

Valor agregado a distancia

Florencia Carbone

Si no puedes con el enemigo, ¡Unetele! ¿O es que en realidad no hay mejor aliado que aquél que hasta no hace mucho se creía un enemigo?

En términos política y comercialmente correctos nos referimos a los denominados "competidores" que, gracias a la varita mágica de la internacionalización hoy pueden llegar a transformarse en socios, aliados o parceiros (según los brasileños).

Más allá de las denominaciones, se trata de una extensión de la empresa en el mundo, un representante con valor agregado, porque para que la nueva cultura global considere internacionalizada a una empresa no basta con que ésta venda sus productos a otros países.

"Una pyme con verdadera mentalidad global de los negocios no busca sólo un distribuidor fuera de su país, busca un socio con el que establecer compromisos más profundos", explicó Horacio Babini, representante del Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña (Copca) en la Argentina.

"Cuando nos referimos a Copca ya no hablamos de un organismo para la promoción de las exportaciones, sino de un agente para la internacionalización de las empresas catalanas. Eso muestra claramente un cambio cultural que marca la diferencia entre ser un vendedor que comercializa sus productos al mundo desde su lugar de origen, y quien se arriesga a instalarse en otro país y buscar un socio estratégico", agregó.

Las definiciones de Federico Gajardo, jefe de la oficina de ProChile en Buenos Aires, son muy parecidas.

"Es necesario un quiebre cultural, superar la desconfianza que muchas veces genera un nacionalismo mal entendido. Buscar un socio en el exterior es una vía para agregar valor", dijo.

La posibilidad de integrar las cadenas productivas es una opción que surge entonces casi naturalmente.

"Hay momentos en los que hay que resignar ciertas cosas porque eso aumenta las oportunidades. Por ejemplo, un fabricante de zapatos que está acostumbrado a vender en otro país el zapato completo, tal como lo confecciona, puede replantearse si seguir con esa modalidad es lo que le da más ventajas. En el caso de Chile, tenemos acuerdos de libre comercio con 57 países. Si la empresa aceptara alterar su esquema actual y, por caso, que una parte del zapato se hiciera en nuestro país cumpliendo con las reglas de origen establecidas, tendría la posibilidad de acceder a mercados que son muy cerrados, con preferencias arancelarias impresionantes", detalló.

Esa es la parte en la que aparecen las dudas. Entonces, ¿tener un socio en el exterior también tiene sus "costos"? "Hay momentos en los que hay que resignar ciertas cosas porque eso aumenta las posibilidades", respondió Gajardo.

José María Allonca, del estudio jurídico Allonca -especializado en temas de derecho comercial y exterior-, coincidió: "Muchas veces es necesario sacrificar parte de la ganancia, pero no hay que verlo como una pérdida, sino como una inversión".

Su estudio, que tiene asociados en Brasil, Chile, Perú, Colombia y México funciona como "facilitador" para establecer contactos entre empresas que buscan contrapartes en esos sitios. "Tener un parceiro facilita el proceso de inserción del producto en otro mercado. El primer paso para internacionalizarse es establecerse afuera o cerrar una alianza estratégica para la distribución en el exterior", dijo.

Raúl Ochoa, de la Fundación Standard Bank, se refirió a la búsqueda de un socio en el exterior como un "salto cualitativo" de la empresa tradicionalmente definida como exportadora.

"Es un paso fundamental, significa un salto cualitativo para la empresa que está dispuesta a compartir experiencias, tecnología, mercados, procesos... Para eso se requiere de una empresa que haya hecho un recorrido significativo desde el punto de vista de las exportaciones e importaciones. Una alianza estratégica permite posicionarse no sólo como exportadores sino entrar en las cadenas de comercialización que tiene la otra empresa, agregar o adquirir su tecnología, etcétera", explicó.

Pese a la visión positiva sobre el asunto, Ochoa también admitió que el sistema tiene sus "contras".

Pro y contra

"Hay ciertos riesgos. Lo primero que hay que tener en cuenta es el tamaño de la empresa que se elegirá como socia. Puede ocurrir que si es mucho más grande, los termine absorbiendo. Otra cosa es que hay momentos en los que hay que resignar algunas cosas, pero como en todo, es cuestión de aprender: hay etapas en las que el crecimiento de la empresa es como proveedor de otros. Hay que aceptarlo. Pero más allá de todo, una alianza estratégica con firmas locales es ideal para entrar en mercados exigentes, con barreras altas; sirve también para potenciar determinados activos que tiene la contraparte y si funciona bien, tiene un efecto sinérgico. El caso chileno es un buen ejemplo. Ofrece un activo muy importante como son los TLC que tiene con muchos países; a cambio logran un volumen que no podrían tener por las suyas", sostuvo Ochoa.

