



# Plan de **Internacionalización** con estilo Canvas

*Mapa práctico para internacionalizar tu empresa*







# Plan de internacionalización con estilo Canvas

*Mapa práctico para  
internacionalizar tu empresa*

Dr. José M. Sánchez  
Universidad de Cádiz

Todos los derechos reservados.

*Esta publicación no puede ser reproducida ni total ni parcialmente, incluido el diseño de la portada, ni registrada, ni transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni en ningún medio, ya sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro sin el permiso previo por escrito de la editorial.*

© Los autores

**EDITA:** Extenda – Agencia Andaluza de Promoción Exterior, S.A.

**ISBN:** 84-695-8534-7

**Nº DE REGISTRO:** 201419477

**FECHA:** 07 de marzo de 2014

**DISEÑO:** [www.carlosfp83.com](http://www.carlosfp83.com)

**Autor: José M. Sánchez**  
Profesor Titular de Organización de empresas  
Director de la Cátedra Extendida de Internacionalización  
**Universidad de Cádiz**





# Índice

<i>Prólogo</i>	8
<i>Presentación del autor</i>	13
<i>Introducción</i>	15
<i>Visión general y segmentos de clientes</i>	21
<i>Segmentos de clientes</i>	31
<i>Tipos de mercado</i>	41
<i>Propuesta de valor</i>	47
<i>Encaje producto-mercado</i>	53
<i>Canales de distribución</i>	61
<i>Relaciones con clientes</i>	69
<i>Flujo de ingresos</i>	79
<i>Aliados y partners</i>	87
<i>Recursos y actividades clave</i>	93
<i>Costes</i>	99

# Prólogo de la Consejera Delegada de Extenda

## “PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN, CON ESTILO CANVAS”

*Editado por Cátedra Extenda de Internacionalización de  
la Universidad de Cádiz. 26 de diciembre de 2013*



Emprender e internacionalizar es un importante binomio para la economía andaluza que debe ser coordinado adecuadamente. En este sentido se publica esta guía, desde el convencimiento de que el intercambio de conocimiento va a enriquecer y mejorar el desarrollo de ambas actividades. Venimos escuchándolo, internacionalizar es emprender, y hoy en día la mejor forma de emprender con éxito es hacerlo con vocación global.

Esta es una estrategia que se ha visto con claridad desde el Gobierno andaluz, y por ello, la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo ha unido en una única persona la dirección del ente que apoya el emprendimiento, la Fundación Andalucía Emprende, y el que apoya la inter-



nacionalización, Extenda-Agencia Andaluza de Promoción Exterior. El objetivo es claro, enfocar desde el inicio las iniciativas emprendedoras hacia la internacionalización.

Los datos de la exportación de productos andaluces en los últimos cuatro años se miden por récords. Somos la comunidad autónoma que más ha crecido en ventas desde 2009, dentro del tercer país del mundo que mejor comportamiento ha tenido. Esto nos ha situado como la tercera comunidad en el ranking exportador, con 25.249 millones de euros en 2013, y las exportaciones han incrementado su peso 74% en el PIB andaluz.

Con ser cifras importantes, esto no nos debe contentar. Para seguir creciendo, debemos incrementar de forma importante la base exportadora, incorporar cada vez a más empresas a la internacionalización.

La internacionalización nos ofrece un número ilimitado de posibilidades y Andalucía comienza a estar bien posicionada. Ahora bien, sabemos que es una carrera de fondo, no exenta de desafíos y dificultades, que debe de comenzar con un cambio hacia tener una actitud internacional. Una actitud internacional desde la formación académica hasta el desarrollo de la carrera profesional o el inicio de cualquier proyecto emprendedor. Y en este cambio de actitud, desde la necesidad a la calidad, la presente guía pretende aportar una nueva visión, una nueva perspectiva a la hora de realizar el Plan de Internacionalización de su empresa.

El Modelo de generación de negocios Canvas, creado por Alex Osterwalder, se está convirtiendo en la herramienta

‘estrella’ dentro de la creación de empresas y la innovación estratégica. Básicamente es un lienzo que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocio desde un punto de vista integrado. La propuesta que se realiza en esta guía es adaptar su método para elaborar el planteamiento estratégico que supone realizar un Plan de Internacionalización, abarcando y analizando cada uno de sus elementos claves, las relaciones que se producen entre ellos o el impacto que pudiera suponer modificar uno de ellos.

La filosofía de esta guía, con este nuevo formato que pretende ser mas ameno y cercano, responde a la filosofía de Extenda en su actividad diaria, la de ser útil. Su función es la de presentarles nuevas ideas, nuevos métodos y perspectivas, que les ayuden a alcanzar sus objetivos. Por ello, a través de las Cátedras Extenda en las 11 universidades andaluzas, desde Extenda apostamos por trabajos como el que tiene en sus manos, realizado por la Cátedra de la Universidad de Cádiz.

Universidad y empresa deben ir siempre de la mano para que el capital humano y de conocimiento que de una surja acabe enfocado hacia la actividad productiva que beneficia a la empresa y a toda la sociedad. Es una relación necesaria y conveniente en la que a Extenda le es grato participar.

Vanessa Bernad,  
*Consejera Delegada de Extenda*



## Querido lector,

Si llegas a este libro como directivo de una empresa, propietario, o incluso como un emprendedor o estudiante, ya conoces la importancia de los procesos de internacionalización de empresas en el escenario mundial. En los últimos años, en Andalucía, el proceso internacionalizador de nuestras empresas se hace más y más evidente y generalizado. Ya no es algo de unos pocos. Los datos así lo indican. La creciente interdependencia entre países y regiones, el surgimiento de nuevas economías pujantes en Asia y Suramérica, así como los permanentes avances tecnológicos en todos los sectores, configuran un entorno competitivo global y cambiante.

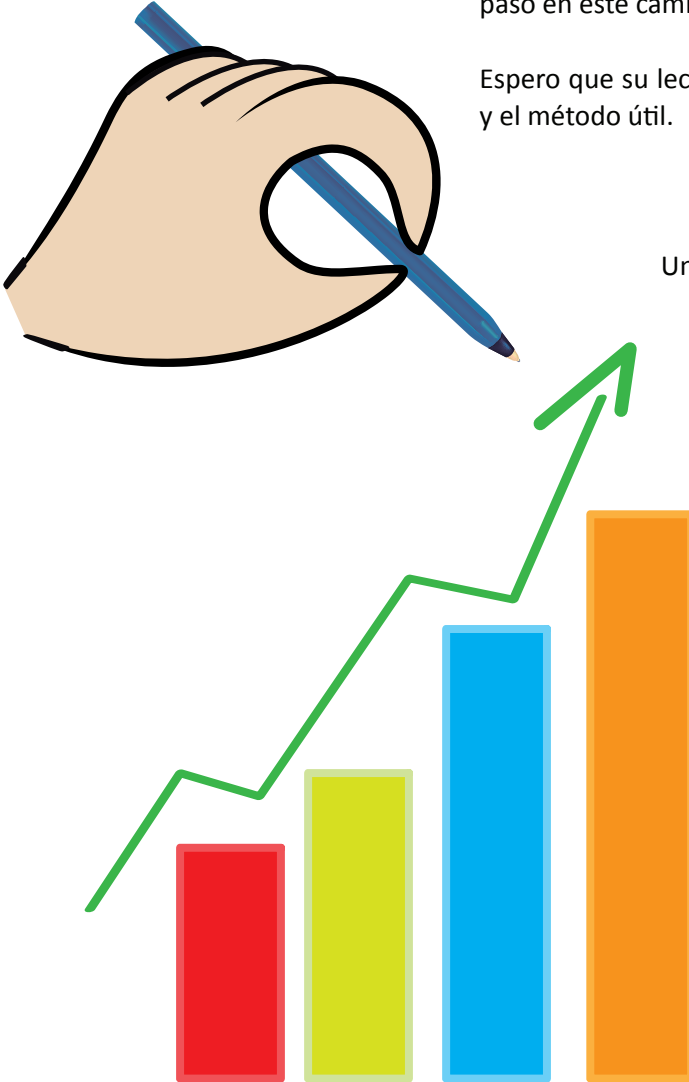
Conscientes de esta realidad, y como no podía ser de otro modo, en el campo universitario han prodigado los trabajos de investigación relacionados con la internacionalización de las empresas. De hecho, recientemente desde las Cátedras Extenda de Internacionalización de las Universidades andaluzas hemos publicado un libro titulado “Avances en la Investigación para la Internacionalización de las Empresas Andaluzas” que recoge algunos recientes estudios. Continuando con esta línea de trabajo que sirve para aumentar y fomentar el conocimiento de los procesos de internacionalización de las empresas, en esta ocasión lanzamos este libro-guía con una nueva propuesta práctica que te puede ayudar para realizar un plan de internacionalización adecuado para tu empresa.

Lo que vas a leer en este libro es la aplicación a los procesos de internacionalización de nuevas técnicas, herramientas y métodos utilizados hoy en los procesos de creación de empresas y emprendimiento. La analogía es evidente. Nuestra lógica tam-

bién, hay métodos y procesos que desde el mundo de la creación de empresas pueden ser extrapolados, trasladados al mundo de la internacionalización de éstas. Este es un paso en este camino.

Espero que su lectura te sea amena y el método útil.

José M. Sánchez  
Universidad de Cádiz





## Introducción:

### *Premisas básicas*

Comenzamos dando respuesta a la pregunta más básica ¿Qué es un plan de internacionalización? Esto de los planes a muchos nos puede dar algo de miedo, nos impone. Pero sabemos que planificar es algo inherente al ser humano, nos gusta, nos sale solo, y prácticamente en todas nuestras actividades diarias. En cuanto pensamos en una actividad, en un fin de semana, pensamos en la relación de actividades y tareas que queremos hacer, en el tiempo que vamos a dedicar a cada una, qué queremos conseguir, los recursos que necesitamos, con quién lo vamos a hacer, con qué y cuánto dinero, etc. Igualmente, cuando creamos una empresa realizamos un plan de negocio o un plan de empresa para recoger de una manera formal los objetivos que deseamos alcanzar con el nuevo negocio, a la vez que desarrollamos, sistematizamos e integramos todas las actividades necesarias, establecemos las estrategias de negocio, y para ello hemos realizado distintos análisis de la situación del mercado y otros estudios que son necesarios para que una idea de negocio se convierta en

### **Plan de internacionalización**

En esta guía vas a encontrar un método adaptado que te ayudará a analizar los pasos que conlleva el proceso de internacionalización



## **Un Plan de negocio**

describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura valor.

