

PERFILES & ENTREVISTAS EXCLUSIVAS



Dr. Rajagopal

El doctor Rajagopal es Profesor de Marketing del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en la ciudad de Méjico · Ha alcanzado grados de Maestría y Doctorado en Economía y Marketing en la Universidad de Ravishankar, India · Se especializa en Marketing Internacional y Ventas, y actualmente está trabajando sobre el tema de alianzas internacionales · Ocupó posiciones clave en institutos académicos en India y el Reino Unido · Es un destacado consultor para varias empresas internacionales.

22

Pasos clave para hacer crecer nuestros negocios a través de asociaciones con empresas de países desarrollados

El doctor Rajagopal nos introduce al mundo de las asociaciones entre empresas de países desarrollados y empresas de países en vías de desarrollo. Durante la entrevista el doctor Rajagopal, Profesor de Marketing del Instituto Tecnológico de Monterrey, nos habla sobre cómo implementar efectivamente estas asociaciones internacionales estratégicas e ilustra sus ideas con numerosos ejemplos.

INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO DEL DOCTOR RAJAGOPAL

Es hora de entrar en los negocios globales.

El acceso a los mercados ha sido mejorado por el crecimiento de bloques comerciales. Tal accesibilidad a los mercados es a su vez reforzada por la reducción de las barreras comerciales, a través de empresas que realizan estrategias de comunicación de largo alcance, programas de desarrollo de nuevos productos para mercados internacionales, y relaciones con clientes fuera de los mercados de origen.

El mercado global está cada vez más comunicado y se ha convertido en la principal arena de los negocios.

Compartir la producción con empresas de otros países es una tendencia global contemporánea.

La posibilidad que tienen las empresas de los países desarrollados de compartir su producción con empresas de países en vías de desarrollo brinda una oportunidad sin igual.

Esta estrategia ha emergido como una solución a un problema recurrente de los países en vías de desarrollo, donde la absorción del excedente de mano de obra para la industria es un tema clave en la economía nacional.

Los países desarrollados se vuelcan hacia los países en vías de desarrollo en busca de mercados laborales más efectivos en costos, para compartir la elaboración de aquellos productos que requieren mano de obra intensiva.

La inversión en operaciones de producción compartida se ha convertido en parte integral de los esfuerzos de las empresas de países desarrollados para reducir los costos de producción, y ha contribuido a acelerar el paso, por ejemplo, de la integración de la pro-

ducción entre Norteamérica y el Caribe.

Actualmente, compartir la producción aparece como una práctica creciente que ayuda a construir y fortalecer las alianzas internacionales de ciertas compañías, como Volvo, automotriz sueca que tiene socios para la producción de motores en India y Méjico.

Asociarse internacionalmente en torno a la producción, tecnología, *co-branding*, distribución y venta minorista puede hacer que una empresa local tenga éxito en aumentar su porción del mercado y, al mismo tiempo, aumentar el valor percibido de sus productos, generando así beneficios mutuos.

El mercado global está volviéndose interdependiente tanto en lo económico como en lo cultural y lo tecnológico; al mismo tiempo, la convergencia de las actividades de marketing se han tornado más efectivas debido al avance de las telecomunicaciones y la popularidad del comercio electrónico.

Las corporaciones líderes en el mundo han volcado su atención hacia la expansión de sus actividades de negocios con el propósito de mantener su competitividad y la lealtad del cliente.

La creciente tendencia a asociarse internacionalmente ha sido descrita como la tercera disciplina, siendo la primera y la segunda, la cooperación regional comercial y el *boom* de las telecomunicaciones, respectivamente.

A continuación entrevistamos en exclusiva al doctor Rajagopal para los lectores de *Management Herald*.

ENTREVISTA EXCLUSIVA AL DOCTOR RAJAGOPAL

¿Por qué piensa que formar alianzas internacionales entre empresas de países desarrollados y empresas de países en vías de desarrollo genera beneficios para las segundas?

Asociarse internacionalmente aparece como una fuerza impulsora del comercio exterior. Los principios fundamentales para realizar una asociación internacional efectiva son similares a los principios para asociarse efectivamente en forma local, pero más complejos en su implementación.

El proceso completo para establecer dicha relación suele tomar más tiempo, y consumir más esfuerzo y costo que un acuerdo local similar.

De todas formas, las oportunidades potenciales de una asociación internacional pueden ser alcanzadas en la medida que haya un plan de acción claramente articulado y consensuado entre las partes.

Los beneficios de las sociedades internacionales para las economías emergentes son descritos por las organizaciones internacionales para el desarrollo, como la Organización Mundial del Comercio, el Banco Mundial, el FMI o los cuerpos regionales de las Naciones Unidas, como las Comisiones Económicas para América Latina y el Caribe (ECLAC por sus siglas en inglés).

