



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

VIABILIDAD DE CRECIMIENTO DE UNA AGROEXPORTADORA DE PALTAS A TRAVÉS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Lupe Espinoza-Arellano, Victor Manco-
Taboada

Lima, octubre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Espinoza, L. y Manco, V. (2016). *Viabilidad de crecimiento de una agroexportadora de paltas a través de la internacionalización* (Tesis de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



**PROGRAMA MASTER EN DIRECCIÓN
DE EMPRESAS - FULL TIME**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**VIABILIDAD DE CRECIMIENTO DE UNA
AGROEXPORTADORA DE PALTAS A TRAVÉS
DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

**LUPE ESPINOZA ARELLANO
VICTOR HUGO MANCO TABOADA**

Lima, octubre del 2016

PRÓLOGO

El tema elegido como tesis tiene como objetivo lograr que el alumno comprenda que el proceso de internacionalización no se limita sólo a tener actividades de comercialización de productos y servicios en un escenario global, sino que es una opción estratégica que requiere un profundo análisis sobre el modelo de negocio actual de la empresa y sobre su futuro rol que quiere desempeñar en el mercado mundial.

El Caso muestra la experiencia de internacionalización de una empresa agroexportadora peruana, que con un modelo de negocio exitoso en el Perú, decidió replicar el mismo modelo en un nuevo contexto, sin lograr obtener el mismo éxito. El análisis de esta situación a través del método del caso y la aplicación de la estructura propuesta, basado en los modelos CAGE y ADDING de Pankaj Ghemawat para implementar una estrategia de internacionalización, permite generar un aprendizaje en el alumno, respecto a la importancia de identificar y evaluar los factores críticos a considerar previos a la toma de decisión de internacionalizarse.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	8
AGROINDUSTRIAS VERDEFLOR	9
Historia	10
La producción mundial de palta	12
Principales exportadores y mercados mundiales	13
Suministro y producción en el Perú	14
La exportación y los principales mercados para la palta peruana	16
La empresa	18
La oportunidad: exportar desde Colombia	20
Preparando el ingreso	22
La operación	24

La decisión	28
TEACHING NOTES: AGROINDUSTRIAS VERDEFLORES	33
Objetivos del caso	33
Preguntas de preparación	34
Análisis del Caso	34
1. Descripción del modelo de negocio	34
2. Historia: línea de tiempo	35
3. Internacionalización	35
Beneficios de la Internacionalización	35
Oportunidades de la Internacionalización	36
Retos de la Internacionalización	36
4. Estrategia de internacionalización	38
4.1. Evaluación de los motivos de la Internacionalización	38
Reactivos: Oportunista	38
Proactivos: Creación de valor global	38
4.2. Elección de la estrategia global	39
4.2.1. Adaptación	39
4.2.2. Agregación	40
4.2.3. Arbitraje	40
4.3. Consideraciones previas	41
4.3.1. Evaluación estratégica	41
4.3.2. Evaluación de las capacidades internas	41
4.3.3. Evaluación de recursos	41

4.4. Actividades a internacionalizar	42
4.5. Elección del mercado a ingresar	42
4.5.1. Factores de localización	43
4.5.2. Barreras de entrada	43
4.5.3. Evaluación de las distancias – Modelo CAGE (Ghemawat)	44
4.6. Definición del tipo de estructura	44
4.6.1. Exportación	44
4.6.2. Inversión	45
4.7. Tabla de valor ADDING	45
4.7.1. Añadir volumen y/o crecimiento	46
4.7.2. Disminuir los costos	46
4.7.3. Diferenciar o aumentar la disposición a pagar	46
4.7.4. Incrementar el atractivo o el poder de negociación de una industria	
4.7.5. Normalizar u optimizar el riesgo	47
4.7.6. Generar y aplicar nuevos conocimientos, recursos y capacidades	47
5. Diagnóstico a través de la aplicación de la estrategia de internacionalización para Verdeflor durante el ingreso a Colombia	47
5.1. Evaluación de los motivos de la internacionalización	47
5.1.1. Reactivos: oportunista	47
5.1.2. Proactivos: creación de valor global	48
5.2. Elección de la estrategia global	49
5.3. Consideraciones previas	49
5.3.1. Evaluación estratégica	49
5.3.2. Evaluación de las capacidades internas	50
5.3.3. Evaluación de recursos	50

5.4. Actividades a internacionalizar	52
5.5. Elección del mercado a ingresar	52
5.5.1. Factores de localización	52
Acceso y control de suministros	52
Capital humano	55
Tecnología	55
5.5.2. Barreras de entrada	56
5.5.3. Evaluación de las distancias – Modelo CAGE	56
Culturales	56
Administrativas	56
Geográficas	57
Económicas	57
5.6. Definición del tipo de estructura	57
Actividades a internacionalizar	57
Propósito de la empresa	57
País o área geográfica de destino	57
5.6.1. Inversión	58
5.7. Tabla de valor ADDING	58
5.7.1. Añadir volumen y/o crecimiento	58
5.7.2. Disminuir los costos	58
5.7.3. Diferenciar o aumentar la disposición a pagar	58
5.7.4. Incrementar el atractivo o el poder de negociación de una industria	
5.7.5. Normalizar u optimizar el riesgo	59
5.7.6. Generar y aplicar nuevos conocimientos, recursos y capacidades	59
6. Definición del problema	60

6.1. Alternativas y criterios de evaluación	60
Alternativa recomendada	61
Motivos	61
Plan de reingreso a Colombia	62
6.2. Conclusiones	63
6.3. Recomendaciones	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Superficie cosechada de palta (hectáreas)

Anexo 2: Producción mundial de palta (miles de toneladas)

Anexo 3: Principales países importadores de palta (miles de toneladas)

Anexo 4: Principales exportadores de palta (miles de toneladas)

Anexo 5: Producción de palta por principales regiones (toneladas)

Anexo 6: Estacionalidad de la producción de la palta

Anexo 7: Principales exportadores de palta en el Perú

Anexo 8: Variedad de paltas en el portafolio de Verdeflor

Anexo 9: Organigrama Agroindustrias Verdeflor

RESUMEN EJECUTIVO

El Caso presenta la experiencia fallida de Agroindustrias Verdeflor, empresa agroexportadora peruana, de operar desde Colombia replicando su exitoso modelo.

En abril del 2004, Eric D'Angles, Director Ejecutivo y fundador de la empresa, recibe noticias sobre las ventajas que ofrece Colombia como potencial exportador de palta Hass (abundancia y menor precio de la fruta, cercanía a los mercados de destino, ventana de producción y exportación complementaria a la peruana, entre otras). Eric, movido por su espíritu emprendedor, se aventura y organiza la operación desde Lima. A pesar de las ventajas detectadas, los malos resultados económicos obligan a cerrar las operaciones en Colombia luego de 5 meses de iniciar las exportaciones.

El Caso se sitúa en julio del 2016, el protagonista, Eric D'Angles, debe decidir la conveniencia o no de regresar a Colombia a la luz de la experiencia obtenida.

AGROINDUSTRIAS VERDEFLORES

El 12 de junio del 2016, Eric D'Angles, propietario de Agroindustrias Verdeflor, se encontraba celebrando con su familia que la selección nacional de fútbol acababa de clasificar a cuartos de final de la Copa América Centenario disputada en Estados Unidos.

“Clasificamos primeros en nuestro grupo eliminando a Brasil, ahora nos tocará jugar contra Colombia, uno de los favoritos para llegar a la final. ¿Podremos vencerlos? Ellos tienen un estilo de juego muy distinto al nuestro y su equipo actualmente está considerado como uno de los más fuertes, pero tengo confianza en que saldremos victoriosos”. Al terminar de comentárselo a su esposa, no pudo dejar de pensar en la importante decisión que debía tomar: “Efectivamente, Colombia es dura, complicada, pero sé que podemos hacerlo, estoy convencido de eso, hemos aprendido mucho en todo este tiempo, ya no nos volverán a sorprender...”

Había pasado un año desde que se decidió cerrar las operaciones en Colombia luego de obtener pérdidas económicas importantes y quejas de los clientes por la calidad de las paltas que se habían exportado desde ese país.

Eric se preguntaba cuáles habían sido sus errores y qué debía cambiar a la luz de los resultados obtenidos. Quizá la empresa aún no estaba en condiciones de afrontar este reto o tal vez Colombia no era el mejor lugar para comenzar. A pesar todo, se mostraba muy optimista pero sabía que había mucho en juego como para tomar la decisión a la ligera. No bastaba con volver a “probar”, esta vez era todo o nada.

Historia

Agroindustrias Verdeflor es una empresa familiar agroexportadora peruana, fundada por el ingeniero agrónomo Eric D’Angles en 1998, un profesional emprendedor con mucha experiencia en el sector agroindustrial, dado que años atrás había trabajado en empresas agroexportadoras como asesor.

Luego de dos años de su fundación, Verdeflor inicia sus operaciones exportando pepino y granada, siendo los primeros exportadores de estos frutos en el país. Poco a poco, fue añadiendo a su portafolio nuevos frutos, tales como mango, higo y palta Hass¹, este último en respuesta a un pedido puntual de un cliente francés, que se atendió sin cuestionamientos, aunque Eric nunca antes había exportado este

¹ La palta es un fruto rico en nutrientes, vitaminas y fibra. De suave textura y exquisito sabor, es ideal para preparar ensaladas, salsas y bocadillos. La variedad Hass se origina a partir de una semilla de raza guatemalteca, es la más cultivada y la de mayor demanda en el mundo, posee una piel granulosa que le confiere una alta resistencia al transporte y larga vida luego de ser cosechada.

tipo de fruto, lo que demostraba su propensión a asumir nuevos retos. Luego de esta primera experiencia de exportación de palta, cayó en cuenta de las ventajas de comercializar este fruto pues sus características físicas permitían mantener la calidad del producto hasta el destino final, además el mercado internacional cada vez más se mostraba receptivo por este tipo de fruto y dispuesto a pagar buenos precios por él, es así que luego de dos años, se incrementan los volúmenes de demanda hasta la necesidad de contratar servicios de terceros para cubrir los requerimientos de los clientes, principalmente europeos.

Mientras aumentaban las exportaciones de palta Hass, en el 2004 las exportaciones de pepino se ven seriamente afectadas, pues empresas ecuatorianas aumentan su oferta de este fruto a un precio y tiempos de entrega mucho menores a los que ofrecía Verdeflor, estas ventajas se debían a que Ecuador contaba con mayor accesibilidad y disponibilidad del transporte marítimo. Verdeflor utilizaba principalmente transporte aéreo a fin de asegurar que el pepino llegue con la calidad esperada a pesar del alto costo de este medio de transporte. Ese mismo año, Eric decide concentrar sus esfuerzos en la comercialización de la palta.