Entre 1971 y hoy, Jebesen & Co. sirvió de nexo para que se concretaran más de 600 sociedades entre empresas argentinas y firmas latinoamericanas.

Martín Jebesen, socio del estudio jurídico, dijo que "hay una constante" en las empresas argentinas que salen al mundo y las del exterior que llegan aquí en busca de un socio: "Se comete el error de buscar similitudes idiomáticas. Eso no garantiza que la persona sea la indicada. Los pasos naturales son, primero, buscar un sitio en el país al que se llega para hacer acopio y distribución de los productos; luego, un representante; entonces, tal vez, en fraccionar y agregar valor; y por último hasta hacer todo el proceso allí".

Jebesen tiene una mirada crítica de la actualidad nacional. "Las empresas argentinas tienen hoy más necesidad de salir al exterior que los extranjeros de venir. Hay inseguridad jurídica y fiscal, cosa que pone muy nerviosas a las empresas y posterga muchas inversiones", dijo.

Alejandro Vicchi, director ejecutivo de Bairexport, habló de las ventajas de buscar un socio en el exterior.

"Que una empresa haga por si misma todo lo que implica la apertura de una filial en el exterior no sólo resulta mucho más complicado, sino costoso. Asociarse con un partner local reduce los riesgos económicos, comerciales y técnicos. Por la eliminación de intermediarios permite obtener mayores márgenes de ganancia. Por otra parte, se supone que el socio local tiene un

conocimiento detallado de la legislación, desarrollados aspectos como la logística o la cadena de distribución y un mejor manejo de los códigos del lugar", comentó a LA NACION.

Vistos los beneficios y costos de contar con un socio en el exterior, la clave del tema parece ser "la elección" de la contraparte.

"Es como en el matrimonio. Uno tiene que saber elegir. Las organizaciones como ProChile suelen ser buenos filtros en esa búsqueda", dijo Gajardo.

"La transferencia del know how y el tema de la marca pueden ser un problema si uno no conoce a las contrapartes. Tratamos de reducir esos costos. ProChile conoce a las dos partes. En el CRM [un programa que se usa habitualmente para la administración de clientes] tenemos una suerte de radiografía de cada empresa. Toda esa información está disponible en la Intranet de la organización a la que tienen acceso todas las oficinas de ProChile en el mundo. Esos datos colaboran para reducir los costos transaccionales", relató Gajardo.

Babini, el representante de Copca en la Argentina, destacó que "es muy importante que la contraparte elegida comparta los valores que defiende la empresa que la elija como su socia".

El servicio que brinda el ente catalán es de búsqueda de una canal de distribución o socios en diferentes sitios del mundo.

"Las firmas catalanas -en la mayoría de los casos pyme- definen el perfil de la búsqueda: representante, distribuidor, y nosotros identificamos las contrapartes posibles. Tenemos 38 oficinas en el mundo y eso ayuda mucho. Hoy en día, tener un socio local es muy ventajoso. Esa posibilidad empezó a popularizarse en Cataluña hace unos 10 años. Pero hay que tomar algunos recaudos en la búsqueda. Por ejemplo, el hecho de tener tamaños similares es importante. Si la alianza se concreta con un gigante, se corre el riesgo de ser un granito de arena en su portfolio de productos", contó.

Ochoa, de la Fundación Standard Bank, también dio su opinión al respecto. "Hay ciertos pasos que es aconsejable dar cuando se busca un socio en el exterior. Hay que analizar quién tiene el potencial que está necesitando mi empresa. El prestigio que tiene la firma a la que me asociaré; la capacidad de penetración que tiene en el mercado; cómo ha evolucionado en el tiempo, si es una empresa dinámica, agresiva. En realidad, hay que mirar qué es lo que están haciendo los competidores tanto en el país de origen como en el extranjero", dijo.

Estrategias a medida

Walter Franchini, de Geminis Net, una empresa argentina que desarrolla software y contenidos para dictar cursos de capacitación online, contó a LA NACION su experiencia.

En los últimos dos años y medio abrieron oficinas comerciales en España y Chile. Buscaron socios en cada lugar, pero la metodología y los criterios de selección fueron diferentes.