Algunos de los principales beneficios de las asociaciones internacionales que atraen a los países en vías de desarrollo:

- Juntar socios internacionales de diferentes niveles de avance tecnológico y entorno socio-cultural.
- Determinar el tamaño óptimo y el ambiente para el comercio entre dos países.

■ Explorar el espectro global de los negocios.

■ Establecer altos perfiles de las sociedades internacionales para alcanzar un beneficio mutuo en la producción, el uso de marcas, la promoción, la distribución o los servicios.

■ Desarrollar relaciones políticas y diplomáticas con aquellos países involucrados en el proceso de la globalización.

■ Desarrollar bases de negocios en el extranjero.

■ Introducir al país costumbres y prácticas financieras globales.

■ Desarrollar recursos e infraestructura compatibles con operaciones internacionales.

¿Cuáles son los pasos principales que deben dar a nivel de los países involucrados para que las empresas privadas puedan desarrollar sociedades internacionales exitosas?

La política comercial en América Latina y el Caribe (ALC) por muchos años implicó altos niveles de protección y de intervención gubernamental.

La búsqueda activa de la sustitución de importaciones redujo la apertura y la eficiencia de las economías regionales.

A su vez aumentó su vulnerabilidad externa de las economías en vías de desarrollo, debido a que se volvieron dependientes de la exportación de un número cada vez más limitado de productos, con una decreciente habilidad para absorber shocks externos.

Este estado de cosas cambió en las décadas de ochenta y del noventa dado que la mayoría de los países de la región intentaron liberalizar su régimen comercial. Reformas en las políticas comerciales en la década del noventa en ALC fueron tanto extensivas como gene-

PERFILES & ENTREVISTAS EXCLUSIVAS

PASOS CLAVE PARA HACER CRECER NUESTROS NEGOCIOS A TRAVÉS DE ASOCIACIONES CON EMPRESAS DE PAÍSES DESARROLLADOS

ralizadas en toda la región, y se observa ahora un régimen comercial cada vez más justo. Una revisión de políticas tan aguda tuvo un impacto significativo en los flujos comerciales, los cuales sufrieron varios cambios en la década pasada.

Estas políticas coincidieron con otros cambios importantes en las economías de ALC, incluyendo grandes reformas estructurales, como la privatización de muchas empresas públicas y la desregulación de los mercados domésticos.

El concepto de colaboración internacional, por su naturaleza, opera en el dominio de la economía global. La escala de las empresas involucradas y la naturaleza de la competencia son fundamentalmente más grandes y diversas que las que se encuentran en una situación local.

Es muy importante que las asociaciones internacionales se desarrollen con sensibilidad a las culturas y con un respeto mutuo por los sentimientos nacionalistas de ambos socios.

De todas formas, los siguientes son los principales pasos que deben dar los países involucrados para que las empresas privadas construyan relaciones de comercio internacional:

- Fortalecer las políticas macroeconómicas del país.
- Ayudar a desarrollar ventajas comparativas en producción, recursos, infraestructura, tecnología y conocimientos de management.
- Rebajar barreras arancelarias y cuotas a un nivel considerable para iniciar las propuestas internacionales comerciales.
- Aliviar las regulaciones para la inmigración para permitirles a los socios corporativos que traigan expatriados a trabajar en ese país. Esto no solo provee una mezcla cultural sino también una potencial transferencia de tecnologías.
- Hacer las cosas simples: la simplicidad es la clave del éxito, sobre todo en una relación internacional.

3) ¿Cuáles son algunos ejemplos de la vida real de asociaciones entre empresas de países desarrollados con empresas de países en vías en desarrollo?

Algunos de los ejemplos de asociaciones globales exitosas que involucran a países latinoamericanos pueden servir para enfatizar las ventajas mutuas alcanzadas.

En 1997 Telmex, compañía de telecomunicaciones de Méjico, y su par Sprint, de los Estados Unidos, comenzaron un emprendimiento en conjunto para vender el servicio de larga distancia al creciente mercado hispano de los Estados Unidos.

Esta alianza estaba enfocada a satisfacer las necesidades de esta gran e influyente población ofreciendo convenientes planes de llamadas y otros productos.

CIFRA de Méjico es un holding que opera en el sector minorista a través de 229 locales que incluyen un buen número de unidades bajo un emprendimiento conjunto con un monstruo del comercio minorista, la norteamericana Wal-Mart. Esta asociación le permite a CIFRA proyectar una imagen global de sus servicios a sus consumidores mejicanos y sostener la competencia local.