Al ser el procesamiento y exportación de frutos frescos, un modelo fácil y rápido de copiar, cada vez existía un mayor número de competidores exportando palta Hass tanto en el Perú como en otras partes del mundo. Esto evidentemente complicaba la situación de Verdeflor pues hacía el entorno cada vez más competitivo, sin embargo, lejos de amilanarse, Eric respondía con iniciativas encaminadas a ganar nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Eric recordaba: “En una ocasión, un cliente de procedencia española me preguntó si era posible que le proveyera de otra variedad

de palta, conocida como palta Fuerte². Al principio lo dudé pues al tener una piel más suave y delicada respecto a la de la palta Hass, su maniobrabilidad y tiempo de maduración no la hacían un fruto fácil de procesar y transportar, poniendo en riesgo la calidad del producto y la reputación del exportador. Por eso, nadie se atrevía a exportarla, sin embargo, era la oportunidad de demostrarle al cliente el compromiso de la empresa en servirlo, incluso asumiendo altos riesgos. Fue así que decidí probar y cumplir con el pedido. Los resultados fueron muy buenos, desarrollamos todo un procedimiento que garantizaba el mayor cuidado del fruto para mantener su calidad y sobretodo, el cliente estuvo muy satisfecho, sin embargo la demanda es aún bastante baja representando sólo el 4% de nuestras exportaciones”.

La producción mundial de palta

Durante la última década, las áreas cosechadas de palta en el mundo se han venido incrementado de manera sostenida. En el año 2000, las áreas cosechadas alcanzaban las 340 mil hectáreas, para el 2006 se amplió en un 16% (394.8 mil hectáreas) y para el año 2012 se disponían de 486 mil hectáreas.

México es el país que dedica la mayor extensión de sus tierras al cultivo de palta y en promedio representaban el 27% del total mundial. En el 2012, registró la cifra más elevada (130.3 mil hectáreas cultivadas), sin embargo su participación mundial ha venido disminuyendo ligeramente debido al incremento de la presencia de otros países como Chile, Colombia, Indonesia y Perú, que en el 2012 incrementaron su área cosechada en un 3.5% (105.5 mil hectáreas) respecto al 2011. El Perú, en el

² Su forma es como la de una pera, alta y alargada. La cáscara es suave y se mantiene verde mientras madura.

2012, ocupaba el 6° lugar del ranking mundial de países con mayor área cosechada de palta (ver Anexo 1).

Según cifras del FAOSTAT³, la producción mundial de palta había mostrado una marcada tendencia creciente durante el período 2000-2012, con un bache entre los años 2007 y 2008 debido a la fuerte caída de la producción de algunos países como Estados Unidos, Chile, Brasil, Guatemala e Israel (ver Anexo 2). Entre los principales productores de palta, destaca nítidamente México, país donde se originó una de las razas más importantes, la mexicana. A pesar de su liderazgo en la producción (31% en promedio), ha mantenido un comportamiento oscilante pero con una ligera tendencia hacia la baja. La brecha relativa dejada por México ha sido cubierta por otros países que han mostrado un crecimiento importante, entre los que destacan Indonesia, República Dominicana, Colombia y Perú que en conjunto alcanzaban un 16% en 2002, mientras que en el 2012 habían incrementado su participación a 24%.

Principales exportadores y mercados mundiales

El consumo de palta en los años 80' y 90' era considerado un lujo y en muchos niveles socioeconómicos era poco conocido, en estas circunstancias aparecen proveedores como Israel, España, Sudáfrica e incluso Chile y México, que gracias a diversas campañas de promoción difunden sus bondades en los mercados europeo y norteamericano, logrando que se posicionen, primero la palta "Fuerte" y "Pinkerton", y

³ Estadísticas de la FAO (<http://www.fao.org/statistics/es/>).

posteriormente la palta “Hass” que resaltaba por su buen sabor, calidad de la pulpa y sus beneficios para la salud como un alimento cero colesterol y alto contenido oleico. En los primeros años de la primera década de este siglo, la importación mundial fluctuaba alrededor de 400 mil toneladas, en el 2007 alcanzó un volumen de 780 mil toneladas manteniendo la tendencia al crecimiento y en el 2012 registró un volumen de 1.12 millones de toneladas (ver Anexo 3). El precio de la palta obedecía a la interacción de oferta y demanda internacionales.

Según datos de la FAO⁴, alrededor de 70 países registraron cifras de exportación en el mundo, sin embargo el grueso estaba concentrado en 15 países que representan el 96.8% del total exportado en el mundo. La evolución de las exportaciones del Perú mostraba un comportamiento creciente, en el año 2000 se ubicaba en el 13° lugar y en el 2013 se esperaba que pasaría al tercer lugar después de la Unión Europea, cuya mayor parte de sus miembros importantes son importadores y exportadores. (ver Anexo 4)

Suministro y producción en el Perú

El producto de la palta pertenece a la oferta exportable agroindustrial no tradicional, con un componente significativo de consumo nacional. Este fruto es el 16° producto en importancia respecto a su aporte al valor bruto de la producción agrícola. En el 2013, alcanzó un valor de S/. 197 millones de nuevos soles, con una tasa de crecimiento de 7.5% respecto al año anterior aunque desde el 2006 había crecido a una tasa promedio anual de 13.8%.

⁴ Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Entre las regiones productoras de palta, destacan aquellas que se encuentran en la costa peruana participando con el 98% de la producción total. La participación a nivel de regiones y en orden de importancia son: La Libertad, Lima, Ica, Junín y Ancash (ver Anexo 5 Producción de palta por principales regiones).

Si bien se produce durante todo el año, la menor producción se presenta entre los meses de septiembre a febrero de cada año. La época de mayor producción se inicia a partir de marzo hasta septiembre, alcanzado los mayores niveles entre abril y agosto (ver Anexo 6).

La mayor parte de la producción de palta se destina al mercado interno mediante variedades de baja calidad y precio, caracterizadas por su reducido contenido de aceite, destinando la variedad "Hass" principalmente al mercado de exportación debido a sus precios y márgenes más altos. Por lo anterior, los productores del segundo segmento son empresas agroindustriales orientadas a la exportación utilizando nuevas tecnologías de optimización del rendimiento mientras que en el primer segmento dominan los pequeños agricultores con medios artesanales y extensiones de cultivo reducidas que no permiten la aplicación de nuevas tecnologías.

La fruta una vez cosechada se almacena temporalmente en centros de acopio presentes en los departamentos de Lima, La Libertad, Junín e Ica para su posterior distribución hacia el mercado internacional o local. Los centros de acopio pueden ser tanto de productores como exportadores y cumplen una función de consolidación de carga cerca de los núcleos productivos para su posterior traslado. El transporte del

campo al centro de acopio es realizado, en la mayoría de las ocasiones, por los propios productores mediante pick-ups⁵ donde se apilan las cajas del fruto cosechado.

La exportación y los principales mercados para la palta peruana

En el 2012, el Perú exportó 83 785 toneladas de palta fresca o seca con un valor total de US \$136.6 millones. En cuanto a los principales mercados de destino de las exportaciones peruanas, éstas se encuentran concentradas en dos grandes mercados, la Unión Europea (UE) y los Estados Unidos, ambos representan en promedio el 96% del total exportado por el Perú. Holanda y España representan 68% del total exportado.

Las instalaciones de los principales exportadores se sitúan en Lima, Trujillo y Chincha donde se realiza la selección, clasificación/calibración, empaque y almacenamiento de las paltas en cajas lista para exportar. Los exportadores pueden poseer su propia empacadora o bien subcontratar este servicio a terceros (ver Anexo 7: Principales exportadores de palta en el Perú).

Adicionalmente, las grandes empresas agroindustriales, tienen el centro de empaque y almacenamiento en los mismos fundos para recortar las distancias de la cadena de suministro y poder garantizar mejor la calidad del producto. Estas instalaciones poseen cámaras de frío donde el producto se almacena el tiempo necesario hasta su posterior consolidación en contenedores para su transporte hacia los nodos marítimos de comercio exterior. La provisión de los servicios logísticos

⁵ Vehículos diseñados especialmente para el transporte de carga o mercadería.

(almacenamiento, transporte, entre otros.) es realizado internamente por los propios exportadores.

El transporte desde los centros de acopio hasta las empacadoras o las instalaciones de los propios exportadores se realiza mediante camiones de baja capacidad, con espacio de almacenamiento sin cubrir, donde se apilan las cajas de fruta, subcontratados por los propios exportadores en la mayoría de los casos. Se trata de una oferta de transporte informal, sin estándares de calidad ni aplicación de las TICs⁶ que dificulta la trazabilidad del producto. Asimismo, en este tramo, debido al estado de las vías de las zonas productoras y la baja idoneidad de las unidades móviles, se producen mermas en los productos como consecuencia de los golpes recibidos.

El transporte internacional se realiza principalmente por vía marítima (96% del total) en contenedores refrigerados mediante los puertos del Callao (80% del volumen total), Paita (11%) y Salaverry (8%). Se debe realizar una rotura de carga obligatoria a través del paso de los terminales extraportuarios (RANSA, Neptunia, ALCONSA, entre otros.). El transporte desde el exportador hasta el puerto es tercerizado mediante los propios terminales extraportuarios o agentes de carga/operadores logísticos que se encargan de realizar todos los trámites de reservar espacio en buque, organizar la retirada del contenedor del depósito, consolidación en origen y posterior traslado hasta el terminal asignado.

⁶ Tecnologías de la Información y Comunicaciones.

La empresa

Agroindustrias Verdeflor se dedica a la producción, acopio, procesamiento, empaçado y despacho de frutos frescos de alta calidad. El 72% de sus ventas provienen de la exportación, principalmente hacia Europa (Reino Unido, Francia, España, Bélgica, Holanda y Alemania), Canadá y el resto de América. Comercializa tres variedades de palta (Hass, Nabal⁷ y Fuerte), pepino melón, higo, chirimoya, granada, naranja Tangelo, jengibre, mango Kent, tuna y ajo. Actualmente, su producto estrella es la palta que representa el 98% del volumen comercializado en el 2013 y es la variedad Hass la más significativa en el portafolio (ver Anexo 8).

El negocio de Verdeflor, para el caso de la palta, se divide en tres partes bien definidas: el acopio, el procesamiento y la exportación.

El proceso de acopio consiste en realizar una planificación de las operaciones anuales, visitas de exploración para encontrar proveedores de fruta, negociación y compra de la materia prima, cosecha y despacho de la fruta hacia el centro de procesamiento. Normalmente la fruta se adquiere en el norte y sur del país. Los proveedores son agricultores pequeños formales e informales, asociaciones y empresas productoras que se encuentran ubicados principalmente en Lima, Ica, Arequipa, La Libertad, Ancash y Junín. Los agricultores pequeños se localizan de manera muy dispersa en zonas alejadas y de difícil acceso, es por ello que a los grandes agroexportadores no les es atractivo contratarlos. Los proveedores que trabajan con Verdeflor desde sus primeros años de operación, tenían una alta tasa de

⁷ Es la más redonda de las tres variedades, su piel es más gruesa y granulosa, además su pulpa retiene mayor contenido de agua.

retención debido a que a diferencia de otras agroexportadoras, la empresa apostó por ellos, no sólo a través de las compras durante las temporadas de cosecha, sino también brindándoles charlas de capacitación durante los periodos que no son de cosecha, entregándoles abonos y fertilizantes, entre otras acciones que permitieron desarrollar relaciones más cercanas y de largo plazo. Sin embargo, con el rápido crecimiento del número de agroexportadoras de palta, la tasa de retención fue disminuyendo por que los agricultores preferían vender sus cosechas a las agroexportadoras que ofrecieran mayor precio. Esta situación generaba especulación en el precio de la palta por lo que las empresas tendían a adquirir la mayor cantidad posible de fruta aun cuando los precios de compra eran elevados y en muchos casos mayores que el precio de mercado de los importadores, generando pérdidas económicas.

