleguen en una condición óptima al consumidor. Lo cual significa una cosecha oportuna en campo y la aplicación de tecnologías que permitan preservarla a lo largo de toda la cadena de abastecimiento. Esto cobra una mayor importancia cuando los tiempos de tránsitos son largos. Sólo el periodo de tránsito por mar de Perú a USA toma hasta 21 días, y de Perú a China hasta 40 días.

Cuando se trata del consumo frutas para “*snacks*” y su comercio en línea, es importante facilitar su traslado y manipulación sin comprometer su calidad ni inocuidad. El desarrollo de empaques es fundamental.

Ante la tendencia de una transparencia radical de información se hace necesario; sistemas que permitan la trazabilidad de los productos, de manera automatizada, que muestren información sobre las condiciones de producción del propio campo en origen. Camposol deberá contar con sistemas de información en línea para poder brindar dicha trazabilidad no sólo al

cliente (*retail*), sino también al consumidor. Para alcanzar este objetivo, deberá mantenerse a la vanguardia en la transformación digital.

El desarrollo de nuevas frutas y vegetales que satisfagan la búsqueda de los consumidores por salud y bienestar enfrenta una problemática particular. Todo el proceso se inicia con el cultivo de nuevas variedades de plantas. Cultivos como los arbustos y frutales tienen ciclos vegetativos largos que inician la fase de producción después de 2 a 4 años. La viabilidad de un nuevo producto se podría determinar después de ese plazo. Fluctuaciones y cambios podrían ocurrir en los mercados y en la demanda, mientras los nuevos productos están en fase de evaluación haciendo que estos proyectos caigan en obsolescencia. Esto es un reto el día de hoy, teniendo en cuenta la velocidad con la que las nuevas tecnologías inducen cambios en los hábitos de los consumidores.

Considerando todas las tendencias y su problemática, Rocío necesitaba formular una estrategia de I&D+i para los siguientes 10 años en Camposol. ¿Debería enfocarse en una innovación disruptiva o sería mejor en una innovación de mejora continua? ¿Cuáles deberían ser los focos de innovación?

Una vez formulada la estrategia, se tendría que establecer el plan de ataque. Existen muchas metodologías de innovación: *design-thinking*, *Stage Gate*, ¿cuál de ellas se adaptaría mejor al negocio y cultura de Camposol?

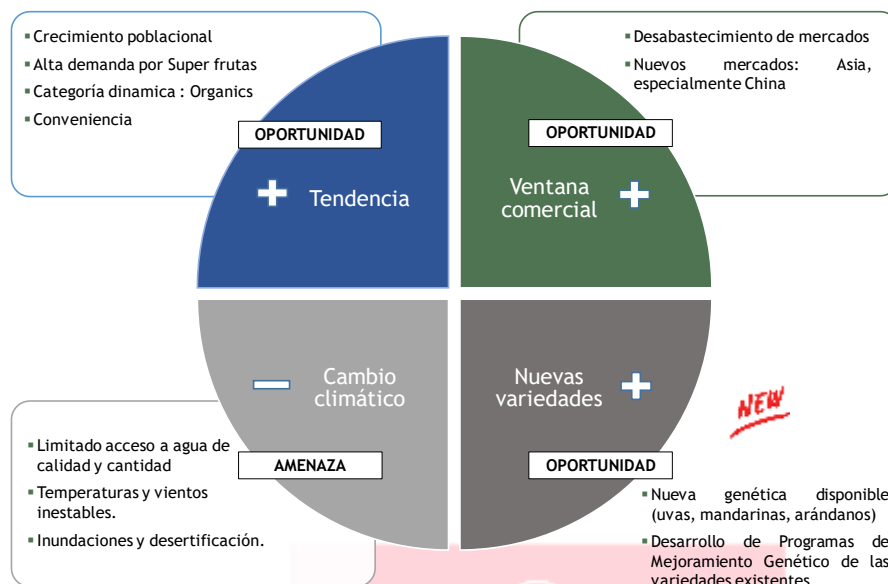
Se organizó un taller con la Alta Dirección de la empresa, para conocer qué opinión tenían los funcionarios respecto a cómo se desarrollaba el rol de I&D+i en Camposol, (ver Anexo 4) y en base a eso, empezaron a trabajar una propuesta.

Se optó por la metodología *Stage Gate*, cuyos pasos se describen en el anexo 5. Se convocó a la alta dirección y a los gerentes de operaciones.

El taller inició con las perspectivas de crecimiento detalladas por el CEO de Camposol, respecto a las metas de ventas al 2027 de los cultivos existentes, con un crecimiento promedio de 7 % anual en los mercados chino, europeo y americano. Por ende, las ventas proyectadas al 2027 ascenderían a US\$723 millones. Pero si esperamos mantener el crecimiento promedio de Camposol en los últimos 8 años, de acuerdo a los datos del anexo 2, que ascendió al 15% e incluso colocar una meta más ambiciosa de un crecimiento del 20%, Camposol deberá generar en el periodo 2018 – 2017 un acumulado de US\$506 millones en ventas provenientes de nuevos cultivos, para llegar a un nivel de ventas de US\$810 millones en el 2027 (Anexo 6).

Seguidamente, se analizaron las oportunidades y amenazas a los que se enfrenta la empresa. El resumen de ese análisis lo podemos ver en la figura 4:

Figura 4. Oportunidades y amenazas para una empresa agroindustrial



Fuente: Camposol (2018d)
Elaboración propia

Posteriormente, se procedió al análisis de las tendencias de mercado para determinar los focos estratégicos de I&D+i para Camposol.

Para este propósito, se analizaron aquellos focos de innovación que estaban relacionadas con el sostenimiento del negocio actual, con las perspectivas de crecimiento internacional y la incorporación de nuevos productos y tecnologías disruptivas.

Se armaron 3 horizontes de Innovación. En el horizonte 1 se colocaron todas las iniciativas que caerían bajo el concepto de Mejora Continua. En el horizonte 2 se colocaron las iniciativas estratégicas de expansión e internacionalización y, finalmente, en el horizonte 3 se colocó lo disruptivo.

El taller consistía en enfocarse en lo disruptivo, por ende, el equipo directivo discutió cada una de las tendencias antes descritas, así como las oportunidades y amenazas y concluyeron lo siguiente:

Foco estratégico 1: Eficiencia en la cadena de suministro.

Foco estratégico 2: Agricultura de precisión.

Foco estratégico 3: Conveniencia.