En España, el socio es un argentino que, como muchos, emigró a Europa hace más de diez años. En Chile, un chileno con el que habían hecho varios trabajos de consultoría en el área de capacitación. Es decir, la confianza fue el factor determinante para la selección en un caso; y la profesionalidad, en el otro.

"Apostamos a adaptar la estrategia de internacionalización a la cultura local", dijo Franchini.

Contó que en la primera etapa de su internacionalización, Geminis Net salió al mundo con "una oferta global". Sin embargo, la experiencia les demostró que más allá de la utilidad inicial del método para el desembarco en otras tierras, el desarrollo de "productos adaptados a las necesidades del mercado" -a medida-, es lo que resultó más redituable.

"Es fundamental tener mucha confianza en la persona o la firma que elegís como socio", dijo cuando se le preguntó por la condición sine qua non para tener éxito en esa empresa.

Geminis Net experimentó en carne propia los beneficios de tener un socio local. "Estamos inscriptos en España, tenemos NIF [versión ibérica del CUIT argentino]. Gracias a eso, como empresa española, podremos sumarnos a un proyecto estatal que ofrece un financiamiento muy conveniente para las pymes, cosa que no pasa en la Argentina", contó.

Daniel Hernández Arce, de Laboratorios IMVI, una empresa de capitales nacionales, con 38 años en el mercado local, detalló los pasos que siguieron para salir al mundo. El laboratorio, que tiene una línea veterinaria -vacunas y faramacéutica- y una humana -especializada en cremas y tópicos-, empezó a exportar en 2000. En la actualidad, sus productos se comercializan en Uruguay, Paraguay, Bolivia, Chile, Perú, Colombia y Ecuador.

"Hay algunos países en los que por cuestiones legales necesitás un socio local, como es el caso de Brasil o Colombia. De todas formas, nosotros miramos a cada mercado en particular. Hay que analizarlo muy bien para definir qué es lo que conviene, cómo es la cadena de distribución", dijo Hernández Arce.

En el caso del mercado uruguayo, por ejemplo, Laboratorios IMVI se asoció con un laboratorio muy similar.

"Les exportamos a ellos, nos representan y comercializan nuestros productos, y a partir de este mes será recíproco: IMVI representa y comercializa en la Argentina los productos de Dispert de Uruguay".

¿Cómo contactaron y eligieron a la contraparte?, preguntó LA NACION. Hernández Arce, contó que la relación empezó hace tres años, y que la firma uruguaya produce, al igual que IMVI, una línea veterinaria y otra humana.

¿Pero no son competencia, entonces? Para evitar inconvenientes, el acuerdo de representación prevé que los productos que se intercambian sean complementarios y no competidores.

A la hora de enumerar las ventajas de contar con un socio en el exterior, Hernández Arce dijo: "Los costos iniciales de abrir solos un mercado son muy superiores que si se lo hace junto con un socio local, que ya tiene su estructura. Para la otra empresa, asociarse permite ampliar su portfolio; para nosotros, prolongar el ciclo de vida de los productos y disminuir los costos de producción por el mejor aprovechamiento".

Cuando se le preguntó por la fórmula que aplica la firma para desembarcar en mercados extranjeros, respondió: "Somos muy heterodoxos, el método varía según la realidad de cada país. En Paraguay, por ejemplo, tenemos dos distribuidores, una para la línea humana y otra para la veterinaria. En Chile, donde recién estamos ingresando, nos asociamos con un laboratorio que fabrica medicamentos de venta libre. El paso siguiente será aprovechar los TLC".

IMVI exporta el 20% de su producción. El laboratorio tiene dos plantas de elaboración en el país, una en la Ciudad de Buenos Aires, y la otra en Gualeguaychú, Entre Ríos.

La firma parece aceptar que hay momentos y "cosas" que deben resignarse en el proceso de expansión al exterior, de modo particular cuando se concreta una asociación con otra empresa, pero hay un punto que parece innegociable: la marca.

"Para nosotros es un valor intangible que defendemos mucho. La marca no es un tema menor para un laboratorio", aclaró Hernández Arce.

Luego, concluyó: "Somos una pyme lo suficientemente grande para ser chica, y lo suficientemente chica como para ser grande. Estamos en pleno proceso de expansión. Las grandes empresas son lentas, tienen poca flexibilidad, pero el respaldo de su potencia. Las empresas chicas sufrimos en la Argentina por la falta de crédito, tenemos reducida nuestra capacidad económica y el acceso a la tecnología se hace difícil. Lo que nos salva es el acceso a la información y la flexibilidad. Estamos en camino".

