

Cómo globalizarse en forma exitosa

Eduardo Moraga Vásquez

La situación era clara para Agrosuper, el holding agroalimentario de propiedad de Gonzalo Vial. Desde mediados de la década de los noventa sus exportaciones comenzaron a agarrar vuelo. Con el cambio de milenio, los máximos directivos se convencieron de que el destino del conglomerado estaba fuera de las fronteras de Chile.

Aunque eran líderes en el mercado local, con un modelo de negocio que tenía como base el control desde la alimentación de los animales hasta la venta a los pequeños almacenes de barrio, la creciente demanda por cerdos, pollos y salmones en el mundo era un imán difícil de resistir. Después de todo Chile sólo es un 0,2 por ciento de la población del globo.

Sin embargo, en Agrosuper sabían que si el comercio exterior iba a ser uno de los pilares del grupo, no podían caminar a ciegas, dependiendo sólo de lo que les informaran los importadores. Tenían que instalar oficinas con sus propios profesionales en los principales mercados de destino.

"Queríamos tener una sintonía fina sobre cómo se comportaba la demanda. De esa forma podríamos anticiparnos a las necesidades de los compradores, además de lograr reducciones en el costo de comercialización", afirma Guillermo Díaz, gerente comercial de Agrosuper.

Dicho y hecho. En los últimos años, el holding de Gonzalo Vial optó por transformarse en una empresa globalizada e instaló oficinas comerciales desde Tokio, en Japón, hasta Atlanta, en Estados Unidos.

Y Agrosuper no está sólo. Una de las tendencias más recientes en el sector alimentario chileno es globalizar su producción y comercialización. AquaChile, la salmonera en que es socio Víctor Hugo Puchi, recientemente inauguró sus operaciones en Costa Rica para la producción de tilapia, un pez de aguas cálidas. En tanto, viña Montes ya produce vinos en Mendoza, Argentina. Además, este año, lanzó su primer vino del valle de Napa, en Estados Unidos.

A pesar de que la globalización alimentaria chilena es un proceso reciente, la tendencia es firme debido a un par de tendencias estructurales.

A nivel local, el mercado de 17 millones que representa Chile, a muchas empresas les comienza a quedar chico. Además, debido a la alta competencia interna, no es raro que surjan empresas aptas para competir globalmente. En tanto, a nivel internacional, más allá de eventuales períodos de recesión, la tendencia es a que suba el ingreso de la población y, por ende, suba su demanda de alimentos.

Pero la globalización no ha sido un camino tapizado por pétalos de rosas. A pulso las empresas alimentarias tuvieron que levantar sus propias recetas para sobrevivir en el exterior: aprender desde cómo trabajar con empleados de otras culturas hasta definir en qué mercados externos aterrizar con oficina propia.

Exportar el modelo de negocio

Hasta ahora la globalización de las compañías alimentarias chilenas corre por dos carriles.

Por un lado, están los que producen en otro país como una forma de ampliar su oferta exportable. La tarea clave es replicar un modelo de negocios que ya manejan al dedillo en Chile.

"En nuestro caso, globalizarnos es un proceso lógico. Tenemos un conocimiento importante sobre producción acuícola, así como de la cadena de distribución en el mundo. Ofrecer tilapia nos permite consolidarnos en EE.UU.", afirma Víctor Hugo Puchi, socio de AquaChile.

Al caso de la salmonera de Puchi, se suman otros como el de la estrategia de la exportadora Río Blanco, que produce uva de mesa en Chile, Perú, México y California.

Sin embargo, la mayoría de las empresas alimentarias optan por instalar oficinas comerciales. De hecho, son pocas las viñas medianas a grandes que no cuenten con una sucursal extranjera. Su objetivo es tener un acceso directo a la demanda de los consumidores.

A esta altura salta la primera gran lección "globalizadora": quiénes están aptos para instalar sus reales en el extranjero.

En el caso de lanzarse a producir en el exterior, la respuesta pasa por la validación de su modelo de negocios dentro de Chile.