Luego del taller, el equipo de Rocío Enciso, debía junto con los consultores *Stage Gate*, analizar la consistencia de los focos estratégicos elegidos con la información sobre las tendencias y el modelo de negocio de Camposol. Luego de revisar la consistencia, convocarían a otro taller para determinar el Plan de Ataque y el Portafolio de Proyectos para cada foco.

Anexos

Anexo 1. Oferta de productos de los principales competidores de Camposol

Empresa	País	Productos						
		Berries	Palto	Cítricos	Uvas	Langost.	Frutas Tropicales	Vegetales
								
								
								
								
								
								
								

○ : Represents % of total sales

Enfocados en frutas frescas de gran crecimiento y rentabilidad

Enfocados en frutas tropicales comoditizadas, de bajo crecimiento

Fuente: Camposol (2018a)

Anexo 2. Reporte al final del año 2017 por segmentos

	PALTA	ARÁNDANO	MARISCOS*	OTROS**	TOTAL
Ingresos (USD)	122,042	121,064	82,595	42,739	368,440
Costo de los productos vendidos (USD)	(41,666)	(57,376)	(68,002)	(35,171)	(202,215)
Costos asociados a las ventas (USD)	(10,265)	(8,887)	(2,522)	(4,929)	(26,603)
Margen Bruto (USD)	70,111	54,801	12,071	2,639	139,622
Margen bruto (porcentaje)	57.4%	45.3%	14.6%	6.2%	37.9%
Volumen producido (millones TM)	42,146	13,990	11,589	22,230	89,955
Volumen vendido (millones TM)	42,506	13,661	11,733	25,410	93,310
Precio promedio ponderado (USD/Kg)	2.87	8.86	7.04	1.68	3.95

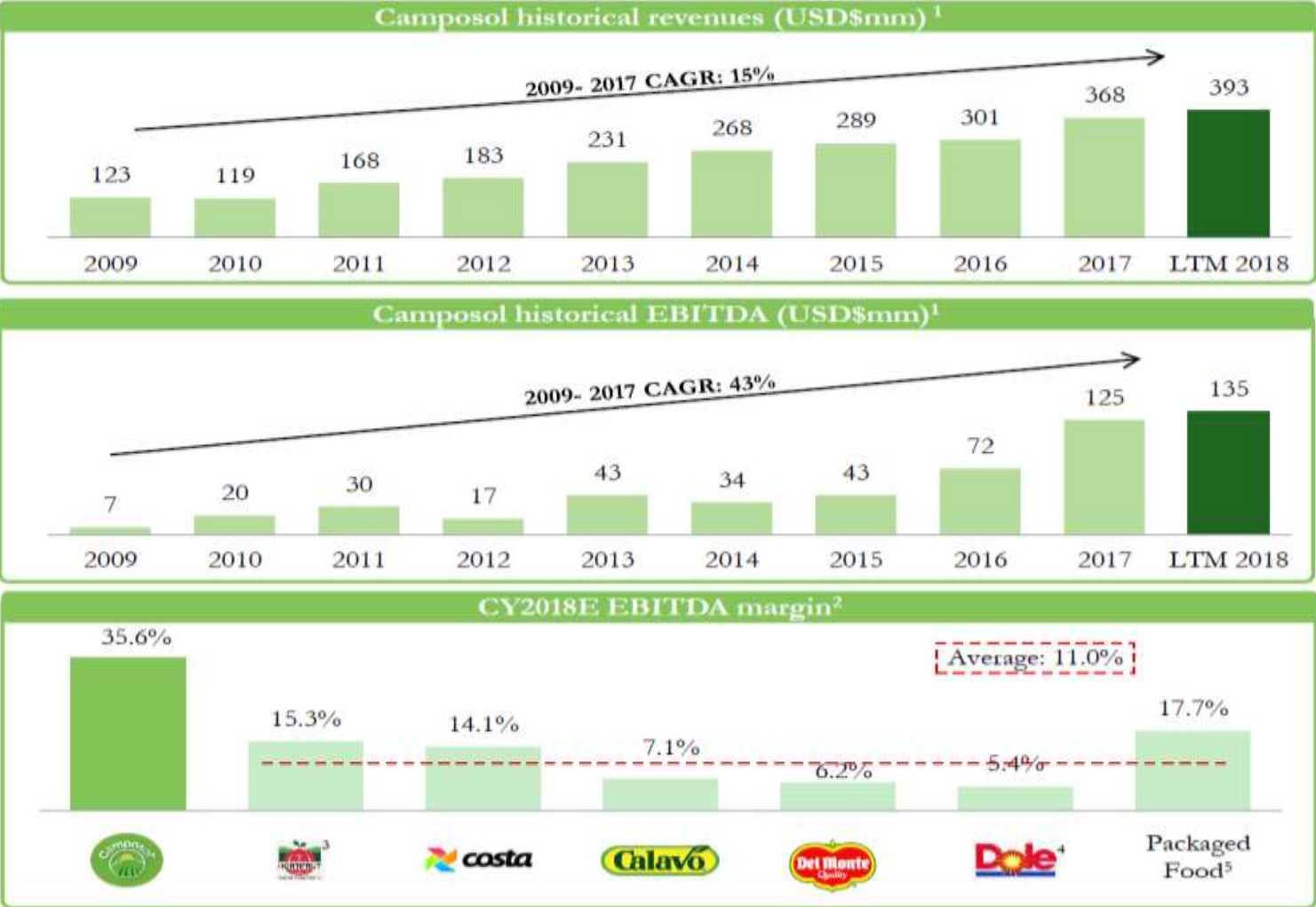
Incluye langostino y otros productos del mar

**Incluye mangos, uvas y mandarinas

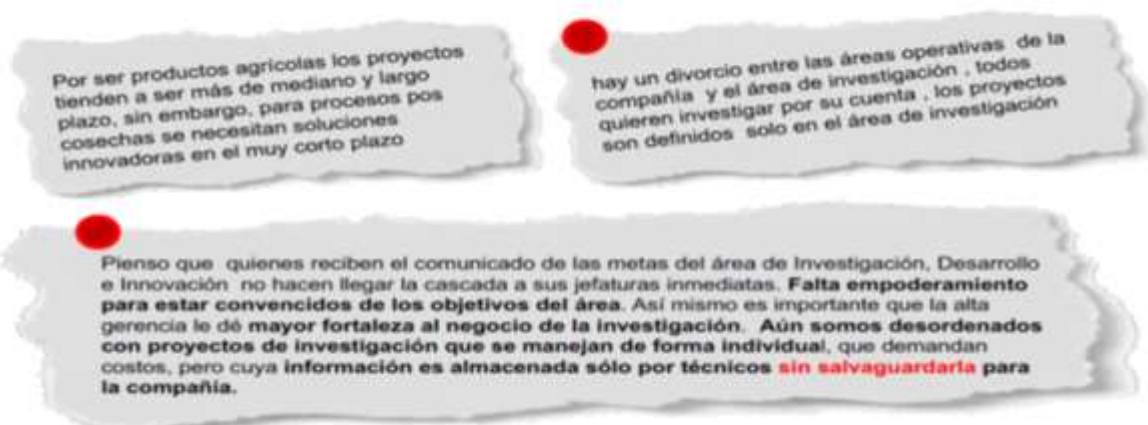
Fuente: Camposol (2018b)