El procesamiento del fruto inicia con el ingreso de éste a la planta procesadora ubicada en Huaral. Cada lote debe pasar por un control de peso y posteriormente expuesto a un chorro de solución fungicida para luego ser escurrido por aproximadamente veinte minutos. El producto se lava y se ingresa a túneles de aire forzado para su completo secado. Los frutos con daños visibles son inmediatamente descartados. El fruto, para ser clasificado y empacado en cajas, debe pasar por un calibrador electrónico que determina su peso, forma y color. Cada caja es timbrada con un código de trazabilidad y palletizada en grupos de 276 unidades. Los pallets ingresan a un túnel de frío donde permanecen aproximadamente 8 horas, hasta que la pulpa alcance una temperatura entre 6° y 9° centígrados, posteriormente son llevados a las cámaras de almacenamiento donde permanecerán hasta su despacho al operador logístico contratado.

El operador logístico, cuyo tiempo de atención del servicio es de 30 minutos en promedio, se encarga de recoger los pallets en contenedores acondicionados según las regulaciones sanitarias internacionales (de aire y temperatura de almacenamiento), de llevarlos al puerto del Callao, de realizar las operaciones necesarias para realizar el embarque hacia el destino que haya indicado. Los principales clientes de Verdeflor son distribuidores que proveen y abastecen a grandes supermercados y mayoristas, quienes finalmente hacen posible que diferentes personas en el mundo puedan disfrutar de la selecta fruta peruana.

Las operaciones de Verdeflor están soportadas por una estructura organizacional descrita en el Anexo 9. Las labores administrativas y de planificación de cada campaña se realizan en la ciudad de Lima. Eric D´Angles, fundador y dueño de la empresa, actualmente se desempeña como Presidente Ejecutivo del Directorio mientras que la Gerencia General está a cargo de Elvis García.

La oportunidad: exportar desde Colombia

En el mes de abril del 2014, Eric se encontró con un amigo empresario que le comentó que se había asociado con un empresario colombiano para exportar palta desde Colombia. A finales del mes, se comunica con otro amigo empresario, proveedor de cajas de cartón, que vendía sus productos a empresas colombianas, éste le confirmó que Colombia ya estaba exportando palta. Unas semanas después, recibe una invitación de la Cámara de Comercio de Colombia para que comparta su experiencia en el negocio de la exportación de palta a fin de trasladar su *know how* a la realidad colombiana. Eric quedó muy sorprendido al escuchar de la delegación que

en ese momento la agricultura colombiana estaba 10 años en retraso respecto a la del Perú.

La curiosidad de Eric lo llevó a investigar el mercado de exportación colombiano, y encontró que principalmente exportaban café, granadilla y aguaymanto, frutos que el Perú producía, pero no exportaba porque las cantidades producidas no eran suficientes para hacerlo, esto lo hizo pensar que la agricultura de Colombia era mejor en términos de capacidad y calidad. Identificando además varias ventajas: Colombia tenía un contexto similar al peruano (agricultores pequeños y dispersos, consumo interno importante de palta), época de mayor cosecha entre septiembre y mayo (en el Perú, ésta se da entre febrero y septiembre), cercanía a mercados (travesía más corta hacia los clientes) y un constante crecimiento de la economía colombiana, lo que se traduciría en inversión en infraestructura, fomento de intercambio comercial, entre otros.

Eric sintió que había muchas coincidencias y ellas apuntaban al mercado de colombiano. Con esta idea en mente, fue a la oficina de Elvis, el Gerente General, para compartir su percepción y proponerle la idea de ingresar a Colombia.

Eric: *“Debemos entrar a Colombia, mira toda esta información. No creo que sea sólo casualidad que estos indicios se presenten en este momento. Tenemos la experiencia y el conocimiento necesarios para replicar nuestro modelo en ese país. La situación actual de la agricultura colombiana es similar a la que tuvimos cuando iniciamos operaciones acá. Durante todo este tiempo hemos aprendido mucho y creo que podemos sacar partido de nuestra experiencia, sabemos qué hacer y qué no. Imagina*

todo el valor que podremos generar, Colombia nos ofrece muchas ventajas: cercanía a mercados, fruta abundante y barata, mano de obra económica y pocos competidores⁸. ”

Elvis: *“Garantizar un suministro constante durante todo el año nos permitiría servir mejor a nuestros clientes, además, últimamente tenemos problemas para cubrir todos los pedidos, cada vez es más complicado conseguir agricultores con el precio y calidad que esperamos. Más adelante podríamos sumar otros productos para exportar desde allí”.*

Preparando el ingreso

Aprovechando la oportunidad que brindaba la ventana comercial para la producción y comercialización de palta en Colombia (entre septiembre y marzo), se planea la exportación de este producto a partir de la primera semana de octubre del 2014, para ello se forma una empresa independiente con razón social colombiana para acogerse a beneficios tributarios y porque se pensó que era la mejor manera de hacerlo rápidamente. Inicialmente se tenía previsto adquirir la fruta contactando directamente a los agricultores y contratar el servicio de procesamiento a un tercero, esto implicaría no realizar inversiones de capital significativas.

La exportación estaría dirigida al mercado europeo, abasteciendo a los actuales clientes de Verdeflor, esto con la finalidad de contar con un abastecimiento continuo

⁸ En ese momento solo habían registradas 7 empresas agroexportadoras de palta en Colombia. En el Perú, existían al menos 60 competidores.

a lo largo del año. Esta operación otorgaría una ventaja competitiva bastante evidente, muy valorada en los mercados internacionales.

La planificación se realizó desde la ciudad Lima, en las oficinas administrativas de Verdeflor, aplicando el mismo modelo pero sólo exportando palta Hass, para esto se asignó un presupuesto de \$200 mil. Se designó al jefe de operaciones de Perú como gerente general en Colombia, quién tenía experiencia operativa, aunque no conocía la gestión integral del negocio, y se le asignó la responsabilidad de organizar las actividades iniciales: contrató a ingenieros de campo de la zona (5 profesionales), una persona responsable de las exportaciones (que no tenía experiencia previa en el puesto) y demás empleados, asignando salarios (mayores al promedio del mercado) y los correspondientes beneficios según ley. Además, contrató los servicios de la planta procesadora para realizar las operaciones de empaclado y adquirió 3 modernas camionetas nuevas para los traslados.

Seis meses antes del inicio previsto de las operaciones en Colombia, se decide contratar un ingeniero colombiano que se encargaría de la gestión operativa. Entre sus funciones iniciales estaría el relevamiento de información, de cómo funcionaba el negocio en Colombia. El ingeniero contratado tenía conocimiento del manejo agronómico de la palta pero sin experiencia en el procesamiento ni en la exportación, es decir, no conocía los procedimientos ni condiciones que debería tener el producto para venderlo según los estándares de los principales mercados importadores. Asimismo, él fue el responsable de definir la ubicación de la oficina⁹.

⁹ Se eligió ubicar las oficinas en la ciudad de Armenia ya que, según el encargado colombiano, la principal ventaja era la cercanía a los principales proveedores de fruta.

Sólo habían 2 plantas procesadoras de palta en todo el país, una de ellas y la más grande, pertenecía y estaba a disposición exclusiva de la agroexportadora más importante en ese momento, Westfalia; la otra alquilaba el servicio a las seis empresas restantes. Fue muy difícil convencer a la procesadora que alquile sus servicios a Verdeflor, esto se debía a que sus propietarios eran muy desconfiados y no aceptaban con facilidad la competencia extranjera, a pesar de ello se logró contratar sus servicios aunque en condiciones bastante desventajosas, por ejemplo, la orden de procesamiento debía ser de 20 toneladas y programada para cada lunes por la mañana.

La operación

Conforme fueron pasando los días, las complicaciones no tardaron en aparecer. En primer lugar, la agricultura colombiana estaba menos desarrollada de lo esperada, no había riego tecnificado (sólo regaban por gravedad), el control de plagas era bastante deficiente y los procesos de recolección de la fruta incrementaban el porcentaje de descarte por maltrato de la palta. A pesar del vasto territorio cultivable, sólo se utilizaba el 30% de esta área debido a que las FARC¹⁰ mantenían el control de la mayor parte de las zonas con potencial para cultivar, además las áreas cultivadas alcanzaban como máximo 300 hectáreas por propietario (en el Perú, en promedio los campos de cultivo de palta Hass eran de 750 hectáreas), además el rendimiento promedio era de 8.8 toneladas por hectárea¹¹. A pesar que la norma legal colombiana exigía que los campos fueran supervisados y certificados por el ICA (Instituto

¹⁰Grupo terrorista auto-denominado Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia.

¹¹ En el Perú, el rendimiento promedio era de 11.1 toneladas por hectárea.

Colombiano Agropecuario), la mayor parte de éstos no contaban con ningún tipo de certificación necesaria para exportar a Europa. Verdeflor tuvo que asumir este costo.

Los ingenieros de campo (como en el Perú) eran los responsables de la compra de la fruta, que la pagaban al contado¹², aunque el costo de ella era bastante menor con respecto en el Perú, Verdeflor no percibía este beneficio porque los ingenieros no reportaban el verdadero costo de la compra, solían cargar y registrar un 25% adicional sobre el verdadero precio de compra de la palta. Adicionalmente, Colombia es un país tropical y puede llover en cualquier momento, la cosecha se restringe a los momentos en los que no hay precipitaciones, de lo contrario se afecta la calidad de la fruta. Por otro lado, el costo de transporte no resultó ser menor como se tenía previsto debido a la mala ubicación de la oficina y de la planta procesadora respecto a los centros de acopio y puertos dado que el recorrido de las camionetas era mayor a las planificadas, además, la gran variabilidad en las condiciones climatológicas hacían muy difícil programar el acopio.

La productividad de la mano de obra resultó ser mucho menor a lo esperado. La fuerza laboral en el país tendía a no trabajar los fines de semana e incluso los días lunes. Esto resultó ser una gran dificultad ya que por contrato con la planta, solo se disponía de los lunes para procesar la fruta y de no contar con los lotes a tiempo, se dejarían sin procesar éstos en la fecha programada. En la planta, las operarias procesaban solo 10 cajas por hora mientras que en el Perú, una operaria era capaz de producir al menos 50 cajas por hora. A pesar de esta situación, Verdeflor logró

¹² En el Perú, se solía tener plazos de pago de hasta 30 días.

procesar en sus dos primeros meses de operación 10 contenedores¹³. En el mismo periodo, las otras exportadoras en conjunto solo pudieron enviar 5 contenedores.

