



## **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
--	----