Anexo 3. Crecimiento de Camposol en los últimos 9 años

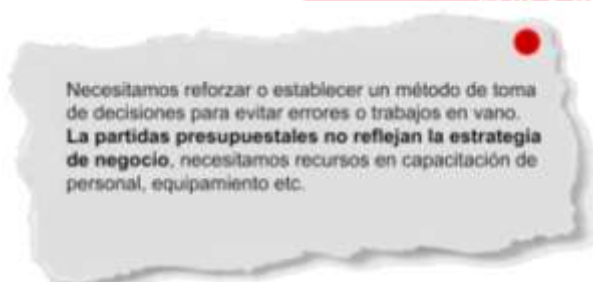
Fuente: Camposol (2018a)



Anexo 4. Respuestas de la Alta Dirección de Camposol respecto al funcionamiento del área de I&D+i *



Respecto a la Estrategia de Innovación & Tecnología



Respecto al Proceso



* Obtenidas del Taller de Estrategia de Camposol
Fuente: Camposol (2018d)

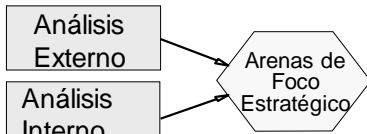
Anexo 5. Etapas de la metodología Stage Gate

Fuente: Stage Gate Internacional (2018)

1. Definición de las Metas

- Rol de la Innovación en la Estrategia de Negocio
- Metas de Innovación

2. Selección las Arenas –Focos Estratégico de innovación



3. Diseño del Plan de Ataque y Estrategia de Ingreso

Planes de Ataque

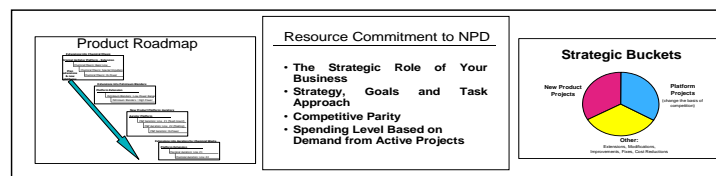
- Innovador
- Seguidor Rápido
- Bajo Costo
- Diferenciador
- Nicho
- Defensor

Estrategia de Entrada Óptima

Tecnologías incorporadas en los productos

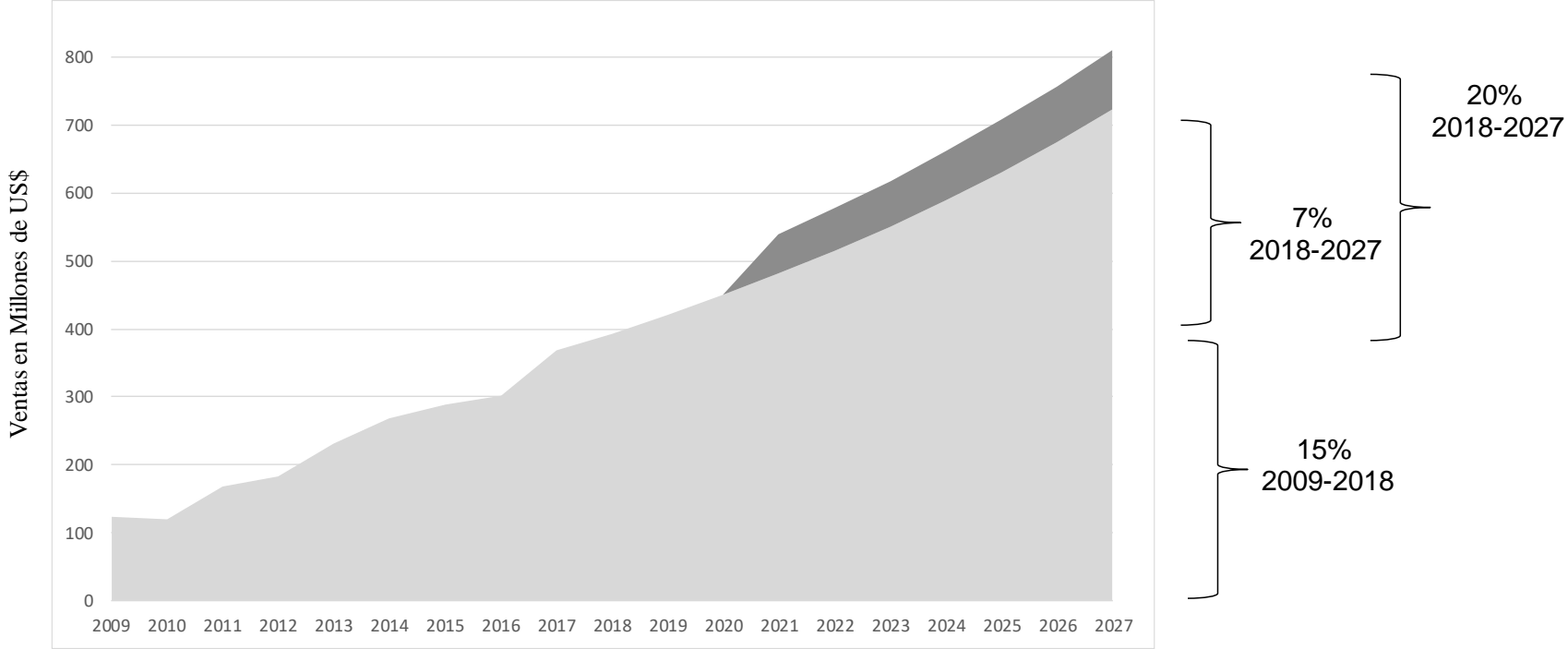
	Base	Nuevo Familiar	Nuevo Poco Familiar
Nuevo / Poco Familiar	Joint Ventures	Venture Capital or Venture Nurturing or Educational	Venture Capital or Venture Nurturing or Educational
Nuevo/ Familiar	Internal market (or Acquisition) (or Joint Ventures)	Internal Ventures or Acquisitions or Licensing	Venture Capital or Venture Nurturing or Educational acquisitions
Base	Internal base developments (or Acquisition)	Internal Product Development or Acquisition or Licensing	Joint Ventures (large firm with a small firm)

4. Determinación de las Hojas de Ruta de Innovación



Anexo 5. Expectativa de crecimiento en ventas para el año 2027

Fuente: Camposol (2018d)



CAPÍTULO 2. Teaching Note

2.1. Resumen del caso

Rocío Enciso, en su posición de gerente de investigación y desarrollo e innovación, debía diseñar una estrategia de innovación que permitiera sostener el crecimiento y rentabilidad de Camposol en los próximos diez años.