Respecto a otros insumos, tales como parihuelas, jabas, entre otros, los proveedores comercializaban productos más básicos y rústicos, además no siempre disponían de la cantidad requerida y de acuerdo al tiempo indicado.

Al tener listos los primeros contenedores, contactaron a un proveedor agente de carga (con quien también trabajaban en Lima) a fin de transportar y embarcar los contenedores, grande fue la sorpresa de Eric, cuando le indicaron que este servicio debía ser requerido con 14 días de anticipación. Inmediatamente recurrió a la Jefa de exportaciones de Lima a fin de acelerar las coordinaciones entre el agente y la oficina colombiana, de esta manera se logró que los contenedores lleguen en una semana a Colombia desde Chile. Adicionalmente, la subsidiaria colombiana se tenía que hacer cargo del contenedor y de su control durante todo el trayecto, esto porque nadie quería asumir la responsabilidad del contenido por el riesgo de la comercialización de droga. Cada empresa tenía que asegurarse de prevenir su carga (parihuelas, cajas, entre otros.) y adquirir todos los servicios de transporte bajo contrato, dado que en el puerto hacían inspecciones¹⁴ a cada unidad de carga, y el tiempo y costo perdidos los asumía Verdeflor. Considerando que la inspección era al 100% de la mercadería exportable y al no contar con camiones con atmósfera controlada, se ponía en riesgo cada uno de los envíos, era frecuente por ejemplo, que el producto exportado llegara a su destino con empaques abiertos, la fruta maltratada entre otras características que podrían

¹³ En Perú, exportaba en promedio 40 contenedores por mes.

¹⁴ Habían 4 entidades antinarcóticas que se encargaban de realizar las inspecciones a lo largo de toda la cadena.

originar reclamos de los clientes, además éstos solo pagaban lo que recibían en óptimas condiciones. Además, el costo de flete ascendió a \$10 500 por contenedor, \$4 000 más caro que el enviado desde Perú.

Al iniciar la exportación desde Colombia, algunos clientes indicaron que la fruta era de menor calidad de la acostumbrada, pero este aspecto fue mejorando en los siguientes envíos.

A pesar de esta situación, las operaciones de Verdeflor fueron creciendo y logrando un mejor desempeño en el mercado agroexportador de palta, los 7 competidores empezaron a reaccionar, comentando que Verdeflor no tenía campos certificados, que los frutos eran comprados en el mercado local, que no pagaban a los agricultores, que era una empresa estafadora en su ciudad de origen y otros comentarios similares que originaron que los trabajadores, pobladores e instituciones colombianas relacionadas desconfíen y dejen de trabajar con la empresa o pongan mayores restricciones para su operación, como sucedió cuando trasladaron una línea de procesamiento (actualmente está almacenada en Colombia) y el ICA no otorgó permisos, así como los productores no quisieron seguir trabajando con ellos.

Constantemente se solicitaban nuevos fondos a la central para seguir financiando las operaciones en Colombia (se habían invertido \$650 mil hasta el momento). Desde el envío del primer embarque hasta febrero del 2015, los resultados operativos eran negativos. Ante esta situación, Elvis, por encargo de Eric, viaja a Colombia para resolver los problemas. Elvis encuentra una gran falta de control en cada una de las etapas de la cadena y dificultades que no habían tenido previstas.

Luego de analizar la situación y en vista de los resultados, decide detener las operaciones, liquidar los contratos con los trabajadores y proveedores, desmantelar y almacenar la línea de procesamiento enviada desde Lima.

La decisión

Eric había invertido mucho tiempo y dinero en el fallido proyecto, sin embargo creía aun en la gran oportunidad que representaba Colombia, aunque no estaba dispuesto a seguir asumiendo pérdidas. Se preguntaba qué hacer. Regresar a Colombia implica corregir los errores cometidos, realizar un análisis más profundo de lo que significa incursionar en otro país, evaluar si es el momento indicado para hacerlo y determinar si se cuenta con las capacidades necesarias para lograr el éxito en este proyecto. Por otro lado, la inversión necesaria podría ser mejor empleada en consolidar las operaciones en el Perú.

Anexo 1: Superficie cosechada de palta (hectáreas)

País	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mundo	379,891	394,795	413,118	428,216	442,974	458,265	472,572	466,040
México	103,119	105,477	110,377	112,479	121,491	123,403	126,598	130,308
Chile	26,700	26,700	26,800	33,800	33,500	34,057	36,388	37,000
Colombia	16,108	17,641	18,833	18,470	19,255	21,592	24,514	25,552
EE.UU.	27,357	29,070	29,684	29,473	26,819	24,253	24,261	25,000
Indonesia	17,133	15,629	17,224	19,802	19,979	20,507	21,653	22,980
Perú	11,762	12,528	13,603	14,370	16,292	17,750	19,314	20,000
Ruanda	10,000	12,000	14,000	15,621	16,000	15,461	16,046	17,000
Sudáfrica	14,000	12,500	13,000	16,000	14,500	15,000	13,800	16,350
China	12,000	12,500	13,000	14,000	15,000	15,000	16,000	16,000
Camerún	13,636	14,000	13,500	14,000	13,800	14,200	13,999	14,500
Portugal	8,829	11,000	11,500	11,600	11,067	11,000	10,981	11,500
Rep. Dominicana	5,084	7,151	6,967	5,832	7,183	10,558	10,649	11,184
Otros	114,163	118,599	124,630	122,769	128,088	135,484	138,369	118,666

Fuente: FAO Statistics Division 2014 (09 de septiembre del 2014)
Elaboración propia

Anexo 2: Producción mundial de palta (miles de toneladas)

País	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mundo	3,420	3,658	3,613	3,444	3,969	3,898	4,277	4,360
México	1,022	1,134	1,143	1,162	1,231	1,107	1,264	1,316
Indonesia	228	239	202	244	258	224	276	294
Rep. Dominicana	113	216	183	188	184	289	295	290
EE.UU.	283	247	193	105	271	158	239	245
Colombia	172	192	194	184	189	205	215	219
Perú	103	113	122	136	157	184	213	215
Kenya	100	104	94	104	145	202	201	186
Chile	160	205	210	123	232	166	156	160
Brasil	169	164	154	147	139	153	160	160
Ruanda	50	60	70	79	141	130	143	145
China	125	90	92	95	100	102	109	110
Guatemala	59	117	114	96	99	94	91	95
Otros	836	777	842	781	823	884	915	925

Fuente: FAO Statistics Division 2014 (09 de septiembre del 2014)
Elaboración propia

Anexo 3: Principales países importadores de palta (miles de toneladas)

País	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mundo	665.6	614.2	780.4	752.2	901.9	903.1	951.6	1,122.4
EE.UU	264.2	192.7	348.9	314.8	431.8	344.9	415.4	502.5
Unión Europea	280.5	279.9	302.4	309.0	316.7	373.3	358.6	386.9
Japón	28.2	29.0	26.5	24.1	29.8	44.6	37.2	58.6
Canadá	18.2	21.9	23.3	25.1	28.6	35.6	36.1	48.8
El Salvador	9.5	11.5	10.1	9.7	11.2	9.3	9.3	13.8
Costa Rica	5.3	9.7	7.0	7.6	8.7	9.6	10.0	13.7
Rusia	2.4	3.1	4.4	4.8	5.8	8.4	9.5	11.2
Australia	8.5	9.4	7.7	9.7	9.5	9.3	14.7	10.7
Honduras	5.2	11.7	9.3	7.6	8.9	9.0	6.4	10.4
Argentina	1.6	1.6	3.2	2.6	3.5	8.4	5.5	9.2
Marruecos	4.5	5.2	5.2	7.1	6.9	8.1	6.4	8.8
Suiza	4.1	4.1	4.9	5.0	5.3	6.2	6.8	7.3
Otros	33.4	34.4	27.5	25.1	35.2	36.4	35.7	40.5

Fuente: FAO Statistics Division 2014 (09 de septiembre del 2014)
Elaboración propia

Anexo 4: Principales exportadores de palta (miles de toneladas)

País	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mundo	651.2	579.5	766.9	703.5	841.2	835.9	861.3	1,028.8
México	218.5	208.3	310.3	270.9	338.0	326.1	347.2	494.5
Unión Europea	104.2	117.3	134.2	155.4	157.6	182.2	195.0	204.4
Chile	136.4	110.9	146.4	84.9	166.2	108.1	102.8	91.5
Perú	18.7	31.7	37.5	51.3	48.3	59.5	81.4	83.5
Sudáfrica	83.0	32.3	37.0	54.5	46.2	50.6	30.3	54.5
EE.UU.	5.1	6.6	9.6	18.5	11.6	28.6	17.9	29.6
Rep. Dominicana	17.1	12.0	18.6	19.0	18.5	18.7	20.1	17.0
Nueva Zelanda	10.5	9.5	11.8	8.8	11.7	11.8	5.8	11.1
Ecuador	4.5	6.8	3.8	4.8	5.4	8.2	7.1	6.0
Brasil	0.6	1.4	1.5	1.8	2.9	2.5	3.3	4.3
Nicaragua	0.5	0.8	0.7	1.4	1.6	1.6	3.2	3.5
Guatemala	5.4	5.7	4.4	3.4	1.5	1.3	1.7	3.0
Otros	46.7	36.2	51.1	28.8	31.7	36.7	45.5	25.9

Fuente: FAO Statistics Division 2014 (09 de septiembre del 2014)
Elaboración propia

Anexo 5: Producción de palta por principales regiones (toneladas)

Año	Nacional	La Libertad	Lima	Ica	Junín	Ancash	Otras
2005	103,417	21,761	33,293	4,468	19,486	3,046	21,363
2006	113,247	22,266	35,179	8,660	20,037	3,598	23,507
2007	121,720	24,326	37,791	12,386	17,656	3,966	25,595
2008	136,303	25,983	38,832	15,739	19,950	5,591	30,208
2009	157,415	29,369	43,598	19,220	23,734	7,724	33,770
2010	184,370	38,831	46,317	27,020	27,475	7,007	37,720
2011	213,662	52,409	45,836	30,829	31,340	6,813	46,435
2012	268,525	69,400	56,180	34,285	33,176	23,100	52,384

Fuente: MINAGRI-DGPA/DEEIA
Elaboración propia

Anexo 6: Estacionalidad de la producción de la palta

País	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
México												
Chile												
Perú												
Colombia												
Israel												
España												
Sudáfrica												