## **Un Plan de internacionalización**

describe los fundamentos de cómo una organización crea, entrega y captura valor en mercados no domésticos.



una empresa viable.

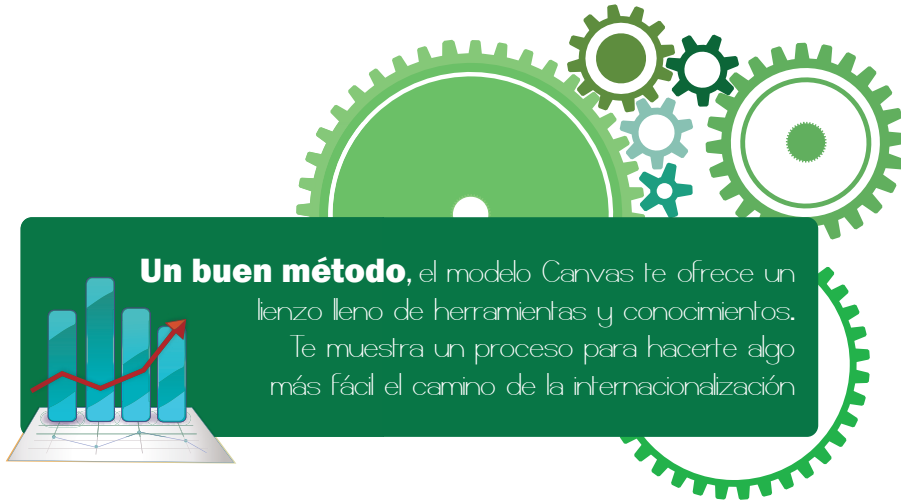
Pues un plan de internacionalización es un plan de negocio adaptado al mercado foráneo en el que hemos decidido entrar, que recoge los objetivos y el camino que te trazas para lograrlo. En este sentido, desde la literatura sobre emprendimiento y creación de empresas se ha avanzado mucho en la comprensión y análisis de la elaboración de un plan de negocio. En este trabajo, nos retamos a trasladar a los procesos de internacionalización un nuevo formato que se está imponiendo en el mundo del emprendimiento, el modelo Canvas o lienzo.

Partamos de un punto común, tanto al emprender como al internacionalizar con éxito tu empresa necesitas introducir un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes foráneos de forma mejor que los competidores, y a un precio que supere el coste de crear, producir y comercializar ese producto o servicio.

- Necesitas un producto o servicio. Toda tu empresa gira en torno a tus productos o servicios, y cuando inicies el proceso de internacionalización piensa en ellos, mantenlos permanentemente en tu mente. No es algo abstracto lo que estás haciendo, es algo totalmente concreto.

- Que satisfaga las necesidades de los clientes foráneos. Este es tu foco, tu centro,





la razón de tu existencia. Tus productos y servicios son para ellos, sin ellos no son para nadie. Quiérellos, cuídalos, abrázalos, conócelos, compréndelos, analiza sus conductas y comportamientos, empatiza, ponte en su piel, sé uno de ellos. Y después analiza qué necesidades tienen, qué no está plenamente solucionado, qué problemas tienen, qué les duele, y defínelo bien.

- Mejor que los competidores. Claro, siempre los hay. Y tenlo claro, cuando te internacionalizas cambias de liga. Cambias el escenario donde compites, e incluso, quizás, cambien las reglas del juego. Si estás acostumbrado a jugar al fútbol en Segunda B, trabajando en un mercado doméstico conocido, cuando decides entrar en un mercado extranjero cambias el nivel de tu competencia, por lo menos... subes a primera. Son distintas empresas, mejores, más competitivas, con más experiencias, y tú el nuevo, el desconocido, el novato. Pero no tengas miedo, busca tu ventaja competitiva.

- A un precio que supere el coste de crear y producir ese producto o servicio. Por supuesto, tu empresa tiene que ser sostenible en el tiempo, tiene que generar valor también para la propiedad y la comunidad en la que se asienta.

De esta forma, necesitas solucionar una serie de cuestiones claves para ser capaz de identificar una oportunidad real para internacionalizarte: ¿tienen los clientes foráneos algún problema no resuelto o necesidad no satisfecha? ¿Hay una forma significativamente mejor de resolver el problema del cliente que como lo hace el producto/servicio de la competencia? ¿Tu propuesta puede mantener de forma sostenible un precio mejor para tus clientes?

¿Difícil? Sí. ¿Imposible? No. No hay nada imposible. En los siguientes apartados vamos a ir desgranando el Modelo Canvas que fue formulado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur en el libro “Business Model Generation” (Generación de Modelos de Negocio). Te avanzamos, que es una forma gráfica, interactiva, cómoda de elaborar un modelo de negocio. Se trata de una plantilla o “lienzo” que te ayudará a visualizar las diferentes áreas de valor y cómo deben relacionarse unas con otras, para que tu idea de negocio pueda convertirse en una empresa viable. Para que tu proceso de internacionalización alcance los resultados deseados.



**OSIBLE**



## Visión general y segmentos de clientes

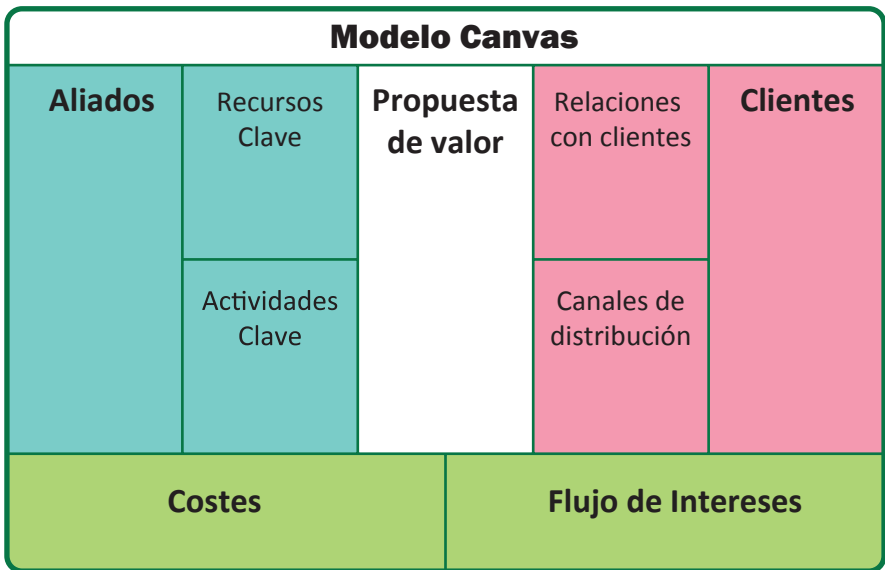
*“Coge un Canvas, grande y en blanco, y a medida que avancen los apartados ve trabajándolos y tratando de ir completándolo”*

Supongo que después de haber leído la introducción, te ha picado la curiosidad y has entrado en San Google pasando un buen rato viendo videos y blogs hablando del modelo Canvas ¿verdad? Estupendo. Si no lo has hecho, te invito a hacerlo para así completar la información que aquí te dejo. Además, te hago una interesante propuesta: coge un Canvas, grande y en blanco, y a medida que avancen los apartados ve trabajándolos y tratando de ir completándolo... poco a poco, avanzando con ritmo, yendo hacia delante, y hacia atrás para mejorar. Creo que esto es mejor que solo leer, ¿no?

**El lienzo Canvas** te proporciona una visión completa, desde distintas perspectivas estratégicas, de tu plan de internacionalización.



Esta herramienta es el resultado de la tesis doctoral de Alexander Osterwalder, y ten claro que es solo una herramienta, útil pero herramienta, y que está de moda. No es la panacea, ni la solución a todos los problemas. Pero tiene muchas cosas buenas. El modelo Canvas te hace trabajar en los aspectos internos del negocio, los relativos a tu mercado y no se olvida de la parte financiera. A muchos nos gusta porque es una herramienta muy completa y nos obliga a contemplar muchos apartados, o *cajas*. Es decir te proporciona de una visión completa, desde distintas perspectivas estratégicas, de tu modelo de negocio o, en este caso, plan de internacionalización. Cada una de esas nueve partes que componen el modelo te obligan a pensar, a reflexionar, a analizar todos estos aspectos que son considerados claves y estratégicos. Además, tienes que definirlos por escrito, y esto te obliga a centrarte y expresarlo bien.



Es más, y esto también es otra ventaja, el Canvas evoluciona en el tiempo, no es tan rígido como un plan de internacionalización escrito en 35 folios. A tu modelo Canvas debes hacerlo evolucionar tú. Como dice Steve Blank, comienzas con un Canvas inicial que simplemente es un conjunto de hipótesis. Es decir todo eso que ya has pensado y escrito solo son conjeturas tuyas, más o menos supuestas, más o menos basadas en tu experiencia, o más o menos inventadas, pero realmente no son datos o no han sido comprobadas. Así, a medida que compruebas su validez, mediante entrevistas con clientes, experimentos, cuestionarios, etc. Irás cambiándolo, y esto es evolución. ¿Experimentos? sí, claro, debes de comprobar todo lo que estás suponiendo que pudiera pasar ¡!!

Por esto, cuando imprimas un Canvas grande, muy grande, tipo A1, o mayor, y lo cuelgues donde tu equipo lo pueda ver, te aconsejo que utilices *post-it* de colores ¿por qué? Pues porque son muy fáciles de quitar y poner: cuando ves alguna suposición que compruebas que no es cierta, tiras el *post-it* y pones uno nuevo ¡! Así que ten claro que un Canvas no se hace en un despacho, no se hace en la oficina. Vale, se escribe en ella pero se valida en la calle, en el mercado internacional, con los clientes foráneos, en la realidad.

**Debes hacer evolucionar tu plan de internacionalización,**

desde la conjetura de hipótesis hacia su comprobación y verificación real.

Cuando ves alguna suposición que compruebas que no es cierta, tiras el *post-it* y pones uno nuevo !

## Mantén las cosas

sencillas, claras y centradas

¿Estás preparado? ¿Ya tienes el Canvas gigante??? Pues vamos, adelante ¡! Comenzamos con tus clientes, con los clientes del mercado internacional. Fíjate bien, es la caja más a la derecha del lienzo que te obliga a considerar cuál va a ser tu mercado objetivo, a definirlo. En este momento, me permito darte un consejo, que creo que puede serte útil durante todo este proceso, durante toda tu vida: mantén las cosas sencillas, claras y centradas. Sencillas porque normalmente siempre son la mejor opción. Claras para que se entiendan con facilidad, para que el mensaje llegue correctamente a tus colaboradores, clientes, etc. Y centradas, con foco, para no perderte, para no difuminarte, para no irte.