Camposol ha sido una empresa con una larga historia de cambios e innovaciones que le permitió convertirse en la agroexportadora más grande del Perú con ventas de US\$ 369 millones en el 2017. Inició sus operaciones en 1997 en el valle de Virú cultivando espárragos. Un año después contaba con una planta de procesos agroindustriales para producir conservas. Con el tiempo fue diversificando sus productos para producir conservas de pimiento y alcachofa. Introdujo también los cultivos de mango, palta, mandarina y uvas para el negocio de frescos. En el 2008, producto de la adquisición de la compañía por parte del Grupo D&C y de la crisis económica mundial, Camposol se replanteaba su estrategia de negocio para enfocarla hacia productos frescos, menos susceptibles a ciclos económicos, de altos márgenes y con una amplia base de mercados globales.

Las tendencias en el mercado de consumo de frutas se encuentran siendo marcadas por la generación X y *millennial*. Estos buscan consumir alimentos saludables y frescos, presentados de manera conveniente, listos para ser consumidos. Altamente conectados al internet, buscan asegurar que los alimentos sean cultivados de manera responsable. También la comercialización de frutas está sufriendo una transformación hacia canales digitales, aunque se presentan problemas relacionados con la confianza en la calidad de un alimento que no puede ser tocado ni olido.

Estas tendencias se enmarcaban para Camposol en el contexto de una empresa agroexportadora, donde el desarrollo de un nuevo cultivo podría demorar dos a cuatro años, donde las distancias desde el centro de producción hasta los mercados tomaban 30 a 45 días, donde las frutas frescas pierden calidad y valor con el tiempo.

2.2. Nivel curricular

Se recomienda que el caso se dirija a estudiantes de post grado, directivos con experiencia, para cursos de dirección general y/o de estrategia de negocio.

2.3. Objetivo de enseñanza

El caso tiene por objetivo de enseñanza permitir que los estudiantes puedan formular una estrategia de innovación en una empresa del sector agroindustrial, a través del análisis de las tendencias de mercado y el entorno en el que se desarrolla el negocio.

2.4. Preguntas sugeridas para la asignación

1. ¿Cuáles fueron los motivos que permitieron el crecimiento de Camposol?
2. ¿De qué manera podrán impactar las nuevas tendencias de los consumidores en el negocio de Camposol?
3. ¿Es factible establecer una estrategia de innovación de largo plazo en un negocio agroindustrial?

2.5. Discusión y tiempos

1. Puntos claves que permitieron el crecimiento del negocio de Camposol (20 min).
2. El sector agroindustrial (20 min).
3. Análisis de la estrategia de Camposol (20min).
4. Focos estratégicos de innovación (30 min).

2.6. Plan de enseñanza

2.6.1. Pregunta 1: ¿Qué herramientas debo utilizar para analizar el entorno y la estrategia de la empresa?

2.6.1.1. Puntos clave que permitieron el crecimiento del negocio de Camposol (20 min)

Para esta primera pregunta, el profesor deberá pedir a los alumnos una breve reseña de lo descrito en el caso, para poner en contexto la discusión respecto a futura formulación de la Estrategia de I&D+i.

En los últimos 20 años, la agroindustria en el Perú ha ido creciendo, debido a la apertura de la economía peruana y los Tratados de Libre Comercio, así como los Proyectos de Irrigación que permiten habilitar tierras agrícolas en la costa del Perú, donde el clima favorece la producción de frutas y vegetales en ventanas comerciales en las que el hemisferio norte no puede producir. Camposol aprovechó esta oportunidad y en 1998 sembró sus primeras hectáreas de espárragos, llegando a ser el primer productor mundial de este cultivo. Su experiencia en producción a gran escala y su modelo de integración vertical (campo, planta y comercialización) lo llevó a probar nuevos retos como la palta Hass y posteriormente los arándanos. En año 2007, Camposol fue comprada por el Grupo Dyer Coriat, quienes eran dueños de la tercera empresa pesquera del Perú. Tras pocos meses después de la compra de Camposol, se desató la crisis financiera del 2008, lo que llevó a la empresa a analizar su estrategia y su modelo de negocio.

En el año 2010, ante la apertura del mercado estadounidense para la palta Hass, Camposol empezaba a analizar la diferencia entre los márgenes de los productos en conserva frente a las frutas frescas. Este mismo año, también abrió una oficina comercial en Holanda y en Julio del 2011, contrata a José Antonio Gómez para el inicio de una nueva estrategia comercial.

Camposol pasó de ser un productor de vegetales en conserva para marcas blancas a un productor de frutas frescas con marca propia.

En el año 2011, obtuvo los primeros resultados del arándano, cultivo que se encontraba en I&D. Tras ver los resultados en términos de adaptabilidad del cultivo al clima del valle de Virú y al estudiar el mercado y la ventana comercial, Camposol apostó por sembrar más de 500 hectáreas de este cultivo al 2014, llegando al 2017 a un total de aproximadamente 1889 ha.

En el año 2015, Camposol abrió su oficina en Miami. Ese mismo año se abre el mercado chino para la palta Hass y en noviembre de 2016 para los arándanos. Esto trae consigo una gran expectativa sobre el crecimiento de las ventas en ambos cultivos, por lo que en el año 2017 Camposol abrió una nueva oficina comercial en Shanghái.

En el año 2016, Camposol decidió abandonar el negocio de las conservas y dedicarse a la producción de frutas frescas.