Fuente: Business Owner Consulting

 Baja producción

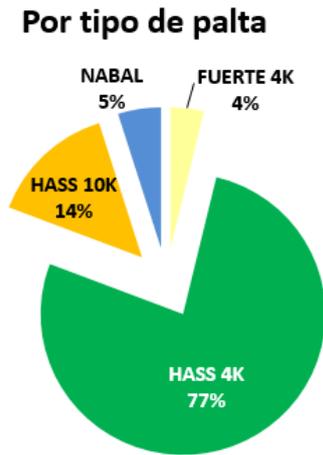
 Alta producción

Anexo 7: Principales exportadores de palta en el Perú

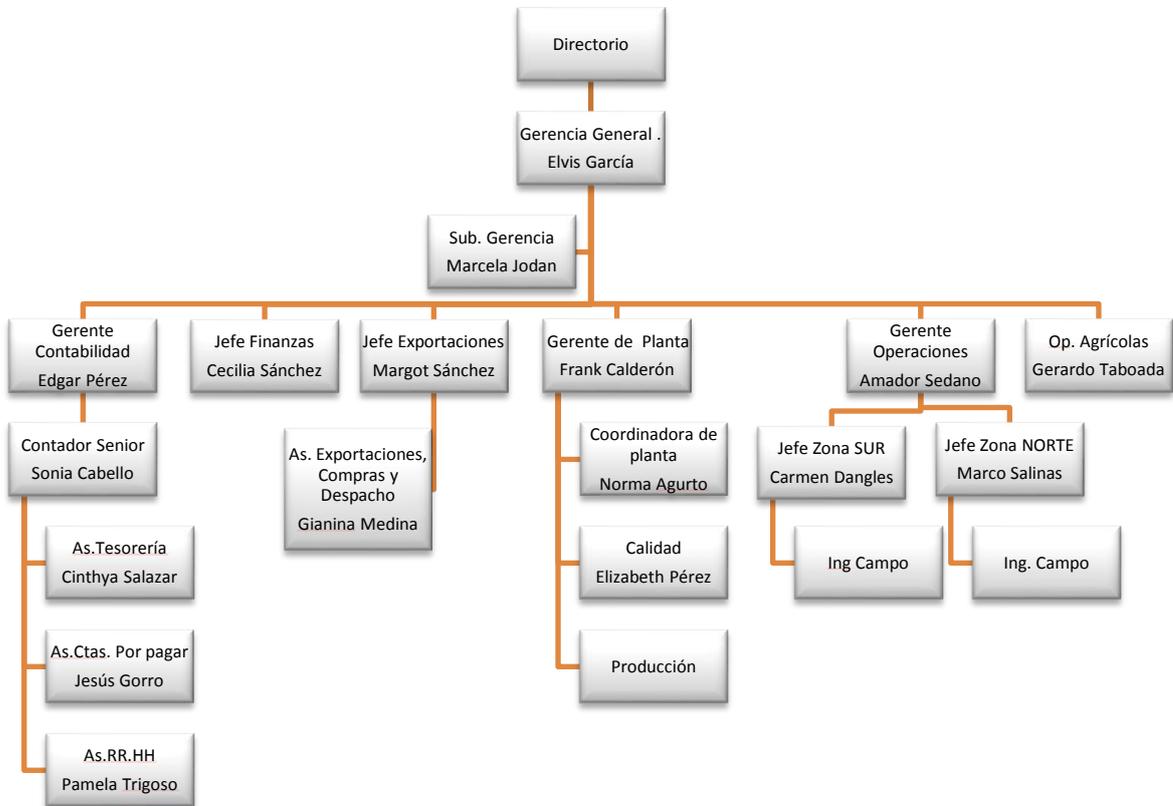
EXPORTADORES	Toneladas	US\$ FOB (miles)
TOTAL	83,785	136,576
CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A.	12,440	15,975
CAMPOSOL S.A.	11,563	20,919
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	9,451	11,190
AGROINDUSTRIAS SOLCACE S.A.C	6,016	11,011
AVO PERU S.A.C	3,601	7,531
CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C	3,509	5,457
AGROINDUSTRIAS VERDEFLORES S.A.C	3,319	5,385
OTROS	33,886	59,108

Fuente: SUNAT – Declaración Única de Aduanas 2012

Anexo 8: Variedad de paltas en el portafolio de Verdeflor.



Anexo 9: Organigrama Agroindustrias Verdeflor



Fuente: Business Owner Consulting

TEACHING NOTES: AGROINDUSTRIAS VERDEFLOR

Objetivos del Caso

El objetivo principal del caso es que los alumnos puedan desarrollar habilidades para resolver problemas complejos que son no operativos, aplicando el método del caso:

- Análisis y diagnóstico para la definición de los problemas y sus causas.
- Definición de criterios de evaluación y generación de alternativas de solución.
- Evaluación de las alternativas de solución y elección.
- Desarrollo del plan de acción.

Si bien el caso presenta información para desarrollar cada etapa del proceso de toma de decisiones, la discusión podría centrarse en la etapa de evaluación de alternativas de solución; haciendo énfasis en la aplicación de la estructura de la estrategia de internacionalización propuesta. Se recomienda que este caso sea utilizado en los cursos de Dirección General y Dirección Comercial, considerando que el estudiante ya está familiarizado con los temas básicos de estrategia, modelo de negocio, capacidades, organización, estructuras y equilibrio dinámico comercial.

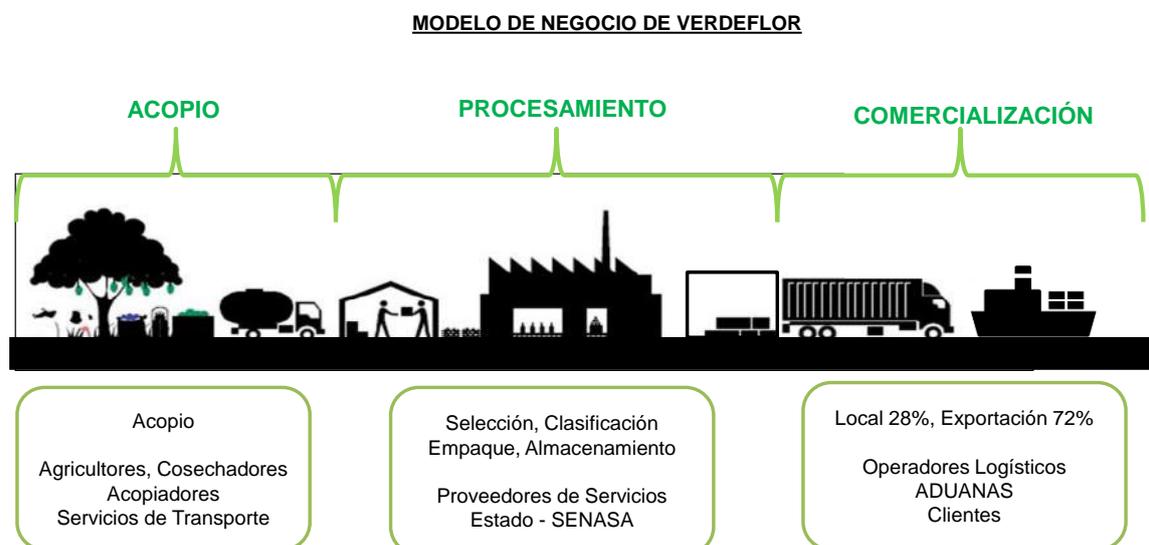
Preguntas de Preparación

Se sugiere plantear a los alumnos los siguientes problemas durante la discusión en clase o en la hoja de preparación:

- ¿Cuáles son los factores críticos del modelo de negocio de Verdeflor?
- ¿Qué aspectos debería considerar una empresa para aplicar una estrategia de internacionalización? ¿Por qué?
- ¿Por qué fracasó Verdeflor en Colombia?
- ¿Cuáles serían tus recomendaciones para Erick?

Análisis del Caso

1. Descripción del modelo de negocio



2. Historia: línea de tiempo



3. Internacionalización

La internacionalización es el proceso en que una empresa decide tener actividades económicas fuera del país de origen.

Beneficios de la Internacionalización

- Mayor tamaño en volumen de facturación y en número de trabajadores.- Las empresas que invierten en el exterior son cinco veces mayores que las que ni invierten, ni exportan; y dos veces mayores que las que exportan. Éstas por su parte, son casi cinco veces mayores que las que no exportan.
- Más competitivas y tienen índices de productividad más elevados.- La productividad por empleado en las empresas que invierten en el exterior es un 25% superior a la de las que únicamente exportan, y un 77% superior a la de las empresas que ni invierten, ni exportan.
- Generan más y mejor empleo.- Crean más empleo, de nivel más cualificado y mejor retribuido, y también más estable.
- Resisten mejor a ciclos adversos.- Al ser más competitivas y estar más diversificadas, consiguen mantenerse a flote e incluso seguir creciendo en épocas de recesión económica.

Oportunidades de la Internacionalización

- Recuperación del negocio.- Es imprescindible que las empresas comprendan que los pobres o nulos beneficios del mercado interior se pueden y se deben compensar con la expansión hacia países con economías en crecimiento y alto nivel de consumo, y no en mercados desarrollados, muy maduros, o directamente saturados.
- Optimización de la presencia global.- La internacionalización no puede reducirse a una mera operación de expansión comercial a la caza de nuevos clientes y mercados, tal simplificación supondría la pérdida de grandes oportunidades que son ventajas competitivas que van más allá de tener un buen producto o servicio que ofrecer a potenciales clientes, por ejemplo, un mejor acceso a los suministros (materias primas o proveedores), la disponibilidad de factores de producción más competitivos (reducción en costos, tecnología, logística, entre otros), mejora de la propia competitividad y eficiencia de la empresas gracias al aprendizaje o a la captación de nuevos recursos y capacidades distintivas (talento, innovación, conocimiento, investigación y desarrollo).
- Proceso largo.- Afrontar una internacionalización requiere una preparación y un aprendizaje por parte de todos los implicados y a todos los niveles de la organización, por lo que requiere un esfuerzo sostenido en tiempo y recursos.
- Mayores y mejores oportunidades de fusiones y adquisiciones.

Retos de la Internacionalización

- **Diferenciación en el país de destino:** La diferenciación con respecto a la oferta preexistente es fundamental y casi siempre difícil en mercado grandes, suele

existir una competencia muy dura y poco margen para la diferenciación, ya que los clientes están muy influenciados por la variable precio. Hay que tener un cierto liderazgo en costos para poder competir. En mercados más pequeños o nichos de mercado hay más posibilidades de diferenciar los productos (ya sea con una marca, a través de la innovación o con cualquier otra variable que sea apreciada con un valor añadido respecto a la oferta de los competidores), pero darse a conocer o erigirse como alternativa resulta bastante complicado, ya que el target es más reducido y cuesta más encontrar y atraer.

- **Fragmentación del consumidor:** El mercado cada vez está más fragmentado y requiere de soluciones y productos más especialistas y con mayor nivel de sofisticación. Esto obliga a innovar de manera constante para poder emplear el precio como una palanca de generación de valor. Tanto si el enfoque competitivo se basa en un liderazgo en costos (ofrecer un productos o servicios a un costo menor) como si se centra en la diferenciación (ofrecer un productos o servicio con un mayor valor añadido), las inversiones y los recursos destinados a innovación, investigación y desarrollo (tanto de producto como de modelo de negocio o distribución (marcan la diferencia. Los que no signa el paso de sus rivales (o logren estar un paso por delante de ellos) acabarán siendo desplazados).
- **Gestionar personas de origen diverso:** Gestión del talento, aspectos culturales, gestión de expatriados, formación, valores de la compañía, son retos relacionados con las personas que hay que gestionar con eficiencia. Lograr asimilar a nivel de organización y a nivel particular la mentalidad global que requiere el nuevo entorno

competitivo en el que se mueven las empresas es uno de los mayores desafíos que presenta la internacionalización.