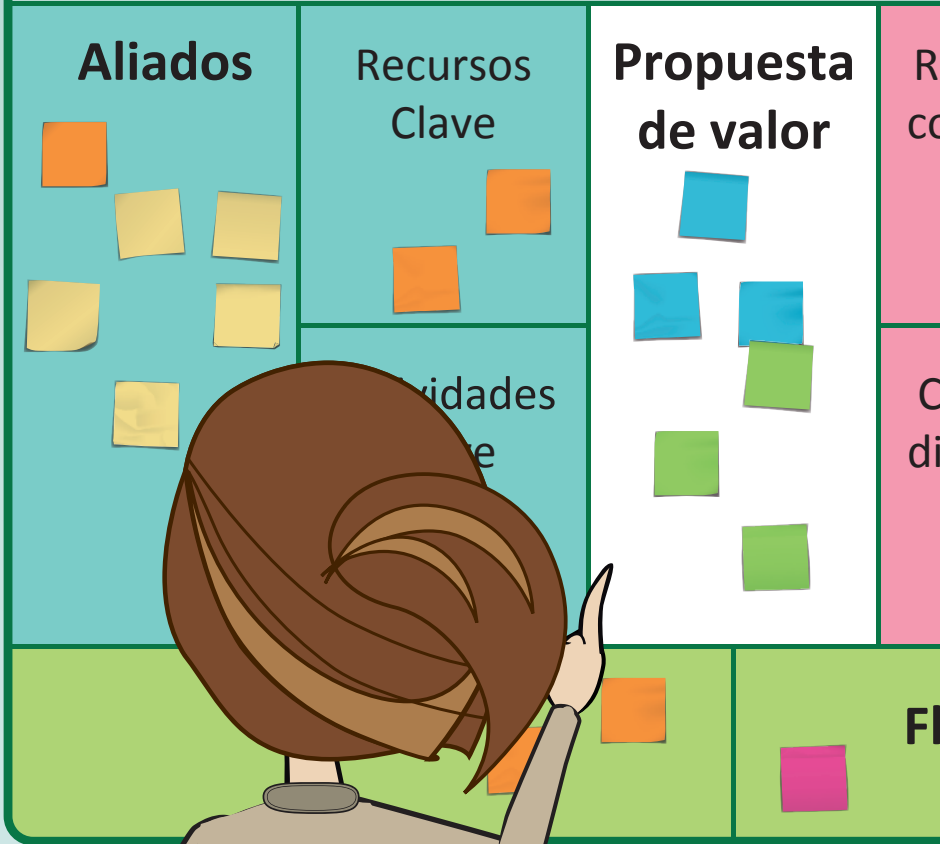
## Define los diferentes grupos de personas u organizaciones

a los que quieres servir en el nuevo mercado internacional

En este primer, crucial, apartado tienes que definir los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que quieres servir en el nuevo mercado internacional al que has decidido ir. Piensa muy detenidamente y muy en detalle en los distintos grupos de personas o entidades a los que quieres dirigirte. Van a ser tus clientes, y sin ellos, como sabes, tu empresa no puede existir. Busca, busca y busca información, sumérgete, zambúllete, profundiza. Por favor, no te quedes en lo primero que encuentres. Recuerda lo que decíamos en el apartado anterior: “Quiérellos, cuídalos, abrázalos, conócelos, compréndelos, analiza sus conductas y comportamientos, ponte en su piel, sé uno de ellos. Y después analiza qué necesidades tienen, qué no está plenamente solucionado, qué problemas tienen, qué les duele ¡!!”.



# Modelo Canvas



Después, una vez definidos agrúpalos por necesidades, comportamientos o características. Esto implica una definición de los distintos segmentos de clientes. Este criterio de agrupación es tuyo, pues depende de tu producto o servicio. Huye de lo típico (genero, edad, ...), busca el criterio que sea más útil para ti. Puedes establecer diferentes segmentos si, por ejemplo:

- Las necesidades de estos clientes requieren y justifican una oferta distinta. Es decir, si necesitas adaptar, diseñar tu producto de forma diferente para cada segmento.....
- Se utilizan diferentes canales de distribución, porque tienen diferentes hábitos de compra, porque esperan encontrar tu producto en distintos sitios....
- Requieren diferentes tipos de relaciones. Por ejemplo, no le pidas a mi madre que compre o reserve por Internet y que dé su número de tarjeta de crédito. Pero esto sí puedes hacerlo con otro segmento, ¿verdad?



- Tienen diferentes rentabilidades. Esto es algo básico, no en todos los clientes, con productos iguales, ganas lo mismo. Y tenlo claro, en tu estrategia, puedes desear tener clientes con los que incluso pierdes dinero, tienes una rentabilidad negativa, ¿cierto?
- Desean pagar por diferentes atributos o aspectos. Ya sabes cómo somos, nos dejamos llevar por las funcionalidades, calidad, marcas, status, reputación, exclusividad....

Perfecto, pues ahora viene el momento de rellenar los *post-it*, dando respuesta a preguntas como ¿Para quién creas valor? Esto es lo mismo que...

- **¿Quién es tu cliente?**  
**¿Quiénes son tus clientes y por qué te comprarían?**

Muchas veces creerás que los clientes foráneos existen para comprar tus productos, que son como los polluelos que en el nido esperan a sus padres. Noooo, esto no es así, nunca ¡! Es más bien al contrario, tú, tu empresa, tus productos, existís para ellos. Seguramente, tendrás que adaptar tu producto (pero eso es otra caja del Canvas). Defínelos y defínelos en concreto. Supongamos que voy a crear una *app* internacional para móviles que me



**Para dar respuesta a ¿Para quién creas valor?**

Te planteo las siguientes preguntas que te ayudarán a desmenuzar y a clarificar tu respuesta

permita revender asientos para partidos importantes de cualquier deporte (es solo un ejemplo, una idea peregrina que seguramente no es legal, no tomadla en serio...). Bien, puedo pensar que toda la población mundial querrá esta *app* (unos 7.038 millones de personas). Pero, sinceramente, no voy a llegar. Así que para empezar me voy a centrar en el deporte rey (al menos por estos lares) que es el fútbol, y además dentro de éste en la liga de campeones (unos 5 millones de espectadores en los estadios). Y de ahí en un número pequeño de personas que son las que no son socias, o no compran su entrada en su club (UEFA lo calcula en un 10%, es decir 500.000 personas/año aprox.), este sería mi mercado objetivo ¿correcto?

### • **¿De qué los conoces? ¿Cuánto los conoces?**

Permíteme, te lo digo otra vez. Sal de tu despacho, sal de tu oficina, sal de España y visita a tus clientes potenciales. Tienes que conocer todas sus características: demográficas, sociales, comportamientos, conductas, gustos, tendencias, hábitos, opiniones, problemas, necesidades. Para tenerlo siempre en mente, un buen consejo es pintar en tu oficina y en grande un arquetipo de tu cliente foráneo. Normalmente, con dos o tres arquetipos es suficiente. Pero hazlo bien, asegúrate de que no te dejas nada importante, que los conoces a fondo, que has rascado, cerciérate de comprenderlos muy muy bien. Si tienes dudas, viaja, y analízalos otra vez. Si tienes que cambiar tus hipótesis iniciales sobre ellos, pues nada... un *post-it* es barato. Ten claro, que distintas culturas tienen distintos comportamientos. No seas un prepotente europeo... adáptate, compréndelos, be water, my friend. ¿Sabías que en China el color rojo significa buena suerte? ¿Sabías que el blanco es el

color del luto? ¿Mientras que el negro significa conocimiento, confianza, adaptabilidad, espontaneidad, poder y voluntad? Pues si no lo sabes... puedes equivocarte ¡!!

- **¿Los has segmentado? ¿Hay distintos tipos? ¿Con qué criterio/s?**

Esto es crucial. Lo siento, no tienes más que 24 h. por día, y no puedes abarcar el mundo en el primer año. Céntrate. Por algún sitio tienes que empezar. Ok, ok, te voy a poner un ejemplo para ayudarte. Supongamos que voy a crear una *app* para móviles que permita tener a tu disposición material de escalada, y pienso en este segmento: hombre, de entre 20 y 35 años, 65 kg., 170 cm. de altura. Pero después, cuando voy a la realidad y compruebo que tengo que tirar el *post-it*, y cambiarlo por otro que ponga: hombre y mujeres, de entre 20 y 50 años, 55 a 85 kg., 155 a 185 cm. de altura, usan poco Facebook, nada twitter pero sí visitan páginas web especializadas en escalada y montañismo. Y no pasa nada, no tengo la verdad, y tengo que estar siempre dispuesto a modificar mis asunciones previas ¡!! A cambiar una y otra vez los *post-it*. Con este ejemplo sencillo, trato de decirte que pasa igual en cualquier mercado. Por ejemplo, ¿sabías que en el norte de Alemania no toman, normalmente, la cerveza del aperitivo pues no es usual, aunque después son los primeros del ranking mundial? ¡!! Ten cuidado.... Mira los distintos criterios que te he puesto algo más arriba y analiza cuál/es son los más convenientes para ti, o mejor busca los tuyos (y esto solo lo puedes hacer una vez hayas comprendido perfectamente a tus clientes).

- **¿Cuáles son los clientes más importantes?**

Esto es otro punto importante. Es la famosa ley de Pareto, o principio de Pareto para otros. ¿La conoces? Pareto la enunció después de observar la realidad, y es la famosa regla 80-20, y es universal, aunque las cifras pueden variar un poco. Es como decir que hay pocos que tienen mucho (el 20% tiene el 80%) y que hay muchos que tienen poco (el 80% tiene el 20%). En la vida de los negocios, también ocurre esto. Hay un 20% del número total de tus clientes que hace el 80% de tus ventas, y después hay una largaaaaa colaaaaa que hace el 20% restante de tus ventas. Actualmente, este 20% también es muy interesante por el abaratamiento de los costes de transporte, por ejemplo. Pero lo normal, al menos al principio, es centrarte en esos clientes importantes, grandes, categoría A o B (según los chicos de Marketing), que van a suponer la mayoría de tus ventas en el mercado exterior. También pasa con tus productos o servicios, el 20% de los códigos hacen el 80% de las ventas. El 80% de tus compras proviene del 20% de tus proveedores, etc. Ten claro que todas las grandes empresas comenzaron siendo muy pequeñas. Ve dando pasos, uno a uno....huye de los saltos.

