

Decálogo para una expansión internacional

Rafael Domínguez de Gor
Patrono de la Fundación San Telmo

Cuando hace cuarenta años empecé mi negocio de vestimenta infantil pensaba que las empresas manufactureras con gran cuota de negocio en el exterior eran un ejemplo de superempresas envidiables, porque si podían vender en mercados extraños, muy competidos, empezando desde cero, es que tenían algo bueno que ofrecer y una buena organización que las respaldaba.

Han pasado los años y hoy, cuando más fuerte es la competencia comercial internacional, más de la mitad de la facturación de 120 millones de euros de Mayoral se va al exterior, y yo mismo no acabo de creerlo.

La filosofía en cuanto a la preparación y los pasos a seguir para triunfar en el mercado exterior hoy son básicamente los mismos tanto si queremos vender productos de artesanía, células fotovoltaicas, ofrecer estancias en la costa o vender pasas. Son casi independientes del negocio, lo cual no quiere decir que se haya de hacer lo mismo. Un artista que quiera vender sus cuadros en Nueva York tendrá que organizar el negocio comercial como también tendrá que organizarlo, aunque no de la misma manera, el exportador de aceite, o el desarrollador de software.

¿Por qué debemos exportar? La economía mundial se está globalizando a pasos agigantados. Muchas empresas todavía piensan que el mercado exterior no es para ellas. Pues que se vayan preparando porque en este país y fuera de él en este momento hay muchas empresas que sí piensan que España y concretamente Andalucía va a ser su mercado y vamos a encontrar nuevos competidores. El mercado actual no va a quedarse como está. Inexorablemente va a ser más competitivo cada día.

Casi todas las empresas grandes o pequeñas pueden exportar. Cada empresa puede ampliar sus mercados, reduciendo sus costos por economías de escala. Para exportar no hace falta una gran gama de productos. Lo importante es tener algo bueno, con buena relación calidad/precio.

Vender en mercados exteriores es una decisión que se ha de tomar cuando se va a tener capacidad para ello de una manera estable, y ha de prepararse de antemano. Debemos olvidar improvisaciones y precipitaciones. Al mercado exterior se llega paso a paso lo cual no significa siempre mucho tiempo, pero hay una secuencia de actuaciones de preparación obligada como puede ser la siguiente:

Puedo resumir mis experiencias en esta materia en el siguiente decálogo

1º Estudiar sobre el terreno un mercado exterior concreto, sus productos, calidades y precios y sus canales de distribución y hacer una comparación con lo que nosotros podemos ofrecer. Si no tienes tiempo para hacer personalmente este estudio busca alguien u otra empresa que lo haga, te ayude o sustituya pero la exportación no se monta sin un conocimiento del mercado.

2º Montar una organización comercial, preferiblemente «in situ». Aquí se establecen diversas posibilidades en función del mercado. En teoría se puede empezar por dar a conocer la empresa en Internet, con un Website, pero este medio no es suficiente sin apoyo local. De menos a más, se requiere desde la mera presencia en Ferias especializadas, o la red de vendedores a comisión, o distribuidores locales o subdelegaciones propias con servicio postventa o todo lo anterior. En cualquier caso, al cliente

Para exportar no hace falta una gran gama de productos. Lo importante es tener algo bueno, con buena relación calidad/precio.

te hay que hablarle en su idioma, ofreciendo una calidad que le interese, con tarifas a precios fijos en su moneda y darle un teléfono donde le atiendan y le informen puntualmente. La selección de colaboradores locales debe hacerse de manera rigurosa y a ello dedicar el tiempo preciso. Muchas operaciones en el exterior han fallado por malos compañeros de viaje.

3º Contar con un sistema administrativo que soporte estas operaciones. Se suele vender a crédito a clientes solventes con un sistema de cobro a plazo fijo girando efectos o pagarés, o concertando reposiciones de fondos. Pueden asegurarse el cobro aunque esto resulta caro. Si se factura «in situ» hay que estar al día y cumplir las normas fiscales y contables de cada país.

4º La llave que más puertas abre en un mercado, es un producto nuevo. Y si nuestro producto no es realmente nuevo tendrá que parecerlo. El mejor argumento de venta es la novedad, después el precio, la moda, la calidad, el servicio, etc.

5º Si el producto no es nuevo, podremos pensar si nos interesa "customizarlo" para ese mercado, o sea adaptarlo a las necesidades locales, por cambios en su diseño, en su presentación, en su información o en el servicio postventa. Tendremos que cuidar que no nos fragmente la producción y perdamos economías de escala.

6º Hay que actuar enfocados a un producto, pero teniendo los ojos abiertos a todos los demás. El negocio se aprende trabajando y negociando, especialmente en el caso de las empresas que acceden por vez primera a un mercado. Los primeros intentos comerciales puede que fallen si no se lleva la oferta adecuada, pero no se habría perdido el tiempo si estos fallos sirven

para saber lo que se demanda y ajustar nuestra oferta para el siguiente intento.

7º Aunque la marca blanca es en algunos casos la única forma de empezar hay que tratar de distinguir el producto. La marca internacional es imprescindible. Nos costó diez años aprender este punto y les cedo ahora el consejo gratis.

8º Hay que perseverar en los intentos pero sabiendo cambiar lo que hay que cambiar para que nuestra oferta esté más ajustada. Los resultados suelen tardar en llegar. Yo personalmente viaje diez campañas por Alemania hasta completar los cambios que tenía que hacer y encontrar la oportunidad para ello.

9º A partir del momento en que comiences a trabajar un mercado exterior serás susceptible a los acontecimientos que allí se produzcan. Desde un ciclón, una devaluación o un cambio político, todo te puede afectar cuando menos lo esperas. Es conveniente conocer el mecanismo de los seguros de cambio y de incidencias de cobro.

10º Cuando te des cuenta que te has equivocado, que no estás en el mercado correcto o que no llevas el producto idóneo y tienes que volver atrás solo queda una solución, analizar tus fallos, corregirlos y empezar de nuevo aunque no de la misma manera.



La Estación de Sainte-Lazare. Claude Oscar Monet. Colección privada.