- **Competencia local:** Hacer frente a la competencia local es difícil cuando no se cuenta con una red de distribución buena, una marca reconocida por el mercado y cuando se desconocen las particularidades legales y de cualquier otro tipo que implica hacer negocios en un país distinto. Son factores que es imprescindible considerar de antemano y determinantes para el éxito a la hora de abordar un nuevo mercado.

4. Estrategia de Internacionalización

4.1. Evaluación de los motivos de la Internacionalización.

Reactivos: Oportunista

- Compensar la caída de la demanda interna.
- Dar salida a excesos de producción.
- Diversificar riesgos.
- Reaccionar a la entrada de competidores exteriores.
- Saturación del mercado doméstico.

Proactivos: Creación de valor global

- Buscar mercados menos maduros y con mayor potencial de crecimiento.
- Explotar las oportunidades y el atractivo de los mercados emergentes, llamados a ser el motor económico del planeta en las próximas décadas.
- Aprovechar economías de escala y de alcance.

- Trasladar determinadas actividades e incluso partes enteras de la cadena de valor a localizaciones más competitivas, ya sea en costes (deslocalización de la producción a países con menores costes de personal o de fabricación) o en capacidades (externalización de procesos varios, desde el servicio al cliente o los call centers hasta la investigación en I+D, en base a la especialización productiva y a las ventajas comparativas de cada país o región).
- Adquirir y/o aplicar nuevas capacidades y recursos.
- Aprender de las particularidades de los distintos clientes y mercados, de las capacidades de los competidores a nivel global de nuestra industria o sector, e incluso de la propia diversidad cultural de los equipos en las empresas globales.

4.2. Elección de la estrategia global

4.2.1. Adaptación: adaptarse a las diferencias. La estrategia de Adaptación busca incrementar los ingresos y aumentar la cuota de mercado adecuando los productos o servicios de la empresa al contexto local. El objetivo es hacerse un hueco en el mercado local o aumentar sus ingresos con más ventas a más clientes. La clave de esta estrategia, muy común en los indicios de un proceso de internacionalización, es conseguir una correcta adaptación del modelo de negocio y el producto o servicio ofrecido a las características del mercado local. Y eso implica desde algo tan básico como adaptar la oferta a los gustos y necesidades locales (ingredientes, sabores, colores, packaging, rotulado, entre otros.) hasta algo tan complejo y sofisticado como llegar a conseguir que un productos

que, a priori, no tiene demanda en un mercado logre hacerse un sitio en él.

4.2.2. Agregación: superar las diferencias. La estrategia de Agregación pretende, fundamentalmente, el aprovechamiento de economías de escala mediante la creación de operaciones regionales y, en ocasiones, globales. Implica la estandarización de la oferta de productos o servicios, agrupando actividades como el desarrollo, la producción, y el marketing a nivel regional o en función de los distintos idiomas, culturas, etc. para optimizar costes. Casi todas las industrias con producción a gran escala y sistemas logísticos complejos que mueven grandes volúmenes utilizan esta estrategia a menudo se materializa en el uso de hubs o plataformas globales que concentran y canalizan la producción o la distribución a distintos mercados o zonas geográficas.

4.2.3. Arbitraje: explotar diferencias. Las estrategias de Arbitraje tratan de explotar las diferencias entre los mercados nacionales o regionales, para convertirlas en oportunidades de optimizar los recursos disponibles. A menudo este tipo de estrategias pasan por ubicar partes independientes de la cadena de suministro en distintos lugares. Se trata, en definitiva, de aprovechar las ventajas de la especialización productiva pero a escala global. Casi todos los procesos de deslocalización productiva, se basan, en mayor o menor medida, en las ventajas que permiten las estrategias de arbitraje. Sacando provecho, por ejemplo, del diferencial del coste de mano de obra o en el precio de las materias primas, o de una mayor

especialización y preparación del capital humano en áreas como la innovación, investigación o el desarrollo tecnológico.

Aunque las tres estrategias son compatibles entre sí, están relacionadas con distintos modelos organizativos, por lo que inevitablemente se producirán tensiones entre ellas. La elección de la estrategia global, por tanto, requiere cierta capacidad para establecer prioridades.

4.3. Consideraciones previas

4.3.1. Evaluación estratégica.- ¿Qué se pretende conseguir con la expansión global? (nivel de expectativas, aversión al riesgo, horizonte temporal, entre otros).

4.3.2. Evaluación de las capacidades internas.- ¿Se tiene las capacidades necesarias para tener éxito en el extranjero? (marketing/marca, cadena de suministro, operaciones en tienda, estructura de soporte, entre otros).

4.3.3. Evaluación de recursos.- ¿Se tiene el talento necesario para gestionar la expansión global? ¿Y recursos financieros suficientes para costearla? (experiencia previa en expansión, capital disponible, disponibilidad de otros recursos, entre otros).

<p>¿Qué se quiere lograr con el proceso de expansión?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expectativas de obtención de beneficios • Tolerancia del nivel de riesgo • Velocidad deseada 	Bajo	Alto
<p>¿Se tienen las capacidades necesarias para tener éxito fuera de mi mercado local?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing /Marca • Cadena de suministro • Operaciones • Estructura de soporte 	Bajo	Alto
<p>¿Se cuenta con los recursos adecuados para gestionar una expansión global?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en procesos de expansión • Capital disponible • Recursos disponibles 	Bajo	Alto

Fuente: Retail Global Expansion. The journey starts at home, Deloitte 2010.

4.4. Actividades a internacionalizar.- Aunque todas las actividades empresariales son susceptibles de ser internacionalizadas, conviene que cada empresa evalúe detenidamente cuáles de ellas pueden añadir valor adicional al internacionalizarse.

4.5. Elección del mercado a ingresar

Como resultado de estas tres evaluaciones, podría generarse un ranking de países y mercados potenciales, acompañado de una lista de puntos a favor y en contra de cada destino.

4.5.1. Factores de localización

- Demanda interior: Consideraciones del ritmo de crecimiento de la economía, nivel de vida de los habitantes, gustos, preferencias hábitos de consumo, necesidades sin cubrir, etc.
- Acceso y control de suministros: Acceso a fuentes de energía, materias primas, insumos, etc. Además considerar factores que pueden influir en la competitividad, tales como precios, condiciones de pago, restricciones a compras o importaciones de productos, costos de transporte y logística, etc.
- Capital humano: Acceso a personal cualificado y con habilidades específicas, facilidad de contratación de trabajadores, costos de la mano de obra, etc.
- Tecnología: Disponibilidad de recursos técnicos y tecnológicos, facilidades para el desarrollo de la innovación, etc.

4.5.2. Barreras de entrada

- Economías de escala de competidores que dificulten o anulen la ventaja competitiva de la empresa.
- Dificultad para diferenciar el producto.
- Restricciones de acceso a los canales de distribución.
- Inversiones de capital costosa.
- Desventaja en costos respecto a su competencia.

- Política gubernamental desfavorable.

4.5.3. Evaluación de las distancias – Modelo CAGE (Ghemawat)

- Culturales: Considerar el trabajar con distintos idiomas, razas, creencias religiosas, tradiciones, sensibilidades o normas sociales.
- Administrativas: Régimen político, sistema legal y jurídico, burocracia, etc.
- Geográficas: Superficie y distancias, husos horarios, acceso a infraestructuras o suministros estratégicos, etc.
- Económicas: Restricciones al comercio o a la inversión, nivel de desarrollo económico del país y de su población, etc.

4.6. Definición del tipo de estructura

La elección para definir la estructura, se hace en función de:

- Actividades a internacionalizar
- Propósito de la empresa
- País o área geográfica de destino

4.6.1. Exportación

- Indirecta: Utilización de intermediarios o empresas de trading.
- Concertada: A través de alianzas estratégicas, franquicia internacional, etc.
- Directa: Subsidiaria comercial, venta directa (sucursales/filiales), etc.

4.6.2. Inversión

- Propiedad compartida: Joint Venture, compra parcial de empresa local
- Propiedad individual: Compra total de empresa local, creación de filial propia (comercial o productiva)



(*) Utilización de la red de ventas de otra empresa en el extranjero a cambio de una comisión.
Fuente: Elaboración propia.

4.7. Tabla de valor ADDING

La tabla de valor ADDING es el marco conceptual que Pankaj Ghemawat propone para descubrir y evaluar si un movimiento estratégico en particular tiene sentido para agregar valor a la empresa tanto local como globalmente. Aquí no se analiza el potencial de la internacionalización según el tipo de actividad, sino en función del objetivo que se pretende conseguir:

4.7.1. Añadir volumen y/o crecimiento: vendiendo a más mercados y clientes, para aumentar los ingresos y/o reducir los costos mediante la explotación de economías de escala (reducir el costo medio produciendo más volumen) y de alcance (reducir el costo medio produciendo mayor variedad de productos).

4.7.2. Disminuir los costos: más allá de los costos de fabricación, la internacionalización puede generar valor en la reducción de otro tipo de costos, como los de capital, los de mano de obra o los de aprovisionamiento.

4.7.3. Diferenciar o aumentar la disposición a pagar: La internacionalización puede aumentar la percepción por parte del cliente del valor añadido que ofrece una empresa y, en consecuencia, aumentar la disponibilidad a pagar por sus productos y servicios. Las marcas internacionalizadas a menudo son percibidas como más eficientes, más innovadoras, con más capacidad de respuestas globales y más preparadas para ofrecer un valor añadido a sus clientes.

4.7.4. Incrementar el atractivo o el poder de negociación de una industria: Es un hecho constatado que el poder de negociación (con gobiernos, proveedores, lobbies de cualquier tipo) aumenta proporcionalmente cuando lo hace la cuota de mercado de una empresa o sector. Si una empresa tiene una participación significativa no solo en su propio mercado (en su país de origen), sino en otros tantos, su capacidad de presión aumenta considerablemente.

4.7.5. Normalizar u optimizar el riesgo: La internacionalización es, probablemente, la mejor estrategia posible de diversificación de todo tipo de riesgos: monetarios (riesgo divisa), financieros (diversificación de las fuentes de financiación), de mercado (caídas en las ventas), de suministro (problemas con la disponibilidad de ciertas materias primas o fluctuaciones excesivas en su precio), etc. Aunque eso no significa que la internacionalización no entrañe sus propios riesgos.

4.7.6. Generar y aplicar nuevos conocimientos, recursos y capacidades:
Las organizaciones transnacionales, por la diversidad y multiculturalidad de sus equipos humanos y por la variedad de escenarios en los que operan, son una gran fuente de generación y transmisión de conocimientos que añaden valor.