Hasta aquí este apartado, ahora te toca a ti. Haz una parada, tomate un tiempo y ve montando tus hipótesis de partida, tus suposiciones previas. Cuando las tengas, me gustaría que te levantas y visitarlas (no tiene que ser físicamente, esto depende de tu producto/servicio) a tus clientes, habla con ellos, escúchales, escúchales, escúchales, aprende, aprende, aprende.... No les vendas nada, sólo escúchales....

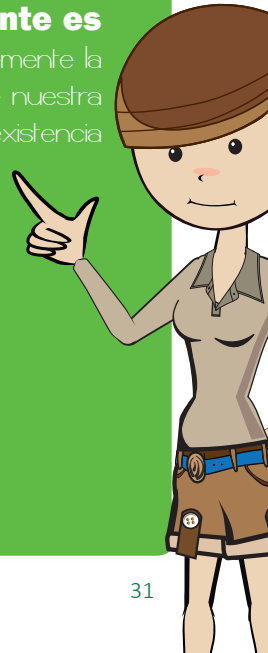
## Segmentos de clientes

En el gran mercado internacional, tu segmento de clientes, por definición, es aquel grupo de personas o entidades para los que tú creas tu propuesta de valor, para los que inicias el proceso de internacionalización de tu empresa. Y pensando en ellos, sólo en ellos, tienes que plantearte.

- *¿Qué actividades quieren ellos que tú les realices? Funcionales o emocionales.*
- *¿Qué problemas necesitan resolver? O deseos, o necesidades ¿qué les duele?*
- *¿Qué beneficios esperan de tus productos/servicios?*

Analizándolos bien, queriéndolos mucho, abrazándolos una y otra vez, debes de llegar a definir con claridad, de forma concreta y concienzuda el arquetipo de tus clientes para los que vas a desarrollar tu propuesta de valor. ¿Qué es un arquetipo? según la RAE es la representación que se considera modelo de cualquier manifestación de la realidad. Créeme esto es superimportante. Lamentablemente en muchas ocasiones nos olvidamos de los clientes y nos centramos en “nuestro producto” tanto... que nos olvidamos de las personas que lo van a comprar. Y ellos son los verdaderamente importantes. Lo siento, es así. No es que el cliente siempre tenga la razón,

**El cliente es**  
simplemente la  
razón de nuestra  
existencia





es que simplemente es la razón de nuestra existencia. Por lo que no me cansaré de repetir una y otra vez... ¿Quiénes son? ¿por qué no comprarían tu producto? y ¿por qué sí van a comprar tu producto? Y llegar a definir el arquetipo es solo una forma de llegar a conocerlos y entenderlos bien. Y los detalles y matices son importantes, mucho.

Tienes que saber dónde viven, **datos geográficos**, en qué ciudades, en qué tipo de casas, apartamentos... qué edades tienen, género, si están casados, o viven en pareja, si tienen niños, **datos demográficos**... cuál es su presupuesto, su salario, cómo gastan, cuando gastan, cuánto disponen para gastos discrecionales, quién aprueba y asigna los gastos y pagos, cuáles son los límites de aprobación, la jerarquía, **datos económicos**... qué hacen, a qué se dedican, qué tipo de ocio consumen, cuándo, cómo, qué les gustan, cómo se les motiva, quiénes son sus líderes, cómo se les motiva, **datos conductuales**. ¿Y por qué todo esto (y más)? pues porque no querrás/deberás emprender una aventura internacional tratando de dirigirte a todo el mercado, a todos por igual, con un café para todos, o disparando a absolutamente todo lo que se mueva ¿verdad?



Todo esto busca conocer quiénes están interesados en tu producto/servicio y por qué, para facilitar el proceso de entrada en el mercado extranjero, para facilitar acercarte y comunicar con los clientes, para permitir el desarrollo de las primeras ventas, incrementando el deseo, la necesidad de comprar tu producto. Y para eso debes saber quiénes son y qué les motiva. ¿verdad?

Claro que esto no significa que tengas que elegir un solo tipo de segmento de clientes. Puedes tener varios, pero ya sabes, distintos segmentos – distinta propuesta de valor (y ya veremos que también necesitarás diferentes flujos de ingresos, tipos de relaciones, canales de comunicación...). Pero, y también lo sabes, todo esto que estoy describiendo aquí no, no, no se puede hacer desde tu despacho, desde tu mesa de la oficina, con el ordenador. No, no, no. Lo siento, pero no. Solo saliendo al mercado, visitándolos, hablándoles, gastando tus energías en oírles y escucharles, llegarás a ser eficiente en ese mer-

- ¿Qué desean conseguir estos clientes?Cuál es la naturaleza del trabajo o funcionalidad que desean, es algo funcional o algo emocional? ¿es algo específico o algo general?
- Si es algo funcional ¿es un problema o una necesidad? ¿es algo que afecta a su reputación, poder o estatus?
- Si es algo emocional ¿quieren verse mejor? ¿sentirse más seguros? ¿experimentar nuevas sensaciones?
- ¿Qué necesidades básicas vas a ayudarles a satisfacer? ¿relacionado con la biología o con la psique? ¿ocio y entretenimiento? ¿relaciones sociales?



cado internacional. En una de las empresas en las que trabajaba me decían “baja y máchate los zapatos de barro”, tenían y tienen toda la razón. Pues bien, seamos prácticos y comencemos respondiendo a las preguntas del recuadro.

Con esto puedes comenzar a establecer un primer ranking, unas prioridades según la importancia que cada aspecto tiene para los clientes seleccionados como objetivo (lo que ahora todo el mundo llama “target”). Piensa y clasifica cada ítem como crucial o trivial. Y establece también la frecuencia y el contexto o entorno en la que ocurre. Y ...tachán... a esto se le llama “un día en la vida del cliente”. Guapo, ¿no? Es decir, llegas a definir, a establecer el comportamiento diario de un cliente tipo dentro de tu segmento objetivo. Uffff, si te fijas, subyace que somos muy pre-  
visibles... y eso da un poco de miedo, verdad? Pero si lo piensas somos así, y si no.... describe un día normal de tu vida. A las 6:45 te levantas y tomas café con una tostada con aceite, te duchas, vistes y llevas a los niños al cole, para después ir a trabajar y .....y casi todos los días lo mismo. Somos muy rutinarios. Pues bien, puedes pintar en un diagrama circular las actividades de tu arquetipo de cliente y tenerlas siempre delante. E ir completándolo, mejorándolo a medida que sepas más cosas, como los utensilios que usa, los productos que compra, el uso que les da, el coche que usa, lo que bebe, lo que lee... A continuación,

### Primer ranking:

establece las prioridades según la importancia que cada aspecto tiene para los clientes seleccionados como objetivo.



ve poniendo, ve insertando tu producto en el lugar o lugares que ocuparía. Puedes, claro, comenzar estableciendo suposiciones o hipótesis, pero recuerda a nuestro amigo Steve Blank, y sal a la calle para comprobar estas hipótesis o cambiarlas por hechos ¡!! Y para eso solo hay un camino, habla y escucha a cientos de clientes.

Otro factor clave para conocer a los clientes foráneos es comprender bien cuáles son los beneficios que desean, quieren, esperan conseguir a través de tu producto o servicio, además de satisfacer su necesidad o aliviar su dolor. En definitiva, tienes que descubrir

- ¿qué les hará felices?... algunas pistas:
  - Ahorrar dinero / tiempo / esfuerzo

- ¿Cuáles son sus expectativas, a qué están acostumbrados...? Y cómo vas a sorprenderles ¿¿?? Cómo vas a superarlas ¿¿?? Cómo vas a fascinarlos ¿¿?? ... algunas pistas:

- Mejoras en la calidad, dándoles más cantidad, o menos de otra cosa
- Mejoras en la funcionalidad, en sus características técnicas, en sus prestaciones, en el rendimiento

- ¿Qué les facilitaría la vida? ¿Qué le haría una vida más fácil? ... algunas pistas:

- Más servicios, menor costes de propiedad (es más que solo el precio de compra)
- Más fácil de usar

- ¿Qué consecuencias sociales/medioambientales tiene tu producto? ... algunas pistas:

- Más materiales reciclables o reciclados
- Comercio justo / Atención a personas necesitadas
- Por otro lado, aumenta el status, su poder.
- Tiene un mejor y más atractivo diseño

- ¿Cómo miden tus clientes su éxito o fracaso? ... algunas pistas:

- Rendimiento o coste

- ¿Qué aumentaría la probabilidad de que te compraran? ... algunas pistas:

- Menores costes / menores riesgos / mayor calidad / más divertido

Pues, fíjate que útil, con la respuesta a todo esto, haz una lista, en orden, un segundo ranking. Es una lista importante, ¿verdad? Y otra vez puedes empezar estableciendo hipótesis basadas en tus conocimientos... pero recuerda a nuestro amigo Steve Blank, y sal a la calle para comprobar estas hipótesis o cambiarlas por hechos ¡!! Y para eso solo hay un camino, habla y escucha a cientos de clientes.

Y, por último, te queda profundizar en el conocimiento y comprensión del problema del cliente, de lo que le duele. Igual que hemos analizado y comprobado qué le hace feliz, veamos ahora las cosas de las que podemos deshacernos, o al menos minimizar. Ten claro que incluso puede que los clientes no sepan qué les duele, es como cuando algo se acepta como parte natural hasta que alguien te dice: “elimínalo” y al hacerlo ves como realmente eso te molestaba, te causaba problema y no te dabas ni cuenta... somos como somos. Estas cosas pueden ser desperdicios, costes, riesgos que podemos minimizar y eliminar. En definitiva, otra vez tienes que descubrir.



**Segundo ranking:**  
con los beneficios que los clientes objetivo desean, quieren, esperan conseguir a través de tu producto o servicio

- ¿Puedes eliminar y/o reducir tiempos y costes?
- ¿Hay algo en los productos actuales que falla o no da los resultados esperados?
- ¿Le faltan cosas? ¿Funcionalidades? ¿Es lento? ¿Incomodo? ¿No funciona bien? ¿Tiene errores?