La empresa de alimentos canadiense Con Agra junto con la mejicana Sigma, de alimentos congelados se encuentran realizando un emprendimiento para el desarrollo y comercialización de productos congelados. Los productos de este emprendimiento compartido son comercializados tanto en Méjico como en los Estados Unidos, como, por ejemplo, Menú del Sol, una auténtica comida mejicana pensada para el mercado minorista norteamericano; a su vez, Con Agra distribuye algunos de sus productos en Méjico.

Una alianza internacional desempeña también un rol estratégico en investigación y desarrollo para el sector manufacturero en Latinoamérica.

CambioTec (iniciativa entre Canadá y América Latina en biotecnología, medio ambiente y desarrollo sustentable) fue lanzada en enero de 1995 por el Centro Internacional de Investigación y Desarrollo (IRDC) de Canadá. El objetivo de esta iniciativa es promover la introducción de productos y aplicaciones basados en biotecnología para responder a necesidades críticas en lo respectivo a productos agrícolas.

Para la fase inicial de la iniciativa se han elegido cuatro países latinoamericanos: la Argentina, Colombia, Cuba y Méjico. Estos países poseen un vibrante sector biotecnológico

y, además, ofrecen una gran variedad de oportunidades para aplicaciones de dichas tecnologías y posibles negocios con firmas canadienses.

Más allá de esto, los países latinoamericanos han estado reforzando el desarrollo de asociaciones comerciales con los países de Asia desde que se firmaron los tratados de libre comercio entre Chile y Corea y entre Japón y Méjico en 2003.

A su vez se han concretado inversiones cruzadas e incrementado las relaciones con China y varios países de la región. A los inversores japoneses América Latina les ofrece acceso a recursos y mercados que pueden suplir las crecientes necesidades de su economía.

4) ¿Cuáles son sus principales recomendaciones para la comunidad de negocios en Latinoamérica en lo que respecta a las asociaciones internacionales como una manera de incrementar las posibilidades de crecimiento?

Chile y Méjico son importantes modelos que deben seguir los países de la región.

El refuerzo institucional en ambos países les ha permitido alcanzar sus objetivos inflacionarios, bajar la deuda pública, abrir el régimen comercial, y construir un fuerte marco regulador y de seguimiento para el sistema bancario.

Es recomendable para las compañías de ALC explorar y experimentar las alianzas con las compañías globales para mejorar en investigación y desarrollo, *co-branding*, tecnología, distribución, producción compartida, venta minorista y servicios de consultoría.

Estas asociaciones probarán ser beneficiosas, no solo para aumentar la imagen corporativa de los países latinoamericanos, sino también para capturar porciones de mercado más grandes para los productos y servicios locales.

En el campo de la venta minorista, la asociación con compañías extranjeras puede ser beneficiosa, sobre todo para los productos de consumo masivo, como carne procesada o bebidas gaseosas.

Existe también la posibilidad de ingresar en una alianza estratégica internacional con dos o más compañías para cooperar en necesidades mutuas y compartir los riesgos para alcanzar objetivos comunes.

De todas formas, es aconsejable que las empresas de ALC hagan un estudio introspectivo estratégico de su propia organización antes de intentar concretar una alianza estratégica internacional, ya que debe saber cuál es su relevancia para el consumidor final y la manera en que la proposición de valor la diferenciará de sus competidores.*

por Fernando Doria

Bibliografía

- **Rajagopal:**
(2005). *International Marketing: Dynamics and Management*, Vikas Publishing House, New Delhi, (In Print), ISBN 81-2591-8566.
- **Rajagopal:**
(2005). *Institutional Reforms and Trade Competitiveness in Latin America*, Paper presented in the International Conference on Strategic Management in Latin America, Jointly organized by INACE and Journal of Business Research, Campus Walter Kissing Gam, INACE, Alajuela, Costa Rica, January 6-7
- **Bruce Owen M**
(2003). *Competition Policy in Latin America*, Institute of Economic Policy Research, Stanford University, Working Paper # 268
- **Losier Claudio and Guerguil Martine**
(1999). *Trade and Trade Reforms in Latin America and the Caribbean in the 1990s*, Journal of Applied Economics, Vol.2, May, pp. 61-96



In this month's special Buenos Aires issue, we invite you to discover the city in its architecture, stroll down Calle Defensa and Caminito, survey the antiques scene, explore the Puerto Madero docklands development, and re-discover the city from the air during a helicopter tour.

Buenos Aires Herald
Travel Magaz[i]ne

Ask for the Buenos Aires Herald Travel Magazine at your kiosk, or your hotel.