5. Diagnóstico a través de la aplicación de la estrategia de internacionalización para Verdeflor durante el ingreso a Colombia

5.1. Evaluación de los motivos de la internacionalización

5.1.1. Reactivos: oportunista

- Saturación del mercado de proveedores: Los agricultores de palta no abastecían toda la demanda de las empresas agroexportadoras peruanas (en el 2010 existían 3 agroexportadoras de palta y en el 2015 se incrementaron a 60), por tanto, su poder de negociación era cada vez mayor y preferían vender a las grandes empresas que pagaban un mayor precio. Esta situación generaba especulación en el precio de la palta, las empresas

se orientaban a lograr adquirir la mayor cantidad posible de fruta, aun cuando los precios de compra eran elevados y en muchos casos mayores que el precio de mercado de los importadores, generando pérdidas económicas o insatisfacción de clientes por dejar de exportar.

- Diversificar riesgos: Buscar nuevos proveedores en mercados no saturados, permite reducir el riesgo de no abastecerse de toda la palta requerida o de pagar un precio alto que reduzca o elimine el beneficio económico.

5.1.2. Proactivos: creación de valor global

- Buscar mercados menos maduros y con mayor potencial de crecimiento: La Cámara de Comercio de Colombia invitó a Verdeflor a un seminario para exponer su experiencia en el desarrollo del sector agroexportador de palta, indicando que Colombia se encontraba menos desarrollado que el Perú en este sector. Adicionalmente, dos empresarios que conocían este sector en Colombia, recomendaron a Verdeflor que ingrese al mercado, porque ellos percibían que había un gran potencial de oportunidad de negocio. Como respuesta a estos hechos, Verdeflor decidió investigar la alternativa de ingresar a Colombia.
- Replicar actividades de la cadena de valor con el objetivo de potenciarla: Verdeflor decide ingresar a Colombia, trasladando todas las actividades de su modelo de negocio, porque la identificaba como una localización más competitiva en costos (palta, transporte marítimo) y en disponibilidad de

terrenos para el cultivo de palta en meses que en el Perú la producción era baja.

5.2. Elección de la estrategia global

Arbitraje: Verdeflor decidió explotar las diferencias entre Perú y Colombia, para convertirlas en oportunidades para optimizar los recursos disponibles, tales como: menor costo de la materia prima, disponibilidad de campos de cultivo, pocas empresas agroexportadoras colombianas, así como una menor especialización y preparación del capital humano en la innovación, investigación y el desarrollo tecnológico del procesamiento y exportación de palta, siendo una oportunidad para enseñarles mejores prácticas y esto sea compensado con un menor costo de horas hombre a pagar.

5.3. Consideraciones previas

5.3.1. Evaluación estratégica.- Verdeflor tenía el objetivo de reducir la dependencia de aquellos proveedores locales que no lograban fidelizar y que por su alto poder de negociación, ofertaban precios altos, limitando la cantidad a ofertar de palta y no poder cubrir la demanda de sus clientes al precio de mercado esperado. Sus expectativas con Colombia eran altas por ser un país menos desarrollado en la agroexportación de palta, los directivos fueron tomadores de riesgo, dado que por la poca información relevada y con la experiencia de éxito en Perú, decidieron que el ingreso a Colombia sea de manera rápida.

5.3.2. Evaluación de las capacidades internas.- Verdeflor consideraba que el modelo de negocio desarrollado, y que funcionaba en el Perú, podía ser replicado en las mismas condiciones, pero no evaluaron las características específicas y diferencias respecto a la interacción del mismo modelo de negocio con el contexto de Colombia, tales como la cadena de suministro, operaciones en planta, estructura de soporte, entre otros factores que se analizan en el punto 3.5.1 Factores de Localización.

5.3.3. Evaluación de recursos.- Verdeflor no tenía experiencia en procesos de expansión. Sin embargo, contaba con los recursos financieros suficientes, pero no se realizaron proyecciones financieras que permitieran definir y controlar las inversiones y gastos. Al principio (Setiembre 2014), decidieron invertir 200,000 dólares, sin embargo al concluir la operación (Febrero 2015) habían gastado 650,000 dólares. Asimismo, no gestionaron el talento necesario de acuerdo a los perfiles requeridos, y no consideraron la cultura colombiana.

En la etapa inicial, el gerente general de Perú contrató a un ingeniero de campo colombiano 6 meses antes de iniciar las operaciones (Octubre 2014), con conocimiento y experiencia en el sector, para evaluar y enviar información que requería Verdeflor en Perú, pero esta responsabilidad delegada, no fue verificada respecto al objetivo que se buscaba. Por ejemplo: la ubicación de las oficinas no fue la correcta, el nivel de sueldo aprobado fue de 2,000 dólares por mes, sin embargo el promedio era 800 dólares por mes; pero aceptaron estas condiciones por la confianza

brindada al mismo. Asimismo, se designó al jefe de operaciones de Perú como gerente general de Colombia, quién tenía experiencia operativa, pero no conocía la gestión integral del negocio, y se le asignó la responsabilidad de organizar actividades iniciales: compra y/o alquiler vehículos, contratar a los demás colaboradores, entre otros. Pero, por la falta de experiencia, no hubo control de costos y gastos, sobre pagaban valor de la palta, adquiría tipo de transporte caros no necesarios, alquiló bodegas que no se usaron, trasladaron un equipo de calibración desde Perú que no se usó, entre otros.

Análisis del punto de partida de Verde Flor

¿Qué se quiere lograr con el proceso de expansión?	Bajo	Medio	Alto
• Expectativas de obtención de beneficios			X
• Tolerancia del nivel de riesgo			X
• Velocidad deseada			X

¿Se tienen las capacidades necesarias para tener éxito fuera de mi mercado local?	Bajo	Medio	Alto
• Cadena de suministro	X		
• Operaciones	X		
• Estructura de soporte	X		

¿Se cuenta con los recursos adecuados para gestionar una expansión global?	Bajo	Medio	Alto
• Experiencia en procesos de expansión	X		
• Capital disponible			X
• Recursos disponibles	X		

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Actividades a internacionalizar. - Verdeflor decidió internacionalizar todas las actividades de su modelo de negocio.

5.5. Elección del mercado a ingresar.

Para la elección del mercado a ingresar, se propone efectuar las tres evaluaciones detalladas a continuación, y como resultado podría generarse un ranking de países y mercados potenciales, acompañado de una lista de puntos a favor y en contra de cada destino. Sin embargo, para el caso de Verdeflor sólo incluiremos el análisis a Colombia, dado que eligieron como única opción por los motivos indicados anteriormente en el punto 4.1. Evaluación de los motivos a internacionalizar.

5.5.1. Factores de localización

Acceso y control de suministros

- La cosecha de palta en Perú se realizaba desde Febrero hasta Setiembre, y en Colombia desde Setiembre hasta Mayo, permitiendo complementar la continuidad de la oferta de Verdeflor.
- El rendimiento de la producción de palta en el Perú es 11.1 TM/ha, respecto a Colombia que es 8.8 TM/ha.
- Los campos de cultivo eran más baratos que en Perú, pero no se tenía como objetivo comprar alguno, dado que el modelo de negocio de Verdeflor no invierte en campos, sino prefieren comprar la palta y no tener el control integral de la cadena.

- Los costos de la materia prima fueron un motivo positivo para ingresar a Colombia porque eran menores que en Perú, sin embargo esta ventaja no fue aprovechada, porque el personal responsable compraba a un precio mayor al promedio del mercado.

- Mayores costos de operación y restricciones de servicio, dado que sólo existía una planta de procesamiento disponible para las 6 agroexportadoras que existían en ese entonces (excluyendo la multinacional Westfalia), por lo tanto su poder de negociación era alto y esta planta decidía las condiciones: precio alto por el costo del servicio (respecto al costo en Perú), cobraba el procesamiento de la palta incluyendo el descarte (en Perú no se cobra el descarte), pago por adelantado, día de atención (se le asignó lunes, día difícil para acopiar, dado que no todos trabajaban, por tanto se pagaba el doble por cosechar domingos y lunes, y si no se conseguía la cantidad requerida se perdía el cupo hasta la siguiente semana).

- Los costos de los insumos, tales como: parihuelas, cajas de cartón, entre otros, eran elevados porque habían pocos proveedores, por tanto, al no haber competencia, los costos eran mayores que el Perú.

- La calidad de la palta respecto al Perú no era muy buena, y las ubicaciones de las zonas de acopio, respecto a la planta procesadora eran mayores, incrementando la probabilidad de afectar la calidad.

- El costo de flete pagado por el cliente era mayor: En Perú el costo era 6,500 dólares por contenedor y en Colombia 10,500.
- No consideraron que los agricultores no asumían los costos para la certificación de la palta antes de cosecharla, por tanto asumieron este costo adicional y contrataron a un responsable para gestionarla en coordinación con el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario).

- Los costos del transporte era 100% más caro que el Perú, debido a las grandes distancias entre los centros de acopio, planta y el puerto.

- No se consideró los costos relacionados a los productos no conformes y de la gestión administrativa con las cuatro entidades antinarcóticas por ser un producto nuevo de exportación, que exigía inspección física de todos los contenedores en el puerto, bajo condiciones no higiénicas y afectando las condiciones óptimas del producto en términos de calidad. El producto exportado llegaba a su destino con empaques abiertos, frutas maltratadas, y otras características que originaban reclamos del cliente, sólo pagaba lo que recibía en buenas condiciones y empezaron a cuestionar la calidad.

- El costo y tiempo era mayor para acceder al uso de contenedores con sistemas de refrigeración que permitían exportar la palta con atmósfera controlada, dado que tenían que pedirlos desde Chile.

- Las condiciones de pago para todos los proveedores era al contado a diferencia del Perú, que en algunos casos pagaban a 30 días o más.

Capital humano

- La gente colombiana se caracterizan por ser muy agradables y persuasivos, por tanto generaron confianza en los directivos de Verdeflor.
- Los trabajadores colombianos decidían la compra de los recursos de acuerdo a sus necesidades personales y no en base a lo requerido para las operaciones de la empresa, por ejemplo, compra de camionetas más caras, ubicación de la oficina por cercanía a la casa del ingeniero de campo y lejos de la planta y puerto, ocasionando mayores costos de transporte y tiempo.
- El rendimiento del trabajador colombiano era menor al previsto. Ejemplo: en Colombia 10 cajas por hora, y en Perú 50 cajas por hora.
- Los niveles de salarios eran mayores al promedio de mercado. Ejemplo: para el caso del ingeniero de campo, su salario era 2,000 dólares por mes, sin embargo el promedio era 800 dólares por mes.

Tecnología

- Colombia tenía menos recursos técnicos y tecnológicos, Verdeflor pretendía replicar la tecnología que se usaba en Perú.

5.5.2. Barreras de entrada

- El mercado europeo no aceptaba la palta de origen colombiano.
- Baja oferta de servicio de la planta procesadora: porque sólo una planta estaba disponible para 6 agroexportadoras.
- Si se decide comprar un campo de cultivo, la alta inversión de capital exigiría lograr economías de escala en el corto plazo.