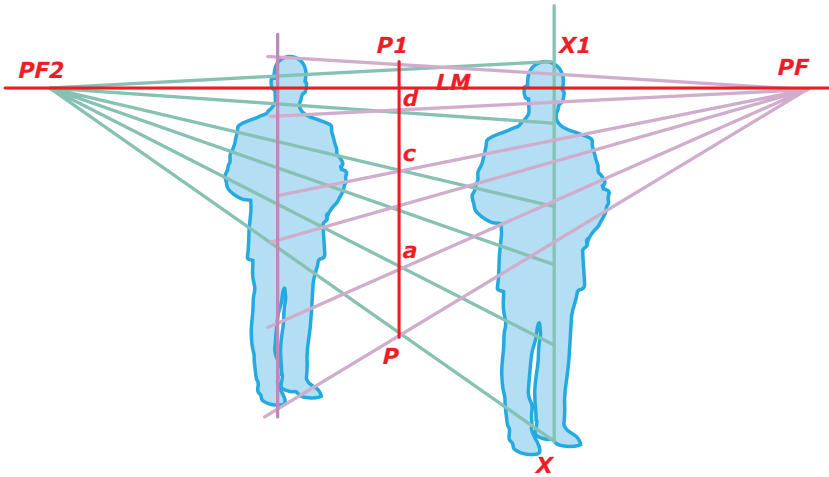


## El tercer ranking refleja

tu conocimiento y comprensión del problema del cliente, de lo que le duele, en orden de importancia.

Pues, fíjate que útil, otra vez con la respuesta a todo esto, haz otro ranking, el tercero. Otra lista importante, ¿verdad? Esta vez es la lista de sus problemas y desafíos, y no es lo mismo un problema de los 3 primeros, que el número 23. Normalmente, con que te centres en tratar de resolver con tu producto los 3 o 4 primeros ya es más que suficiente. No puedes resolverlos todos (normalmente). Pero si tu producto no busca resolver los primeros ¿qué está haciendo? O te equivocas de producto, o te equivocas de mercado objetivo, ¿no? Además a esto le tienes que unir una profunda reflexión, y comprobación, sobre las razones que actúan como barreras para que tus clientes NO te compren: costes, inversión, dificultad de aprender a usarlo, resistencia al cambio, etc. Y otra vez, sí otra vez, puedes empezar estableciendo hipótesis basadas en tus conocimientos... pero recuerda a nuestro amigo Steve Blank, y sal a la calle para comprobar estas hipótesis o cambiarlas por hechos ¡!! Y para eso solo hay un camino, habla y escucha a cientos de clientes. Siempre lo mismo, siempre igual, pero siempre importante.

Y como ya sabes, el objetivo final de todo lo comentado aquí es definir, pintar en grande, el arquetipo de tu cliente extranjero objetivo. Ten en cuenta que cuando tu cliente es otra empresa, puede que todo esto se complique un poco, pues aparecen nuevas figuras como usuario, comprador, decisor, recomendador,



influenciador, prescriptor, e incluso saboteadores... Todas ellas super interesantes.... Jejejeje, y ahora estás pensando, uffff, menos mal, yo no tengo de esto en mi segmento... Y yo te pregunto ¿seguro? ¿Segurísimo? Si lo tienes debes pintar un arquetipo por cada figura.





## Tipos de mercado

Después de haber realizado un buen análisis, basado en información real y tener una adecuada segmentación del mercado internacional al que nos vamos a dirigir, vemos que dependiendo de cómo sea este mercado nos va a obligar a realizar una serie de actividades, costes, procesos, etc. Y no es un tema de distancia cultural o distancia física, sino de ver y comprender en qué tipo de mercado estamos entrando.

Dependiendo de cómo sea el mercado extranjero objetivo (“target”) todo puede cambiar. Por ejemplo, variará el tamaño del mercado, el coste de entrada, el tipo de lanzamiento adecuado para el producto, la competencia con la que te vas a encontrar, influenciará en el posicionamiento apropiado para tu producto, afectará al tipo de venta directa o indirecta, al proceso de venta, modificará el margen comercial, el propio ciclo de venta incluido el periodo medio de cobro, y todo esto afecta a la cantidad de dinero que tienes que invertir para entrar en ese segmento-país, al plazo de recuperación, costes, y a todos los ratios de viabilidad económica-financiera. Tremendo ¡!!!

### **Todo debe ser**

adaptado, cambiado, mejorado, apropiado para el mercado extranjero objetivo. Todo puede cambiar

Pues bien, el secreto está en que todos los mercados target podemos agruparlos en sólo cuatro grandes categorías



Comprenderlos bien puede, no puede... sino que afecta directamente al éxito de tu empresa, de tu aventura internacional. Así que vamos a ir viéndolos uno a uno para aprender más sobre ellos.



### **Mercados Existentes:**

son los que conocemos ya. Sabemos quiénes son. Conocemos los clientes que son, y podemos preguntarles por sus necesidades. Podemos hablar con ellos sobre los problemas que les importan, y los beneficios que buscan. En general, este mercado puede que incluso tenga un nombre, y dentro de él, los clientes demandan un mejor rendimiento. Normalmente, los avances vienen determinados por innovaciones en la tecnología. Claro que también tendremos muchos competidores y los clientes valoran las funcionalidades de los distintos productos.

En este tipo de mercado nuestros riesgos son: no conseguir ventas, no crear una marca, no distribuir bien, o no tener un buen producto a la altura de las expectativas. De hecho, la competencia se defenderá ante la entrada de un nuevo competidor. Si estás entrando en el nuevo mercado internacional porque tu producto es innovador, piensa que la competencia también innova, y mira la tasa de innovación de ese sector en ese mercado ¿ok? Un ejemplo es el mercado de bebidas refrescantes carbonatadas, si decides entrar, por ejemplo, en USA ya sabes quienes son las dos grandes marcas con las que vas a luchar ¿no?





### **Mercados Resegmentados:**

son menos conocidos y realmente lo que tenemos son hipótesis sobre ellos. Los clientes demandan/necesitan productos que encajen mejor con sus necesidades. El mercado existente les suministra, pero en este nicho no están del todo satisfechos, buscan algo más, necesitan algo diferente. Aquí la pregunta es ¿qué factores o características puedes eliminar que están por debajo del estándar? O ¿puedes ofrecer por encima del estándar o que no se haya ofrecido nunca? Aunque haya competidores, realmente la mayoría no sirven bien a estos clientes, o al menos, pocas empresas competidoras lo hacen bien. Un ejemplo tradicional de este tipo es el mercado de los aviones *low-cost* que vieron la necesidad insatisfecha....

En este tipo de mercado el riesgo estriba en no redefinir bien tu propuesta de valor para que encaje mejor en este mercado, seguramente al no haber realizado bien o incluso no haberlo hecho... eso de salir de tu mesa de trabajo. Pero también hay otro riesgo importante, lo que los expertos llaman el abismo.

El abismo es la diferencia existente entre los primeros clientes que son unos “noveleros”, pioneros (*early adopters* en inglés), y que rápidamente adoptan todo los productos nuevos que salen al mercado, y los clientes pragmáticos, los normales, que son los que te van a dar una suave curva de crecimiento.

### **¿Conoces el abismo?**

Tenlo en cuenta cuando lanzas un producto nuevo para un nuevo mercado... y todo parece ir bien.

Lanzar un producto nuevo a un nuevo mercado internacional puede darte un interesante crecimiento durante los 2 o 3 primeros años, gracias a estos “*early adopters*”. Pero justo después puedes comenzar a caer en ventas, porque aún no has alcanzado a los clientes pragmáticos y los noveleros se van con otro producto. Dicho de otra forma, puede haber una gran diferencia entre lo que los clientes desean y lo que necesitan. Por lo que es sumamente importante que en estos 2 o 3 primeros años alcances el nicho competitivo al que te diriges. Y cuidado con las inversiones, con las ampliaciones, con los sobredimensionamientos... en esos primeros años.



**Mercados Nuevos:** aquí lo complicado es que si no existen los clientes ¿cómo vas a saber algo sobre ellos? ¿cómo vas

a ser consciente de sus necesidades? ¿cuántos son? ¿cuál es su arquetipo? Ya te puedes imaginar el tamaño del abismo ¿no? Impresionante!!!. Realmente no conoces casi nada sobre los clientes, más que hipótesis lo que tienes son conjeturas, pero intuyes la necesidad de un gran cambio, de una innovación radical, no incremental, algo que realmente tenga un impacto que transforme las necesidades de los clientes. Y claro, no hay competencia. Nada de competencia. Estás entrando en un sitio donde vas a estar solo. De esta forma, el riesgo es que necesitas dinero y esfuer-



zo para crear este mercado, vas a necesitar invertir en educar y formar a tus clientes, y la colaboración de los evangelistas. ¿Cómo? ¿Qué? Pues sí, necesitas a gente influyente que comience a usar tu producto y lo recomiende. Un ejemplo es la empresa Groupon que creó el mercado de las ofertas diarias vía internet, donde ahora ya han salido muchas empresas competidoras más. Pero ten cuidado con los gastos, porque las ventas podrían tardar en llegar....



### **Mercados Clonados:**

aquí los clientes vuelven a ser conocidos, dado que este mercado es copia de otro mercado existente.

Este caso es muy frecuente en los procesos de internacionalización dado que buscas mercados que realmente son la misma versión que el mercado doméstico. Solo adaptas tu modelo de negocio doméstico a un nuevo mercado internacional. Y así lo vas replicando varias veces en distintos países, estados o zonas geográficas. Habrá o no habrá competencia dependiendo de adónde, con qué y cuándo vayas. Y tienes el riesgo de no entender bien las noticias y señales locales, las diferencias respecto a tu mercado de origen: culturales, legislativas, lenguaje, restricciones, etc. Pero no creas que todo mercado internacional es un mercado clonado de otro. Ten cuidado, y comprueba tus hipótesis con información real extraída de clientes reales.



## Propuesta de valor

Una vez bien definidos los segmentos de clientes en el nuevo mercado foráneo, llega el momento de desarrollar, establecer, adaptar tu propuesta de valor para esos clientes internacionales que ya has especificado. En este apartado, el objetivo es describir de una forma clara y precisa el producto/servicio que crea valor para un segmento específico de clientes. Así que recuerda, diferentes segmentos demandarán diferentes productos/servicios. Por eso hemos comenzado por el segmento de clientes. Puedes tener un producto increíble, superinnovador, pero si no tienes clientes que estén dispuestos a sacrificar dinero o tiempo, no tienes nada... se quedará en un cajón. Además, productos que funcionan en un mercado doméstico puede que tengan que ser adaptados para el nuevo mercado extranjero. En este momento, conviene recordar que una de las capacidades exportadoras es precisamente la capacidad relacionada con el desarrollo de nuevos productos mejor adaptados y personalizados para los mercados de exportación, la mejora y modificación de productos ya existentes, y la adopción de nuevos métodos e ideas en los procesos de fabricación para los mercados extranjeros.