El crecimiento de la empresa mostrado en el anexo 3, evidencia el éxito del cambio del modelo de negocio y la apuesta por la palta Hass y los arándanos, poniendo a Camposol en un nivel de ventaja frente a otras empresas del sector agroindustrial con un EBITDA/Ventas de 35.6% frente al promedio de 11% del mercado

En resumen, para el año 2017 Camposol era un productor a gran escala de palta Hass y arándanos frescos, tenía tres oficinas comerciales, en Holanda, USA y China para poder atender de manera directa a sus clientes. Exportaba a principalmente a USA, Europa y China.

2.6.1.2. El sector agroindustrial

Para analizar el Sector Agroindustrial, el profesor utilizará la herramienta de las 5 fuerzas de Porter:

2.6.1.2.1. Fuerza 1: poder de negociación con los clientes

Los clientes de frutas frescas son los supermercados (minoristas) y los mayoristas.

El caso menciona que dentro del cambio de estrategia de Camposol, se optó por constituir oficinas comerciales en USA, Holanda y China a fin de llegar de manera directa a los clientes.

Asimismo, al ser integrada verticalmente, la estrategia fue ofrecer a los Supermercados, altos volúmenes de fruta, con una calidad consistente, cuya trazabilidad estaba totalmente asegurada al ser verticalmente integrados.

El reto es abastecer al supermercado no sólo en la ventana comercial del hemisferio sur, sino durante todo el año. Es por ese motivo que Camposol ha iniciado su proceso de internacionalización en Uruguay y Colombia.

2.6.1.2.2. Fuerza 2: poder de negociación con los proveedores

Se tienen los siguientes proveedores:

- De materia prima. Camposol es una empresa que optó por ser integrada verticalmente, es decir, es dueña de los campos de producción hasta de las oficinas comerciales. La materia prima proviene de sus campos propios.
- De materiales para la producción de campo y planta. No hay información en el caso, pero se deduce que, al tener grandes volúmenes, su poder de negociación con estos proveedores debe ser fuerte.
- Operadores logísticos - Navieras. Al igual que en el punto anterior, no hay información en el caso, pero se deduce que, al tener grandes volúmenes, su poder de negociación con estos proveedores debe ser fuerte.

2.6.1.2.3. Fuerza 3: amenaza de nuevos competidores – Barreras de entrada

Existen hasta tres barreras de entrada en el mercado en el que compite Camposol:

- **Acceso a tierras con agua en la ventana comercial del Hemisferio Sur.** Según menciona el caso Camposol cuenta con 25,000 ha de tierras agrícolas de las cuales tiene cultivadas aproximadamente 6,000 ha. Se necesita mucha inversión para poder competir a ese nivel.
- **Manejo de operaciones de gran escala.** Camposol está integrada verticalmente, desde el campo hasta la venta, a través de sus oficinas comerciales, emplea en temporada alta alrededor de 14,000 colaboradores. La capacidad e infraestructura para manejar esta operación es, en definitiva, una de las ventajas competitivas de Camposol. El nuevo reto consiste en si al iniciar el proceso de internacionalización podrá exportar su modelo de gestión y la capacidad para manejar operaciones de gran escala.
- **Niveles de inversión – Altos volúmenes:** Como hace mención el caso, los supermercados demandan empresas que puedan abastecerles todo el año y asegurarles el volumen necesario en sus programas. Esto implica que las empresas deben hacer fuertes inversiones en siembras, en sistemas de riego, en diferentes países, en infraestructura industrial, en logística de ventas, entre otros.

2.6.1.2.4. Fuerza 4: amenaza de productos sustitutos

La tendencia de mercado hacia lo saludable y lo fresco es cada vez más creciente. Por otro lado, el ritmo de trabajo obliga a empaques convenientes que muchas veces todavía no están del todo desarrollados para las frutas frescas. Eso conlleva a que el consumidor quiera adquirir los beneficios de las súper frutas de manera concentrada y fácil de transportar y consumir, este es caso de los nutraceuticos, que son productos medicinales fabricados con

ingredientes naturales, concentrando las propiedades benéficas de estos, para un mayor impacto en la salud.

2.6.1.2.5. Fuerza 5: rivalidad entre competidores

Camposol es un competidor de talla mundial según se observa en los anexos 1 y 3.

Compite con empresas con muchos años en el mercado. Algunas de ellas tienen operaciones en varios países a fin de poder ofrecer sus productos durante todo el año, por lo tanto, la rivalidad entre los competidores es fuerte.

La fortaleza frente a sus competidores está en el portafolio de productos altamente rentables que ofrece en la contra estación del hemisferio sur.

Las empresas con las que compite Camposol son por lo general monoproducción o especialistas en un tipo de producto, como son los *berries*. Otras empresas enfocan sus esfuerzos en frutas tropicales que son *commodities*.

La desventaja es que las empresas americanas abastecen, por lo general, al mercado estadounidense con fruta fresca que se encuentra muy cerca del mercado, por tanto, su vida de anaquel es mucho mayor y los costos de transporte y el mantenimiento de la cadena de frío resultan ser más eficientes.

Por otro lado, Camposol ha iniciado recién el desarrollo de su marca, empezando por los arándanos con *The Berry That Cares*. Es interesante resaltar, que detrás de la marca están atributos que van más allá de la calidad del producto y que están relacionados a los temas de interés de las nuevas generaciones, como son el trato justo a los colaboradores, la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente. Por supuesto, el tema saludable y de calidad, siempre estará presente. Esto también suma a la propuesta de valor de la empresa.

Asimismo, Camposol tiene el gran reto de alcanzar respecto al nivel tecnológico que necesitarán las grandes empresas frutícolas, para poder hacer frente a los nuevos canales de venta, como es el *e-commerce* a través de Amazon y Ali Baba, quienes recientemente han realizado compras de grandes supermercados de frutas frescas.

2.6.1.3. Análisis de la estrategia de Camposol

El profesor utilizará la herramienta del Octógono para analizar la Estrategia de la Empresa y su organización. Lo iremos completando con información extraída del caso y sus anexos.

2.6.2. Pregunta 2: ¿Cómo se formula una estrategia de Investigación, Desarrollo e Innovación?

El profesor iniciará esta sesión invitando a los alumnos a proponer los focos de estratégicos de innovación que suponen se deducen del análisis del entorno, la Estrategia de la Empresa y las tendencias y los pondrá todos sobre la pizarra bajo la tendencia correspondiente.

2.6.2.1. Focos estratégicos de innovación

Para la definición de los focos estratégicos de innovación Camposol ha utilizado la metodología *stage&gate*. Esta metodología brinda herramientas para el correcto alineamiento de las iniciativas de I&D+i a la Estrategia y Objetivos de la empresa.

