

Internacionalización de empresas

● POR MARIO TUCCI, SOCIO FUNDADOR DE MVD CONSULTING

Al momento de crecer internacionalmente, ¿cuáles son las habilidades que debo priorizar y mejorar en mi oferta? ¿Son los productos y servicios o los modelos comerciales? ¿Es posible crecer sin alguno de ellos?

La cadena de hoteles Marriott, dueños y operadores de marcas como Marriott, Gaylord, Renaissance y The Ritz, anunció en noviembre de 2015 la compra de Starwood, dueño de marcas como Sheraton, W Hotels, Westin y Le Meridien, convirtiéndose así en el operador de hoteles más grande del mundo con más de 5700 propiedades y 1,1 millones de habitaciones gestionadas en más de 100 países. Y con estos movimientos, en los últimos 10 años su valor de empresa creció un 78 %. ¿Le parece una buena historia de internacionalización? ¿Será que empresas en Uruguay pueden hacerlo tan bien?

Antes de desarrollar posibles respuestas, queremos contarle algunos datos de la realidad exportadora de Uruguay. Tomando en cuenta una encuesta a más de 40 clientes, 90 % pymes. De ellas, el

95 % no tiene gestión profesional. Es decir, sus fundadores son los que llevan el negocio adelante. Todo el negocio. Son los que crean la solución, dialogan con posibles clientes, planifican la interacción con socios de negocios, reclutan al equipo. En el 100 % de los casos, estas pymes no han desarrollado una estrategia de internacionalización, ni ejecutan un plan completo previamente acordado. Se basan generalmente en sus (buenas) habilidades técnicas, un poco de referencias de colegas o viajes personales, lo que aprenden participando en colectivos institucionales (cámaras, agencias de promoción de inversiones, *coworks* y otros).

Al internacionalizarse, el famoso grado 1 de separación, que supone que en Uruguay nos conocemos todos y por lo tanto las habilidades se explican a través de esta red, desaparece. Es el producto o servicio quien se debe entender por sí solo, y estar apoyado por una atención al cliente de clase mundial, a la vez que aceptar que existen opiniones de clientes que cada vez tienen más impacto en mi éxito empresarial.

Una buena mezcla de habilidades técnicas debe complementarse siempre con efectivas acciones comerciales. En un mundo cada vez más plano, en donde el usuario tiene mucho más peso, entender el valor que la solución entrega al negocio dejó de ser una "intuición" y pasó a ser un continuo proceso interactivo que necesita equipo y atención especial.

1. Hablemos del problema que resolvemos y no de qué hace el producto. Revise su página web. O su propuesta comercial. O su presentación corporativa. ¿Cuánto lugar le dedica a los problemas del cliente? ¿En qué orden lo pone? Es poco probable que un prospecto global atienda a un proveedor si este no le habla de cómo lo puede ayudar a resolver los problemas que tiene. Y si no lo sabe, investigue antes. A esta altura, y con tanta herramienta disponible desde Google hasta Wikipedia, es posible cambiar y presentarnos desde lo que resolvemos y no tanto desde lo que sabemos. Haga la prueba. Llame ahora a un colega en su empresa y pídale que describa la propuesta de valor.

2. Si le vendió a XXXX, felicitaciones... aunque, ¡a nadie le importa!

Tenga mucho cuidado en la mención de nombres cuando está en el mercado global. Es mejor referirse a "una de las mayores instituciones médicas de América del Sur", o "la institución financiera de más valor de mercado de América". El usuario global ya no le interesa que empresas *similares* a ellos sean también clientes. Les interesa que empresas mejores que ellos sean clientes.

3. ¿Y quién atiende el teléfono?

Es llamativo cuando hacemos esta prueba con nuestros clientes. Muchos de ellos no resisten el misterio y ni siquiera hacen la llamada. Con suerte puede ocurrir un "buenos días". Recuerde que hablamos en su mayoría de pymes. Pero varias veces lo hemos visto en empresas muy grandes. Un cliente internacional espera que lo atiendan adecuadamente, 24 horas al día, en su idioma y haciéndolo sentir único y especial. Y, por supuesto, que le respondamos en tiempo y forma si nos hemos comprometido a algo. El uso de herramientas como el CRM permite gestionar de mejor manera la interacción con los prospectos y clientes, y es rara vez usada por pymes en Uruguay. Hoy se pueden obtener muy buenas herramientas de seguimiento de oportunidades a través de la nube y muchas veces de manera gratuita para un conjunto inicial de usuarios.

4. Cuota, forecast, reunión de ventas, gerente de ventas.

Difícil que algunas de estas definiciones se ejecuten bien cuando la persona además de atender clientes, también gestiona los productos, los procesos, los problemas contables y más. Como dijimos, la mayoría de las empresas en Uruguay no cuentan con un equipo dedicado a la atención al cliente. Y eso incluye *marketing*, canales, vendedores con cuentas asignadas, etc. Poco estimulado a nivel de la educación universitaria inicial, en general hemos tenido poco entrenamiento en habilidades blandas necesarias para vender. Y tampoco para entender los tamaños y la dinámica de compradores globales. La inspiración no es suficiente, son necesarios programas adecuados. Quizás una gerencia de ventas. Quizás un plan de canales. Quizás un modelo de *joint venture*. Quizás un plan de visitas continuas. En cualquier caso, la profesionalización del área de ventas aparece en casi todas las empresas como un tabú, difícil de comprender y muchas veces difícil de resolver. Apalancar terceras empresas dedicadas a ello, o tecnologías que permiten más cercanía al prospecto son algunas herramientas disponibles que tienen que estar en la agenda de los empresarios.

5. Medir, medir y medir.

¿Cuánto es mi cuota para este mes? ¿Cuánto para este año? ¿Cómo se vincula eso con mi producción? ¿Cuántas encues-

tas de clientes tengo realizadas? ¿Cuántos nuevos clientes de más de XXX presupuesto quiero ganar este año? ¿Cuántos nuevos socios de negocio quiero en tal país? Muy pocas empresas pymes tienen una gestión completa de los datos. No saben cuántos clientes tienen. No saben cuántas personas precisarían contratar si cumplen la cuota.

Medir y conseguir comparación de otras empresas no solo da rigurosidad al negocio, sino que permite accionar para mejorar. Decenas de pymes, y sus dueños, buscan mejorar y crecer globalmente. Un balance correcto entre procesos, disciplina y habilidades blandas permite llegar más rápido a los objetivos. Y por eso sirve revisar la agenda y validar si le hemos dedicado tiempo y atención a estas tres áreas.