### **El objetivo es**

describir de una forma clara y precisa el producto /servicio que crea valor para un segmento específico de clientes internacionales

## El MVP

es un producto terminado básico que te permite salir al mercado internacional, a los clientes, para que lo prueben, usen y opinen. Con esto obtienes una información real que te ayuda a decidir si mantenerlo o descartarlo, pero invirtiendo los mínimos recursos (tiempo, dinero, esfuerzo) posibles

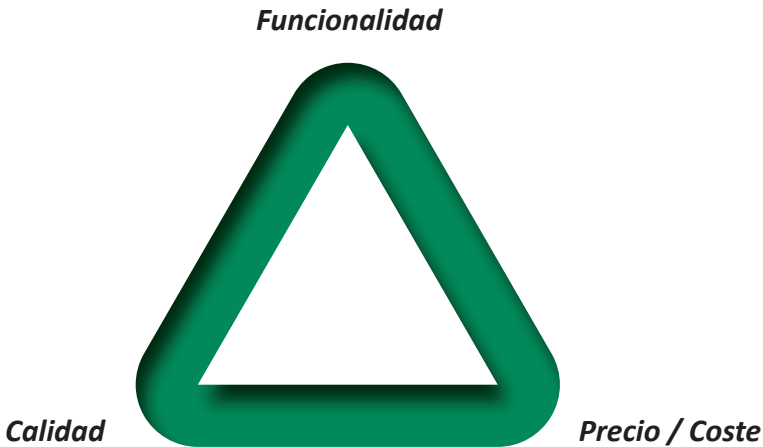
Al igual que en el emprendimiento, del modelo *lean* podemos adoptar el desarrollo de productos mínimos viables (MVP es su acrónimo en inglés), con los que comprobar de forma económica y rápida nuestras hipótesis sobre los atributos, características, funcionalidades y calidad del producto. Si te fijas, vuelve a la escena nuestro amigo Steve Blank, y el concepto de hipótesis. En esta ocasión la hipótesis es la presunción de que el producto va a ser viable en el mercado foráneo. Y claro, como hemos dicho... no tiene que ser siempre cierta. Así para evitar grandes fiascos, grandes decepciones, dolorosos y carísimos fracasos, el desarrollo de un MVP busca sacar una versión inicial del producto para recoger información real de tus potenciales clientes. En definitiva, el MVP básicamente consiste en hacer un producto básico, que incluso no tenga todas las funcionalidades, pero que sea un producto terminado que te permita salir al mercado internacional, a los clientes, para que estos lo prueben, usen y opinen, y así tú puedas corroborarlo o descartarlo, pero invirtiendo los mínimos recursos (tiempo, dinero, esfuerzo) posibles. Seguro que conoces historias sorprendentes de cómo algunas empresas han ido cambiando su negocio siguiendo las indicaciones de los clientes. Este es tu objetivo: "No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio" (Charles Darwin). La asunción básica es que solo a través del *feedback* de tus



primeros clientes sabrás si estas yendo por el buen camino, tendrás la información real para adaptarte... a sus necesidades y deseos.

Otro concepto más que no puede ser olvidado, y en el que tienes que hacer hincapié, es analizar y comprender la verdadera naturaleza del beneficio que aportas a tus clientes, y los factores que te diferencian de la competencia. Y tenlo claro, en los mercados internacionales hay mucha competencia de la que tienes que diferenciarte. En esta búsqueda puede serte útil saber que los seres humanos tratamos siempre de evitar el dolor y de obtener más placer. En esto puede radicar el beneficio que tú aportas, en ambos o en al menos uno. A partir de aquí describe si puedes desarrollar una solución mejor, más barata, más funcional, más cómoda.

Así, aparece como un concepto importante el que nos ofrece el triángulo de la supervivencia. Este fue desarrollado por Regine Slagmulder y Robin Cooper, y también nos hace reflexionar sobre el valor ofertado a los clientes. En cada vértice parece un concepto:



y se defiende que sólo aquellos productos enmarcados dentro de la línea gruesa del triángulo son aquellos que sobrevivirán en ese mercado. En definitiva, es el concepto que tanto hemos usado de calidad/precio (por ejemplo, este restaurante tiene una mejor relación calidad/precio que aquel...), junto al concepto funcionalidad. En palabras técnicas, son los intercambios funcionalidad-calidad-precio, donde cada empresa coloca su producto de forma que el mercado lo acepte (que caiga en la línea gruesa) bajando, subiendo cada característica = más calidad o menos, más funcionalidad o menos, más precio o menos.... pero siempre dentro del triángulo de la supervivencia.

Al igual que hicimos en el anterior apartado, vamos a definir este apartado en un formato de preguntas para que te sea más fácil. Tome las respuestas muy, muy, en serio, no asumas nada, no supongas, no preconizas porque este apartado es crucial, porque es el que hace que los clientes vayan a ti... o no vayan... Pero antes, queremos hacerte recapacitar sobre tres aspectos que son importantes.

- por qué nos compran nuestros clientes. Básico. Es imprescindible conocer qué razones, qué impulsos, qué destacan y valoran de nuestro producto.

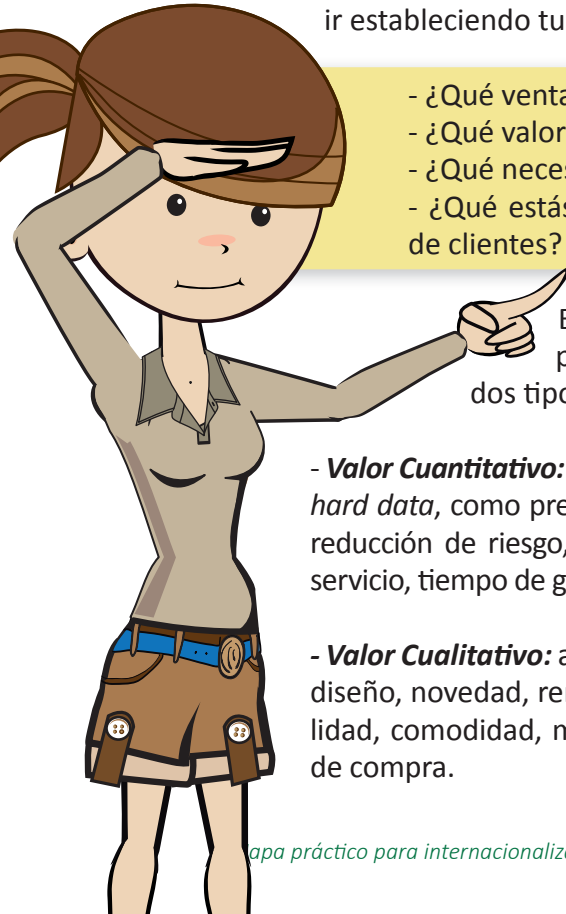
- dónde y por qué reclaman. Todo el mundo se queja, todos opinamos. En las redes sociales, en los bares a los amigos, en las encuestas de opinión o satisfacción, en los formularios de los servicios web, etc. Y esto nos abre un inmenso mundo de información. Conocer qué es lo que a los clientes no les gusta de un producto (competidor) es importante para saber qué tengo que añadir, adaptar,



mejorar del mío. Es una fuente inagotable de ideas para la mejora continua.

- por qué no nos compran. Uffff. Y esto también va a pasar, al menos con una parte de los clientes. Pero no podemos decir que nos da igual. No nos podemos dormir. Tenemos que saber cuáles son sus razones o motivos. Seguir siempre alerta.

Pues bien, manteniendo esto en mente, el posterior paso es buscar respuestas adecuadas a las siguientes preguntas, lo que te permitirá ir estableciendo tu propuesta de valor



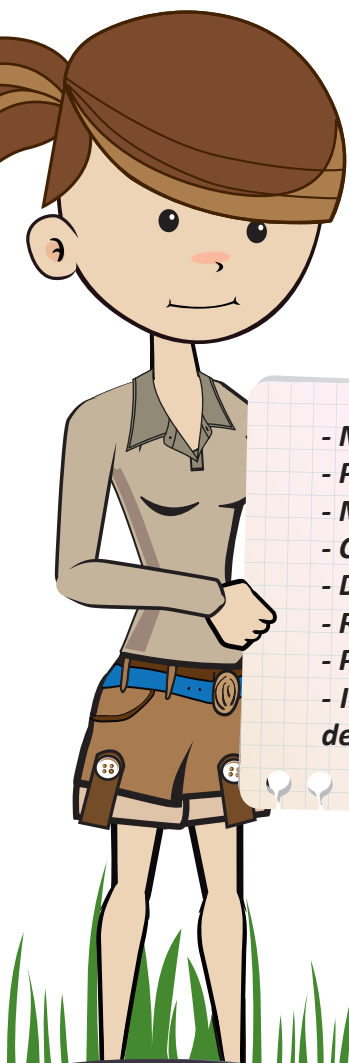
- ¿Qué ventajas le ofreces a tus clientes?
- ¿Qué valor entregas a los clientes?
- ¿Qué necesidades se están satisfaciendo?
- ¿Qué estás ofreciendo para cada segmento de clientes?

En general, podemos decir, agrupando y simplificando, que hay dos tipos de valor.

- **Valor Cuantitativo:** descrito por cantidades numéricas, *hard data*, como precio, cantidad, reducción de costes, reducción de riesgo, velocidad de entrega, tiempo de servicio, tiempo de garantía.

- **Valor Cualitativo:** a través de aspectos más *soft* como diseño, novedad, rendimiento, personalización, usabilidad, comodidad, marca, entorno, clima, experiencia de compra.

De esta forma tienes que ir describiendo tu propuesta de valor definiendo qué hace tu empresa por el nuevo mercado internacional, cómo vas a solucionar un problema por el que los clientes foráneos estén dispuestos a pagar. En cualquier proceso de mentorización te lo van a decir una y otra vez: solo triunfan los diferentes. Así que estrújate la cabeza, busca cómo puedes crear valor... algunas pistas:



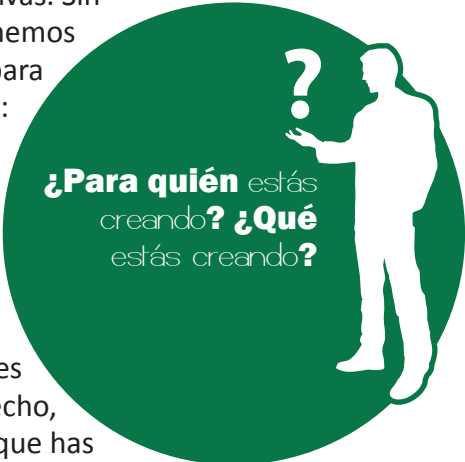
- **Mejoras en la funcionalidad**
- **Personalización**
- **Mejoras en la accesibilidad**
- **Comodidad**
- **Diseño**
- **Reputación, status**
- **Precio (alto o bajo)**
- **Involucrando al cliente en el proceso de co-creación de valor**

Y aquí lo vamos a dejar, creo que es suficiente. Por supuesto, ánimo, haz los deberes y define una buena propuesta de valor para ese nuevo mercado exterior.