Tabla 6. Octógono

	Entorno	
	Agroindustria: Ventana Comercial del hemisferio Sur Pocos competidores con grandes volúmenes en la Ventana Comercial, para superfrutas como el arándano y la palta. Demanda creciente Tratados de Libre Comercio con Europa, USA y China	
Estrategia	Sistemas de Dirección	Sistema Formal
Súper Frutas frescos y saludables Grandes Volúmenes Integración Vertical (Campo, Planta, Oficinas comerciales) Productos de alta calidad Socialmente responsables Con abastecimiento todo el año y una marca diferenciada	No hay información en el caso	Unidades de Negocio por cultivo, según se muestra en el organigrama
Saber	Estilos de Dirección	Sistema Informal
Manejo de operaciones de gran escala (14,000 colaboradores; 6,000 has.)		
Misión Externa	Valores	Misión Interna

Ofrecer productos frescos, con venta directa, a través de sus oficinas comerciales en Holanda, USA y China

Código de Ética
Buenas prácticas de Gobierno Corporativo

Programas de Responsabilidad Social

Entorno Interno

Tres sindicatos
Acuerdos de Paz 6 años consecutivos

Fuente: elaboración propia

Utilizando el anexo 5 del caso, tenemos el siguiente esquema que nos indica los pasos a seguir, según *Stage Gate* para determinar los focos estratégicos de innovación y el Plan de Ataque a los mismos.

2.6.2.2. Definición de metas

El profesor, con la información del caso, preguntará a los alumnos cuáles son las metas que Camposol se plantea de para los siguientes diez años.

El anexo 5 muestra las perspectivas de crecimiento de Camposol. Por lo tanto, necesita incrementar su portafolio para cubrir la brecha de ventas que no está siendo cubierta por lo productos actuales.

Para llegar a esa brecha, se deben analizar qué productos que están alineados a su estrategia de frutas frescas saludables, podrían generar dicho crecimiento en las ventas. La metodología los llevará a hacerse las siguientes preguntas para poder analizar si es viable o no el producto:

¿Se encuentra alineado a la Estrategia de la Empresa?

¿Tiene el potencial de crecimiento promedio que tienen los cultivos de palto y arándanos, es decir, son escalables?

¿Son mano de obra intensivos? Esta pregunta es importante sabiendo que en el pico de producción llegan a emplear más de 14,000 personas.

¿Su post cosecha puede llegar a los mercados seleccionados?

Las respuestas a estas preguntas definirán el portafolio de nuevas siembras de prueba que realizará Camposol, el caso no menciona los cultivos elegidos pues es información confidencial, pero se deduce que son cultivos altamente rentables en la ventana comercial, con *shelf life* suficiente para viajar a USA, Europa y Asia, que serán escalables a grandes volúmenes, que

podrán proveerse durante todo el año y que estarán alineados a la propuesta de valor de frutas saludables.

2.6.2.3. Selección de arenas – Focos estratégicos de innovación

El profesor deberá guiar a los alumnos a determinar los posibles focos de innovación que se desprenden de las tendencias, para luego analizar si los elegidos por Camposol cubren o no dichas tendencias.

Recomendamos que el profesor escriba todas las posibles ideas para los focos de innovación en la pizarra de manera que se vayan descartando según su consistencia con lo mencionado en el caso.

También debe usar la figura 4 para ver las oportunidades y amenazas del negocio.

El profesor irá analizando tendencia por tendencia:

2.6.2.4. Disrupción en la forma de abastecerse y comprar alimentos

En el caso se menciona que las formas de abastecimiento en el mercado de frutas frescas están cambiando en dos sentidos:

El comercio electrónico

Camposol necesita innovar plataformas que permitan atender el abastecimiento de frutas a través de la venta en línea. Sabemos que el modelo tradicional de distribución de frutas es hacerlo a través de contenedores de 20 TN, aproximadamente, a un mayorista. Luego, éste vende por pallets a los minoristas y finalmente el consumidor termina comprando cajas o unidades sueltas de frutas. El caso menciona que Camposol vende a sus clientes de forma directa a través de sus oficinas comerciales en USA, Holanda y China

Ahora la tendencia apunta al comercio electrónico, principalmente para los consumidores que quieren su fruta en tiempo real solicitándola desde su Smartphone. Esto quiere decir, que hay que crear capacidades logísticas y tecnológicas para no romper la cadena de frío y tener la fruta en el punto de maduración *ready to eat* (lista para ser consumida). Aquí vendría el primer reto de innovación: Camposol deberá enfocarse en métodos de conservación de la vida útil de sus productos, para esto necesita innovar en herramientas que hagan eficiente toda la cadena de suministro.

Las tiendas de conveniencia

Son tiendas presenciales ubicadas estratégicamente cerca del consumidor, con porciones en presentaciones convenientes, según las necesidades de los consumidores.

El profesor podrá preguntar, ¿cómo podría Camposol lograr llegar a estas tiendas?

Los alumnos expresarán sus ideas de acuerdo a su experiencia y lo que se deduce del caso en la parte de tendencias.

Algunas ideas podrían ser:

Desarrollar plataformas tecnológicas que permitan asegurar la trazabilidad del producto, desde su cosecha hasta su venta final. Como vamos a ver en las siguientes tendencias, el consumidor demanda mucha información, la cual sería imposible colocar en una etiqueta pequeña, por eso debe encontrar nuevas tecnologías que le permitan direccionar, a partir de pequeños códigos, a plataformas *online* que puedan responder a todas sus necesidades de información.

También se necesitan plataformas que faciliten la logística de distribución de la fruta. Las tendencias indican que el consumidor requiere frutas listas para comer (*ready to eat*), entonces se necesitan frutas cuyas condiciones de maduración sean óptimas. Para esto se necesita buena calidad de materia prima y buenas tecnologías post cosecha; ambas pueden caer en lo que ahora se denomina Agricultura de Precisión.

2.6.2.5. Disrupción en la forma que preparamos el alimento y en cómo y cuándo comemos

Esta tendencia está relacionada el tiempo y forma en que los consumidores quieren sus alimentos: en forma rápida, en envases convenientes y listos para comer.

Aquí, nuevamente aparece el tema de trazabilidad en tiempo real para los procesos post cosecha, necesarios para brindar frutas listas para comer. Pero también aparece un concepto nuevo: “conveniente”. Esto implica presentaciones en envases convenientes, por lo que encontrar nuevos empaques y llegar frescos, podría encajar en un foco estratégico de Conveniencia.