5.5.3. Evaluación de las distancias – Modelo CAGE (Pankaj Ghemawat)

▪ Culturales

- La jornada laboral en Colombia era de lunes a viernes en el horario de trabajo de 8:00 hrs. a 17:00 hrs.; fuera de este horario, los trabajadores no estaban disponibles, ni a través de los celulares. (comportamiento distinto a empleados peruanos).
- Hay mayor número de feriados, los días de descanso y diversión pueden ser los sábados, domingos y lunes.
- La identificación con la región a la que pertenecen promueve el apoyo y comercialización en el lugar (regionalistas).

▪ Administrativas

- El gobierno colombiano controlaba exhaustivamente la exportación de nuevos productos, que era el caso de la palta.

- El gobierno colombiano promovía el crecimiento de la producción y exportación de la palta a través de iniciativas, como lograr que el Congreso Mundial de la Palta se realice en Colombia.

- **Geográficas**
 - Verdeflor no consideró que el clima tropical de Colombia se caracterizaba por tener lluvias inesperadas, restringiendo los días de cosecha, porque ésta afectaba la calidad de la palta.

- **Económicas:** Ninguna.

5.6. Definición del tipo de estructura.

La elección para definir la estructura, se hace en función de:

- **Actividades a internacionalizar:** Verdeflor decidió internacionalizar todas las actividades de su modelo de negocio.

- **Propósito de la empresa:** Crear una empresa similar a Verdeflor que permita cubrir la demanda insatisfecha de los clientes, logrando menores costos operativos y mayor disponibilidad en la cantidad de materia prima, manteniendo los niveles de calidad del producto final.

- **País o área geográfica de destino:** Colombia.

5.6.1. Inversión

- Propiedad individual: Verdeflor creó una empresa independiente colombiana con el objetivo de obtener beneficios tributarios y porque creyeron que era la mejor manera de hacerlo rápido.

5.7. Tabla de valor ADDING

La tabla de valor ADDING es el marco conceptual que Pankaj Ghemawat propone para descubrir y evaluar si un movimiento estratégico en particular tiene sentido para agregar valor a la empresa tanto local como globalmente. Aquí no se analiza el potencial de la internacionalización según el tipo de actividad, sino en función del objetivo que se pretende conseguir:

5.7.1. Añadir volumen y/o crecimiento: Verdeflor añadió volumen, vendiendo 5 contenedores adicionales por mes a los mismos clientes del mercado europeo, sin embargo no se incrementaron los ingresos, ni redujeron los costos, porque los costos de operación fueron mayores a los esperados, y por la venta perdida de frutas enviadas en malas condiciones, generando reclamos y desconfianza de los clientes.

5.7.2. Disminuir los costos: En Verdeflor no se generó valor en la reducción de costos, dado que todos los costos asumidos fueron mayores a los esperados.

5.7.3. Diferenciar o aumentar la disposición a pagar: Verdeflor no mejoró la percepción por parte del cliente, dado que las frutas que se enviaban eran

entregadas en malas condiciones y afectando la calidad del fruto, en consecuencia, reduciendo la disponibilidad a pagar por sus productos. La marca Verdeflor al exportar desde Colombia aumentó su capacidad de respuesta a los volúmenes requeridos, pero era menos eficiente, y no estaba preparada para ofrecer un valor añadido a sus clientes.

5.7.4. Incrementar el atractivo o el poder de negociación de una industria:

Verdeflor no incrementó su poder de negociación (con gobiernos, proveedores, lobbies de cualquier tipo) dado que su cuota de mercado no varió a causa del ingreso a Colombia.

5.7.5. Normalizar u optimizar el riesgo:

Verdeflor tuvo la oportunidad para reducir riesgos de mercado (caídas en las ventas en temporadas bajas) y de suministro (problemas con la disponibilidad de ciertas materias primas o fluctuaciones excesivas en su precio). Sin embargo, por no considerar los propios riesgos de implementar una estrategia de internacionalización, no pudo optimizarlos.

5.7.6. Generar y aplicar nuevos conocimientos, recursos y capacidades:

Verdeflor adquirió nuevos conocimientos para lograr una mayor gestión de la diversidad y multiculturalidad, de la variedad de escenarios en los que operan, y transmisión de conocimientos que añadieron valor. Sin embargo, también aprendió que un modelo de negocio exitoso no lo es necesariamente en otro contexto.

6. Definición del problema

Los directivos de Verdeflor decidieron internacionalizarse considerando sólo como criterios de decisión, las ventajas que ofrecía sólo el proceso de acopio: menor costo y mayor disponibilidad de la palta (en comparación con el Perú), porque actualmente ésta era una etapa crítica en su modelo de negocio. Por tanto, no incluyeron otros factores críticos de los demás procesos como se indica en la estructura de la estrategia de internacionalización presentada, porque asumieron que se iba a replicar el mismo éxito que ya tenían en Perú. Asimismo, los directivos de Verdeflor asignaron como gerente general de Colombia a una persona no competente para este puesto.

6.1. Alternativas y criterios de evaluación

Las alternativas para Verdeflor son:

- a) Cerrar las operaciones en Colombia.
- b) Retomar las operaciones en Colombia.

El criterio de evaluación para elegir la alternativa será el grado de cumplimiento de la estructura de la estrategia de internacionalización, de acuerdo a la importancia que el Directivo asigne a cada factor de los modelos presentados, en base a cómo el nuevo contexto será gestionado con la estrategia, capacidades internas y recursos actuales y potenciales con los que cuenta la empresa.

Alternativa recomendada:

b) Retomar las operaciones en Colombia

Motivos:

- La experiencia obtenida, a pesar de haber sido un fracaso, ha sido un aprendizaje respecto al funcionamiento del modelo de negocio de Verdeflor en el contexto colombiano.
- Las ventajas comparativas que ofrece Colombia: mercado menos maduro y con mayor potencial de crecimiento en el sector agroexportador de palta, se complementa la oferta exportable en períodos que la producción de Perú es menor, menor costo de materia prima, disponibilidad de materia prima, cercanía geográfica al mercado europeo, lo que se traduce en menores costo de flete asumido por el cliente y mayor apoyo del gobierno para potenciar la exportación de palta, respecto al período de ingreso.
- La tendencia del crecimiento sostenido de la demanda internacional por la palta Hass permite que el riesgo de no vender la producción, cualquiera que sea su origen, sea menor. Evidentemente esto se configura como una gran oportunidad de crecimiento tanto en ventas como en beneficios.
- Permite diversificar el riesgo y crear sinergia, dado que el proceso de acopio en Colombia actúa en un entorno menos competitivo (menos empresas

agroexportadoras), permitiendo obtener un mejor precio y mayor volumen de palta por parte de los agricultores, respecto al Perú.

Plan de reingreso a Colombia:

Aplicar la estructura de la estrategia de internacionalización descrita en el capítulo 4, para identificar las brechas en cada aspecto evaluado con el objetivo de asumirlas, reducirlas o eliminarlas:

- Designar un gerente general colombiano con la finalidad de evitar los conflictos causados por las diferencias culturales en la gestión de los trabajadores y otras partes interesadas. Asimismo, asegurarse que tenga habilidades directivas, conocimiento del negocio y experiencia en el sector del país, con el objetivo de evitar una gestión ineficiente, como se tuvo con el ex gerente general, quien fue designado por sus competencias en el área de operaciones en Perú, pero no conocía la gestión integral del negocio.
- La estructura de inversión sea de propiedad compartida, asociándose con empresarios colombianos, con el objetivo que se establezca y perciba como una empresa colombiana, con el objetivo de lograr una mejor gestión y negociación con los proveedores, empleados, competidores y entidades reguladoras colombianos, reduciendo así la brecha cultural.
- Los directivos peruanos participen activamente en el traslado de buenas prácticas aprovechando la experiencia de éstos en los procesos de acopio,

procesamiento y exportación, así como la implementación de un sistema de control, de acuerdo a los intereses del directorio. Se podría considerar tener trabajadores expatriados o realizar capacitaciones y entrenamientos con el objetivo de transmitir el *know how* de la matriz.

- Planificar el proceso de ingreso como un plan de negocio, incluyendo las fuentes de financiamiento, la construcción de una planta de procesamiento, y considerando las proyecciones de ventas y costos, como resultado de la aplicación de la estructura propuesta de la estrategia internacionalización, de acuerdo a la experiencia y el potencial de crecimiento.

6.2. Conclusiones

- Una empresa que decide internacionalizarse, debe dedicar tiempo y recursos al análisis interno del punto de partida de la organización en cuanto a su estrategia, capacidades y recursos.
- El modelo de negocio de Verdeflor aplicado en Colombia no fue exitoso porque decidieron internacionalizarse identificando y evaluando algunos de los factores críticos de la estructura para la estrategia de internacionalización relacionados al proceso de acopio, sin considerar los demás procesos del modelo de negocio.

- El éxito del modelo de negocio de una empresa depende de cómo este interactúa con su contexto. Por la tanto, si un modelo de negocio es exitoso y se replica en nuevo contexto, no se asegura el éxito del mismo.
- La estructura de la estrategia de internacionalización permite a la empresa evaluar sus brechas de incumplimiento respecto a los modelos planteados, pero el objetivo no es que éstas se perciban como obstáculos para poder internacionalizarse, sino que identifiquen oportunidades para evaluar y desarrollar sus capacidades internas y de recursos para reducir o eliminar estas diferencias, y finalmente poder internacionalizarse.

6.3.Recomendaciones

- Las empresas que quieren aplicar la estructura expuesta para su estrategia de internacionalización, pueden adecuarla en base a sus necesidades y no necesariamente cubrir todos los aspectos indicados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Business Owners Consulting S.A.C. (2015). Presentación: Agroindustrias Verdeflor. Lima, Lima, Perú.
- Caldart, A., & Pisani, N. (2015). Estrategias de Intenacionalización de la pequeña y mediana empresa española. Situación, tendencias y desafíos. Harvard Deusto Business Review, 54-64.
- D'Angles, E. (4 de abril de 2016). Entrevista 1. (L. Espinoza, & V. Manco, Entrevistadores)
- Dirección de Estudios Económicos e Infomación Agraria. (2015). Tendencias de la producción y el comercio de palta en el mercado internacional y nacional. Lima: MINAGRI - DGPA.
- Estadística, O. d. (2013). Cadenas Logísticas 2012. Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Oficina General de Planeamiento y Presupuesto. Lima: Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
- García, E. (27 de Julio de 2016). Entrevista 2. (L. Espinoza, & V. Manco, Entrevistadores)

- Marketcom. (5 de septiembre de 2016). Obtenido de Agroindustrias Verdeflor
Web site: http://www.verdeflorperu.com/home_esp.htm
- Ricart, J., Llopis, J., Garrido, A., & Tonijuan, G. (26 de septiembre de 2016).
Internacionalización empresarial. Argumentos y estrategias para el directivo.
Obtenido de www.iberglobal.com/Archivos/internacionalizacion_argumentos_estrategias_iese.pdf