**Solo triunfan los diferentes**

## Encaje producto-mercado

En este nuevo apartado no vamos a avanzar hacia una nueva caja del modelo Canvas. Sinceramente, creo que las dos que ya hemos descrito son las más importantes para tu proceso de internacionalización: clientes y producto. Y, además, la relación que hay entre ellas es básica. En inglés tiene un nombre muy rimbombante “Product-Market fit”, en español sería algo así como el encaje producto-mercado. Así, este apartado va a servir para que le des otra vuelta más a lo que ya has hecho, para que te replantees las hipótesis que has establecido para los dos primeros apartados ¿para quién estás creando? ¿qué estás creando? ¿y qué problema/necesidad realmente vas a solucionar?, y además esto nos va a permitir volver al MVP producto mínimo viable ¿vale? Pues vamos....



**¿Para quién** estás creando? **¿Qué** estás creando?

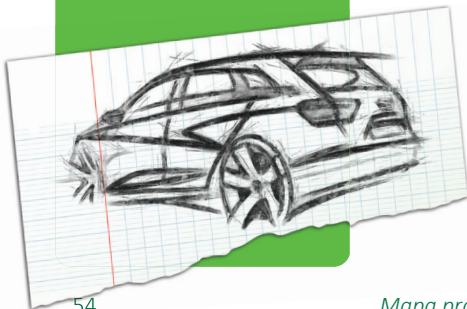
## Tu producto

no es lo que tú digas que es, sino lo que tus clientes digan que es

## Cuando visites a un cliente

lleva contigo un prototipo que el cliente pueda ver, tocar... sus opiniones serán mejores

Volvamos a la propuesta de valor. Ya lo dije, esto no es la descripción simple de un producto o servicio. No. Tienes que tener en mente a tu cliente en el mercado internacional. No seas egocéntrico, no pienses que tu producto es lo mejor después del dominio del fuego, de la rueda, del Chupa Chups, o del iPhone5. Lo importante es que los clientes sinceramente te digan que tu producto/servicio les soluciona un problema/necesidad. Un gurú del *branding* (no recuerdo el nombre) decía algo así como “tu marca no es lo que tú digas que es, es lo que tus clientes digan que es”, pues con los productos es lo mismo. Incluso si conoces a alguien dedicado al desarrollo de programas y aplicaciones te podrá contar como los usuarios emplean sus productos para funcionalidades no predefinidas. Sorpresas te da la vida. Además, no es suficiente que solo digan “oh, qué buena idea!!” Esto último no sirve para nada. Recuerdo una empresa de turismo que me comentaba que había preparado unas visitas turísticas para extranjeros después de haber hablado con muchos clientes y haber escuchado “qué chulo, me gusta”. Pero, después, a la hora de la verdad, nadie les compró ninguna visita!! Lástima, tanto trabajo, tiempo, esfuerzo, para nada. Ok, tendrás que ir a hablar con los clientes, con muchos clientes extranjeros, pero no con las manos vacías. Lo mejor es ir al menos con un prototipo, una presentación, una maqueta, ¿vale? Pero, atención, este

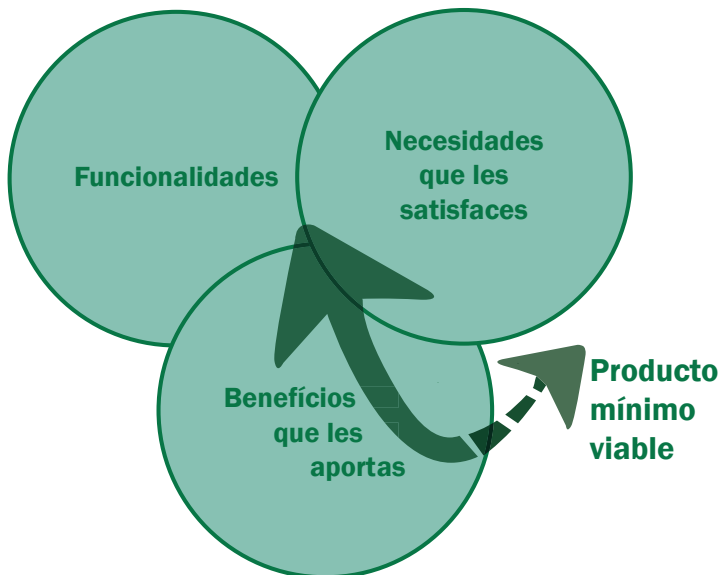


prototipo no es el MVP, es solo una maqueta, algo que visualizar.

Así, poco a poco, lo vamos teniendo claro. La propuesta de valor que desarrolles para un mercado foráneo va de la mano precisamente de ese mercado, la marcan los clientes de ese mercado. Y muchas veces, los mercados internacionales no son clones del mercado doméstico. Comprender la relación entre producto-mercado es importante. Tanto que simplemente determinará si tienes éxito o no. Por consiguiente, la propuesta de valor no es algo que se haga de forma aislada, la realizas para resolver el problema o necesidad de un grupo de clientes extranjeros, ¿correcto? Y realmente tiene tres componentes básicos.

### La propuesta

de valor para un mercado foráneo la marcan los clientes de ese mercado



Y debes conocer muy bien cuál es tu oferta, cuál es tu propuesta, cuál es tu producto/servicio:



Mi producto/servicio

- ¿Es un producto o servicio?
- ¿Para qué sirve principalmente? ¿Qué otros usos puede tener?
- ¿Es un producto fabricado, una mercadería, o un programa?
- ¿Tiene marca o es una *commodity*?
- ¿Todo es tangible o tiene algún valor intangible?
- ¿Tiene derechos de uso o licencias que cobrar?
- ¿Lo financia con intereses?
- ¿Ofreces garantías? ¿Contrato de mantenimiento?
- ¿Das formación/asesoramiento?
- ¿Qué servicios pre-venta, durante la venta y post-venta das?
- ¿Cómo lo comercializas? ¿En qué paquete?
- ¿Con qué formas de entrega? ¿Plazos?
- ¿Qué otras funcionalidades tiene?
- Etc.



Todo lo anterior es parte de tu producto. Pero claro, no estás solo en el mundo, ni siquiera eres el primero. Por lo que aquí no acaba la cosa, sino que además tienes que preguntarte qué es lo que actualmente está pasando en ese mercado extranjero. Nuevamente, lo puedes hacer a través del análisis de las respuestas que los clientes internacionales dan a algunas preguntas:

- Competencia. ¿Qué es lo que hoy hacen los clientes? ¿Cuántos son estos competidores? ¿Qué saben hacer? ¿Cómo lo hacen?

- ¿Por qué existe este problema o necesidad todavía? ¿Qué es lo que hace que aún no esté resuelto? ¿Qué es lo que añades para resolverlo mejor? ¿Por qué no lo está haciendo ya la competencia? ¿Cómo es que a nadie se la ha ocurrido? ¿O por qué fracasaron aquellos a quienes se les ocurrió y lo intentaron?

- Tamaño del mercado. No vaya a ser que realmente sea tan pequeño que no te de....

Y ahora, te toca pensar. Despacio. Y desde la perspectiva de los clientes analiza... piensa... busca... establece... prioriza la importancia que le dan... establece la relevancia que le asignan... calcula la frecuencia con que les ocurre... y responde a:

- De qué forma ayudas a los clientes a eliminar, reducir, mitigar uno de sus problemas. ¿Les ahorro tiempo? ¿dinero? ¿esfuerzos? ¿trabajos? ¿desperdicios? ¿problemas? ¿disgustos? ¿riesgos? ¿frustraciones? ¿molestias? ¿dolores de cabeza? ¿preocupaciones? ¿desafíos?

- De qué forma ayudas a los clientes a sentirse mejor, a estar más felices, contentos, satisfechos, relajados, en

compañía de familiares y amigos.

- De qué forma ayudas a los clientes a hacer mejor algo que ya hacían, pero que a partir de ahora harán de una forma más sencilla, más cómoda, con mejores resultados, más eficientes y efectivos, más rápidamente, más fácilmente, con más calidad, con menos resistencia, etc.

- De qué forma ayudas a los clientes a eliminar, reducir, mitigar problemas de reputación, sociales, de confianza, de compromiso. O riesgos sociales, técnicos, financieros...

- Etc.

### **El arquetipo de tu cliente internacional objetivo**

es un dibujo, collage, poster que representa la realidad de los clientes de ese mercado

En apartados anteriores hablábamos de conocer bien a los clientes internacionales objetivo. Si lo has hecho, si realmente lo has trabajado, vas a ser capaz de poner en grande delante de tu mesa un *collage*, una foto, un dibujo, un árbol, una espina de pez, para representarlos. Recuerda, a esto se le llaman un arquetipo, si quieres un estereotipo, pero no prejuicado, sino extraído de tu profundo análisis. Y como decíamos de tu propuesta de valor, en el caso de tus clientes también tiene tres componentes principales, pero ahora desde su perspectiva.

Y lo importante no es saberlo, sino tenerlo bien interiorizado, bien comprendido. Esa es la diferencia. Solo así tu dibujo, tu arquetipo, tu *collage* sobre tus clientes será realmente bueno y útil. Y que conste que esto es una

propuesta de Steve Blank, que simplemente veo genial y superútil. En vez de decorar tu oficina con un cuadro o póster que no te dice nada, es mejor tener siempre delante tu cliente tipo ¿Qué más quieres?!!!

Y sí, claro que sí, este encaje producto-mercado, busca unir, enlazar, encajar los tres componentes básicos de cada apartado. Ahí está la clave. De esta conjunción sale el MVP, producto mínimo viable, que aporta un beneficio solucionando un problema mediante su funcionalidad. Claro que ahora viene otra pregunta del millón: ¿cuál debería ser mi MVP, producto mínimo viable? Y, por supuesto, la única forma que hay para darle respuesta es ir y hablar con los clientes, abrazarles, conocerles, vivir con y cómo ellos, comprenderles... no me cansaré de decirlo una y otra vez!!.