2.6.2.6. Transparencia radical y alimentos con historia

Nuevamente en esta tendencia tenemos el tema de trazabilidad para poder brindar información con transparencia, pero se suma un punto adicional: Alimentos con Historia. Como el caso menciona, Camposol se destaca por el buen trato a sus colaboradores, por poseer un Código de Ética, por ser socialmente responsables y cuidar el medio ambiente. En este sentido, dio sus primeros pasos con *The Berry that cares*, una plataforma que intenta llegar al consumidor brindándole información en aspectos de su interés respecto a la historia que existe detrás de la elaboración del producto que va consumir.

Aunque no es realmente conveniencia, esta tendencia podría incluirse dentro del foco de innovación de Conveniencia, dado que se trata de la forma en la que el producto llegará al consumidor y le brindará la información requerida por el mismo.

2.6.2.7. Salud y bienestar

Los consumidores están interesados en los beneficios que les brindan las súper frutas, pero las nuevas generaciones exigen, como lo hemos visto en las anteriores tendencias, mucha información. De ahí concluyen que los alimentos frescos usan algunos químicos para su desarrollo y conservación, por ende, cada vez la tendencia del consumidor es hacia lo orgánico.

Camposol debe usar herramientas de Agricultura de Precisión, donde se innove en el manejo del cultivo, en la genética de los mismos y en biopelículas naturales que ayuden al producto a tener mayor vida de anaquel.

Asimismo, la empresa utilizará como herramienta la genética para adaptar nuevos cultivos a las zonas geográficas donde opera.

En este caso no analizaremos el portafolio de proyectos que determinó Camposol dentro de cada uno de los focos de innovación dado que es información confidencial. Sin embargo, a manera teórica, dejaremos los siguientes pasos de la metodología y el sitio web de la misma por si el alumno se interesa en aprender más al respecto.

2.6.2.8. Planes de ataque

Una vez que las metas se hayan definido y las Arenas Estratégicas estén mapeadas y priorizadas, es el momento de determinar la estrategia de ataque de innovación.

Determinar cómo planea la organización ganar en las Arenas seleccionadas.

Guiar la selección de las estrategias de ataque por Arena a partir de marcos lógicos aceptados.

2.6.2.9. Hoja de ruta

Es el definir un plan de evolución del portafolio de productos de la empresa a través de vincular la estrategia de innovación con los planes para nuevos productos y las tecnologías necesarias para desarrollarlos.

El mapa de hoja de ruta ayuda a identificar, seleccionar, secuenciar y priorizar el conjunto de iniciativas que guían el desarrollo de nuevos productos, y proporciona un instrumento para desplegar sintéticamente información sobre:

- ¿Qué nuevos productos o líneas de productos desarrollará su empresa?
- ¿Qué plataformas de productos desarrollará para respaldar estos desarrollos de nuevos productos?
- El tiempo y la secuencia de estos desarrollos.

- Las tecnologías en las que la organización invertirá, ya sea a través del desarrollo interno de la tecnología, o la adquisición y/o licenciamiento de la misma.
- La hoja de ruta resultante establece “marcas de posición” para el desarrollo de proyectos en el futuro, es decir, define los puntos que marcan el compromiso tentativo de recursos hacia los proyectos.



Bibliografía

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (s. f.). *Concesión de Obras Hidráulicas Mayores del Proyecto Chavimochic*. Recuperado de http://www.proyectosapp.pe/RepositorioAPS/%5C0/2/JER/PC_CHAVIMOCHIC/PRESENTACION_CHAVIMOCHIC_12_12_13.pdf

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión]. (2016). *Taller: Promoción de la Inversión Privada mediante Asociaciones Público Privadas – APP*. Recuperado de <https://www.proinversion.gob.pe/modulos/EVE/detalleevento.aspx?ARE=0&PFL=1&EVE=75&DIA=8&MES=11&ANYO=2016>

Bell, D. & Kindred, N. (2016). *Camposol*. Boston: Harvard Business School.

Calavo Growers. (2018). *Company History*. Recuperado de <http://www.calavo.com/store/history.html>

Camposol. (2008). *Camposol Holding PLC & Subsidiaries 2008*. Recuperado de http://www.camposol.com.pe/userfiles/cms/pagina/documento/2008_camposol_holding_plc_and_subsiidiaries.pdf

Camposol. (2009). *Memoria anual 2008*. Recuperado de http://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2008.pdf

Camposol. (2010a). Fourth quarter 2009 and preliminary.

Camposol. (2010b). *Informe de Sostenibilidad 2009*. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/read/26287822/reporte-de-sostenibilidad-2009-camposol>

Camposol. (noviembre de 2010). Primeras exportaciones de Palta Hass. *El Camposolino. Revista Institucional de Camposol*, 18.

Camposol. (2018a). *Annual Report 2017*. Recuperado de https://camposol.com.pe/wp-content/uploads/2019/02/camposol_annual_report_2017.pdf

Camposol. (2018b). CAMPOSOL Holding Plc Fourth Quarter and Preliminary Full Year 2017 Report. Lima.

Camposol. (2018c). Camposol Management Presentation 2018.

Camposol. (2018d). Estrategia de Innovación.

Camposol. (2018e). Informe 2018 Unidad de Negocios de Arándanos.

Camposol. (2018f). *The berry that cares*. Recuperado de camposol.com.pe/en/

Castaño, J. (s. f.). Agricultura de precisión. *Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria de Uruguay*. Recuperado de <http://www.inia.uy/Publicaciones/Documentos%20compartidos/111219220807165436.pdf>

CBI Market Intelligence. (2017). CBI Product Factsheet: Super Foods in Europe. La Haya.