La búsqueda de un socio en el exterior aparece como uno de los tantos capítulos de la internacionalización.

La buena elección de la contraparte, la madurez del vínculo entre los socios y la confianza que se construya ayudarán, paradójicamente, a hacer más complejos los vínculos. Tal como lo demanda la realidad actual.

Diferenciación: una buena combinación de cepas distantes

Ambos pertenecen al denominado sector de los "vinos del Nuevo Mundo". En este mismo momento, en muchas góndolas europeas, sus botellas estarán dándose virtuales codazos para ganar un lugar de privilegio. Pero en sus respectivas tierras de origen, la Argentina y Estados Unidos, son aliadas estratégicas.

Es más, a corto plazo, Bodegas Dante Robino y Blue Moon Wines –dos hipotéticas competidoras– concretarán una importante inversión conjunta (superará los dos millones de dólares) para desarrollar vinos de alta gama y turismo enológico en pagos mendocinos.

La compleja legislación que Estados Unidos tiene para la comercialización de alcohol (donde cada uno de los 54 estados tiene sus propias leyes) fue el detonante para el acercamiento.

El mercado norteamericano es uno de los más importantes para los vinos locales, razón por la cual hace un año, los Squassini, herederos de Don Dante Robino, el inmigrante piemontés que en 1920 fundó la bodega en Luján de Cuyo, empezaron a buscar una contraparte en California.

"Buscamos una empresa cuyo perfil fuera similar al nuestro y que tuviera una red de distribución armada. Blue Moon Wines es tan parecida que ¡hasta fue fundada por inmigrantes italianos!", bromeó ante LA NACION Rafael Squassini, director comercial de Dante Robino.

"Hay un código básico para negociar que es la confianza. Es cierto que tener un socio en el exterior implica compartir las ganancias, pero habilita un mayor crecimiento.

Y hay un punto fundamental: elegir bien a la contraparte. Nosotros hicimos un cuidadoso estudio sobre cómo estaban instaladas sus marcas, consensuamos estrategias de distribución

y nos aseguramos que, más allá del tamaño similar, compartimos valores similares”, dijo Squassini.

Un hecho de la realidad muestra a las claras la complejidad del mercado norteamericano para el rubro: “No hay una empresa distribuidora que trabaje en todo el país”, contó.

¿Cuáles son las ventajas de asociarse con quien se supone que es uno de sus competidores?

“Ellos tienen una estructura montada, aceiteada la distribución. Nosotros subimos nuestros productos a su portfolio. Si el mismo acuerdo se hiciera con un importador normal, los productos seguramente se pierden en una canasta de 50 marcas más. A cambio, en esta primera etapa, ellos enriquecen su oferta con vinos argentinos –por los que hay mucho interés en Estados Unidos–. Y en breve estaremos desarrollando una importante inversión conjunta en Mendoza, con nuevos productos y una marca nueva compartida”, relató Squassini.

Luego, habló de los “tres niveles de la asociación” con la bodega californiana que tiene un acuerdo estratégico similar con una bodega australiana, y que sirven para apreciar de qué manera la madurez en la relación societaria profundiza el acuerdo:

Alianza para distribuir un producto. Es la etapa más básica, inicial. Sirve también como termómetro para ver cómo funciona la “convivencia”.

Desarrollo en conjunto de productos a medida. Un paso posterior pero en el que cada cual mantiene su identidad.

Inversiones conjuntas. La última etapa. El sello definitivo para la sociedad. El acuerdo entre ambas empresas alcanzó también aspectos muy prácticos en la relación, como el hecho de haber participado de manera conjunta en ferias internacionales del sector.

Bodega Dante Robino tiene en la actualidad 150 empleados, vende seis millones de botellas al año y el 30% de su facturación son exportaciones. Mientras el mercado del vino nacional creció el año pasado un 25% en promedio, los números de Dante Robino indican un aumento de las ventas que ronda el 40%.

“El nuestro es un sector muy atomizado. Sólo en el país hay unas 1200 bodegas. Por eso es estratégico diferenciarse”, dijo Squassini.

La “sinergia” con la bodega californiana es parte de ese plan.

Disponível em: <<http://www.lanacion.com.ar>> **Acesso em:** 9/4/2008.