"Si acá no funcionas a la perfección, no puedes pretender que te vaya bien afuera. Si ves el caso del retail chileno, lo que pasó es que las empresas desarrollaron un modelo de negocio impecable. Lo mismo tiene que pasar con las empresas alimentarias", afirma Luis Pichott, gerente del área de Recursos Marinos de Fundación Chile.

Ahora bien, cuando la decisión es si monitorear las exportaciones desde Chile o instalar una sede en el exterior, la respuesta está relacionada con el tamaño de la empresa. En términos generales, para la opción del extranjero requiere un volumen de ventas importante. Por eso pagar gastos de traslado, arriendo y sueldos, puede ser un peso demasiado grande para las pequeñas empresas y algunas medianas.

Atraen el talento

Teniendo en cuenta que la globalización alimentaria chilena es reciente, se podría pensar que es difícil encontrar profesionales idóneos.

Todo lo contrario, la oferta local abunda. "Hoy, tener una carrera internacional es un plus para los jóvenes. Gracias a que ofrecemos esa posibilidad hemos atraído profesionales muy talentosos", afirma Guillermo Díaz.

Eso sí, hay varias tareas que cumplir en el manejo de los recursos humanos.

El primero es dejar en claro, al momento de contratar, la importancia de manejar en forma fluida el inglés. Ese idioma es "el" lenguaje de los negocios a nivel internacional.

Lo segundo, es tener una política transparente para designar los puestos en el exterior. Cómo en Chile todavía trabajar en el exterior es algo novedoso, hay peligro de que se perciba como un premio. De ahí la necesidad de que los criterios de selección sean conocidos por todos.

"Optamos por llamar a concursos internos en que todos pueden postular. Aquí no hay posibilidad de que por ser amigo de tal o cual gerente puedas trabajar afuera. Eso la gente lo agradece", agrega Guillermo Díaz.

Otra tarea es la necesidad de integrar personas de culturas diferentes y que todas funcionen de acuerdo a los objetivos de la empresa chilena. Para ello una de las estrategias más usadas en la actualidad es realizar por lo menos una reunión al año Chile con los empleados que están dispersos por el mundo.

Generalmente, esa cita se hace a fines de año, donde se aprovecha de recalcar los valores de la empresa y señalar las metas para el año por venir. Quién dijo que la globalización era fácil.

La experiencia de un chileno en Atlanta

José Ignacio Gutiérrez, gerente de Exportaciones de América de Agrosuper, desde enero de 2003 trabaja en Atlanta, Estados Unidos, y supervisa las exportaciones del holding a Norteamérica. El desarrollo ha sido vertiginoso. Canadá y Estados Unidos ya aprobaron el ingreso de carne de cerdo chilena, mientras que la de pollo fue admitida en Estados Unidos a fines del año pasado. Hoy Gutiérrez supervisa un equipo de 16 personas en Atlanta, las que están a cargo de más de 170 clientes sólo en Estados Unidos. Lo más atractivo es la posibilidad de aprender. Entender que las cosas no se hacen necesariamente como uno piensa. Lograr ver que Chile no ha dado aún un paso cualitativo importante en la promoción de sus productos en los últimos 15 años. Existe una competencia feroz en el mundo global y que nadie se puede quedar dormido. Además asimilas la importancia de entender la cultura y la forma de pensar de nuestros socios, atributos centrales para innovar en los productos, servicios y negocios.

Gutiérrez agrega que, para los profesionales que salgan al exterior, lo más importante es tener un proyecto. Cuando se decide salir hay que tener claro que existe la posibilidad de no volver, esa apertura mental logra que la aventura sea exitosa. Las oportunidades son enormes, pero aparecen si estamos dispuestos a incorporarnos a la vida de ese país.

El Mercurio, Santiago del Chile, 22 out. 2008, Revista del Campo, online. Acceso em: <<http://www.emol.com> > Acceso em: 22/10/2008.