Cranswick Commission Report on the Future of Food Transparency. (s. f.). *Cranswick*. Recuperado de <https://cranswick.plc.uk/news/cranswick-commission-report-future-food-transparency>

Dole. (2018). Recuperado de <http://www.dole.com/>

Eguren, F., Remy, M. y Ollart, P. (eds). (2004). *Perú: el problema agrario en debate* [versión PDF]. Recuperado de <https://sepia.org.pe/wp-content/uploads/2018/07/SEPIA-X-PUCALLPA-2003.pdf>

Fry, R. (11 de abril de 2018). Millennials are the largest generation in the U.S. labor force. *Pew Research Center*. Recuperado de <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/#:~:text=El%20IV%20Censo%20Nacional%20Agropecuario,recojo%20de%20las%20declaraciones%20de>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Recuperado de <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Loria, K., & Lee, S. (19 de abril de 2018). Here's which generation you're part of based on your birth year — and why those distinctions exist. *Business Insider*. Recuperado de <https://www.businessinsider.com/generation-you-are-in-by-birth-year-millennial-gen-x-baby-boomer-2018-3>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1

Mr. Fresh, de Alibaba, permite acceder al mercado "online" chino. (6 de febrero de 2017). *Fresh Plaza*. Recuperado de <https://www.freshplaza.es/article/3104112/mr-fresh-de-alibaba-permite-acceder-al-mercado-online-chino/>

Nielsen. (2015). *The future of grocery. E-commerce, digital technology and changing shopping preferences around the world*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Nielsen20Global20E-Commerce20and20The20New20Retail20Report.pdf>

Nourish Food Marketing. (2018). *Nourish 2018 Food Trends Report*. Recuperado de <http://www.nourish.marketing/download-the-nourish-2018-food-trends-report/>

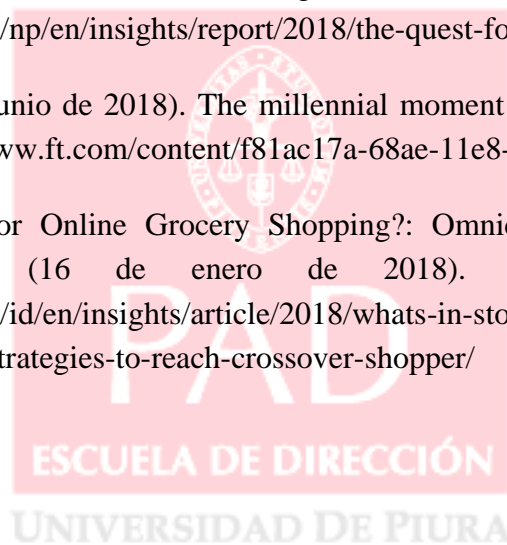
Sánchez González, D. (17 de diciembre de 2013). Amazon Fresh: frutas y verduras a domicilio [mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.sumate.eu/blog/amazon-fresh-frutas-verduras-domicilio/>

Stage Gate Internacional. (2018). Recuperado de <https://www.stage-gate.com/>

The quest for convenience. (7 de agosto de 2018). *Nielsen*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/np/en/insights/report/2018/the-quest-for-convenience/>

Tilford, C. (5 de junio de 2018). The millennial moment - in charts. *Financial Times*. Recuperado de <https://www.ft.com/content/f81ac17a-68ae-11e8-b6eb-4acfcfb08c11>

What's in store for Online Grocery Shopping?: Omnichannel Strategies to Reach Crossover Shoppers. (16 de enero de 2018). *Nielsen*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/id/en/insights/article/2018/whats-in-store-for-online-grocery-shopping-omnichannel-strategies-to-reach-crossover-shopper/>

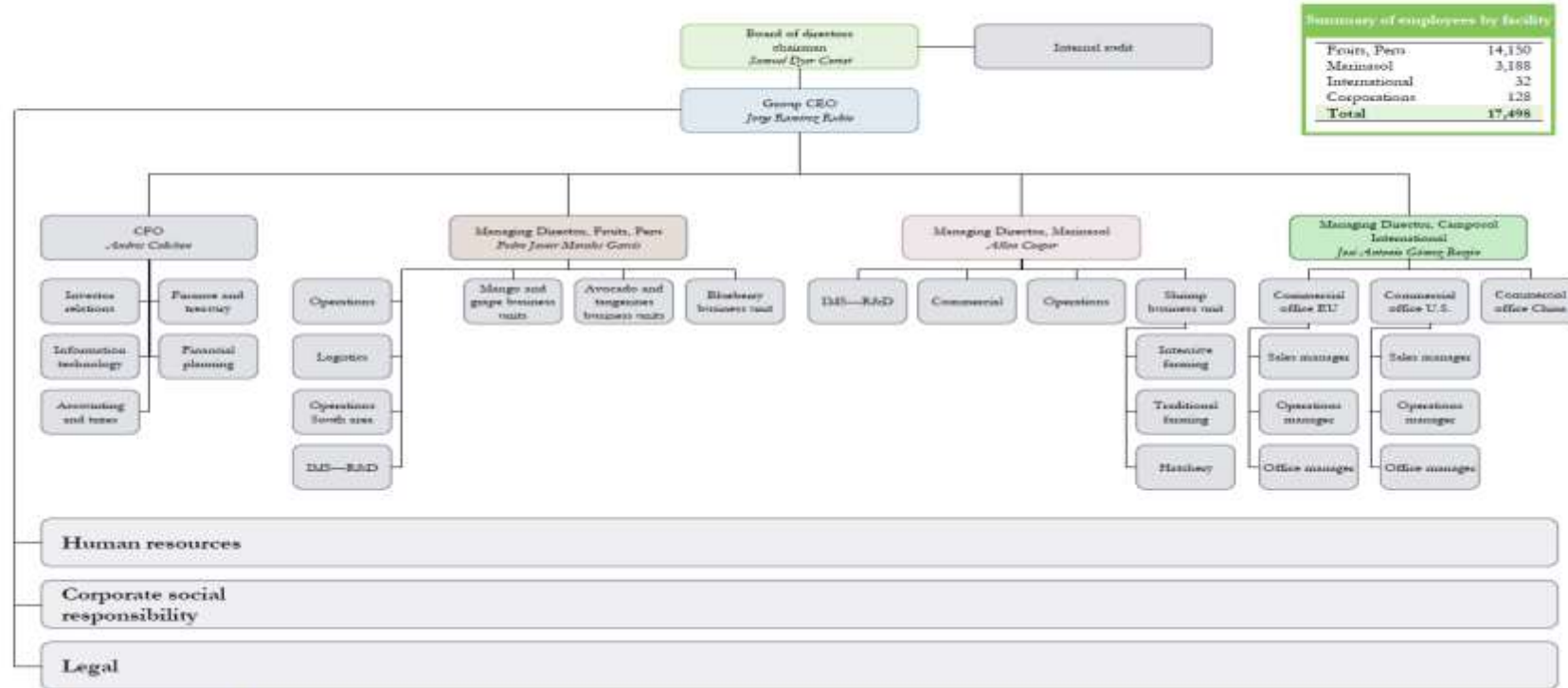


Anexos del Teaching Note

Anexo TN 1. Organigrama de Camposol

Organizational structure

Less than 10% of workers are unionized



Source: Company data as of March 2018

Fuente: Camposol (2018c)