El producto mínimo viable es algo que los clientes pueden ver y tocar, es la primera versión del producto final. Ojo, no lo confundas con el prototipo. Nuestro amigo, Steve Blank insiste en que no es una versión alfa o beta, si esto supone que el producto no está acabado o supone que el producto está en pruebas. El MVP es un producto acabado que se vende e incluye todas las funcionalidades que los clientes internacionales nos han dicho que necesitan cuando les enseñamos el prototipo. Es el resultado de todo nuestro análisis con los clientes foráneos, en el mercado extranjero seleccionado. Es un producto acaba-

Qué les duele

Cuales son los problemas que tienen

Qué ganan con tu producto

**El MVP** es un producto acabado que se vende e incluye todas las funcionalidades que los clientes internacionales nos han dicho que necesitan cuando le enseñamos el prototipo

do, para este momento y lugar. Quizás no sea el producto de nuestros sueños, pero sí tiene lo que los clientes de ese mercado concreto quieren y están dispuestos a pagar. Un buen comienzo, ¿no?

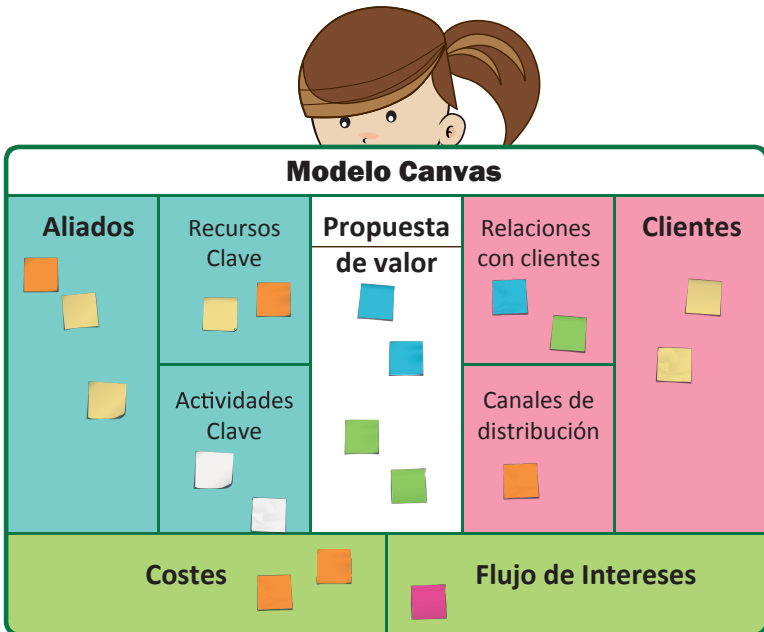
Y claro, a medida que sales, que te mueves y visitas a tus clientes internacionales, a medida que conoces más, más dudas te asaltan. Así, te surge la necesidad de realizar algunos experimentos para probar y contrastar información ¿cómo si no vas a comprobar tus hipótesis sobre el encaje producto-mercado? Y para eso, tienes que tener claro;

- Qué quieres comprobar
- Dónde quieres comprobarlo
- Qué tipo de experimentos puedes hacer
- Con cuántas personas
- Cuántos experimentos puedes hacer

Te recomendaría por lo menos usar 20 clientes potenciales para productos sencillos, e ir subiendo hasta cientos (o miles) cuando, por ejemplo, hablamos de una aplicación web o móvil. Para estos últimos, puedes usar diferentes medios de comunicación. Pero diferentes, no solo la típica encuesta *online*, ¿ok? Siempre tienes que ver la cara, la respuesta no verbal, las reacciones, la sorpresa, sus ojos, las mejillas coloradas, las emociones. Y recuerda, desde las Cátedras Extenda te podemos ayudar a buscar alumnos extranjeros, Erasmus en su mayoría, para comprobar tus hipótesis.

## Canales de distribución

Esta vez avanzamos hacia una nueva caja del modelo canvas. Hacia la caja denominada canales de distribución y comunicación, canales de distribución, o simplemente canales. En definitiva, supone contestar a ¿cómo llega tu producto/servicio a los clientes? Para esto, como ya sabes, es fundamental tener muy claramente definidas las dos cajas anteriores: segmentos de clientes y propuesta de valor.



WWW

## Manual de Comercio Internacional

[http://www.extenda.es/catedras/descargas\\_generales/estudios/ext/manual\\_comercio\\_internacional\\_final.pdf](http://www.extenda.es/catedras/descargas_generales/estudios/ext/manual_comercio_internacional_final.pdf)

En este momento, sería muy interesante que actualizaras, recordaras, tus conocimientos sobre técnicas de comercio exterior, Incoterms 2010, etc. No vamos a verlo en esta guía, pero dispones de sitios interesantes donde aprender o recordar sobre esto. Por ejemplo, puedes empezar con el Manual de Comercio Internacional, publicado por Extenda en 2011.



Para comprender la importancia de los canales de distribución, la historia siempre nos ayuda. Todo comienza hace siglos con **movimientos de mercancías, físicas**. De hecho, por esto fundan Cádiz los fenicios hace más de 3.000 años, para negociar con mercancías físicas (aceites, vino, grano, pescados, garum...) utilizando un canal físico de distribución, donde emplean personas, barcos y fundan ciudades.

Damos un salto en el tiempo, y llegamos a después de la Segunda Guerra Mundial, donde ya vemos (puede que también empezara antes, pero había menos...) comercio internacional de **producto no físico, virtual**, como seguros, acciones, derechos, e incluso más tarde, software ¡! Pero estos productos virtuales se comercializaban a través de un canal físico, utilizando personas, medios de transporte, oficinas, etc.

A mediados de los 90s, con el crecimiento de internet, es cuando aparecen los **canales virtuales**. Y se comienza principalmente para la venta de productos físicos. Piensa en las empresas de comercio electrónico, como Amazon. Te venden de todo, desde todos los lados ¿cierto?

Pocos años después, a comienzos del nuevo siglo, es cuando comienza la utilización del **canal virtual para productos virtuales**, emergiendo con fuerza empresas como Google, Twitter, Facebook, LinkedIn....

		Producto	
		Físico	Virtual
Canal	Físico	Físico - físico → Físico - virtual	
	Virtual	Virtual - físico → Virtual - virtual	

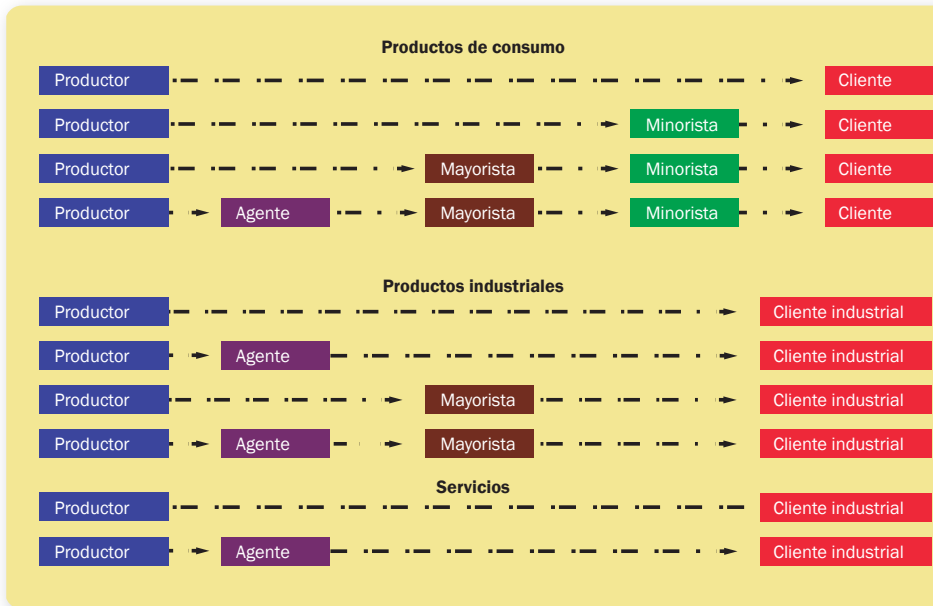
## El objetivo básico

es colocar sus productos y servicios en el mercado final en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades y requerimientos de sus consumidores

En la actualidad, el objetivo básico de cualquier empresa sigue siendo el mismo que antaño, colocar sus productos y servicios en el mercado final, en este caso extranjero, en condiciones adecuadas para satisfacer las necesidades y requerimientos de sus consumidores, foráneos. Para alcanzar estos importantes propósitos, puedes decidir afrontarlo con tus propios medios, llegando por ti mismo a todos los espacios geográficos y temporales, con las cantidades y formatos adecuados. Esto sería un canal **directo**. Pero si careces de ellos, o te supone un coste elevado, puedes buscar crear relaciones con otras empresas, para desarrollar todas las actividades necesarias para las funciones de distribución que te sirvan como puente para alcanzar su mercado final, formando un canal **indirecto**.







Esta figura no es exhaustiva. Además, los nombres varían mucho dependiendo del sector, producto, país, canal, de las funciones realizadas, etc. Por ejemplo: intermediario, agente, importador, *broker*, revendedor, *dealer*, etc.

Claro, ante este abanico de canales, físicos directos e indirectos, virtuales directos e indirectos, la tentación es decir sí a todos. Pero, ya lo hemos dicho, quien mucho abarca poco aprieta. Comienza, selecciona, con uno, y después, más adelante, crece mediante otros. Esto te dará más garantías de éxito, más que ir de un lado a otro apagando fuegos sin cesar... La pregunta es ¿qué canal vas a utilizar primero para entrar en ese mercado internacional? Claro que no todos tienen la misma complejidad, ni siquiera son válidos para todos los productos. No es lo mismo vender cartuchos de tinta de impresora por una web que vender sensores inteligentes que deben ser in-

## Comienza con

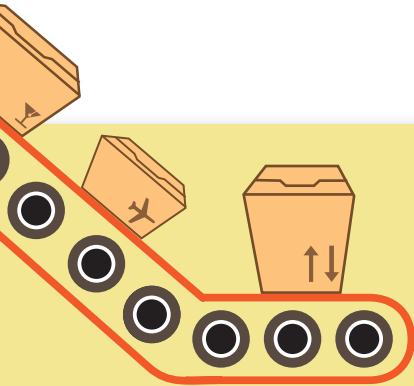
uno, y más adelante crece mediante otros.

## Pero recuerda

el encaje producto-mercado-canal

tegrados en máquinas robotizadas para un cliente industrial o para un hospital en Bulgaria. Claro que, a medida que aumenta la complejidad del canal, normalmente también aumenta el valor que agrega a tu producto/servicio. Así que de nuevo aparece el “fit”, el encaje ¿recuerdas? Antes hablábamos del encaje producto-mercado, ahora es el encaje producto-mercado-canal.

Al seleccionar el canal de distribución/exportación por el que vas a comenzar tu aventura internacional debes tener en cuenta que no solo es importante mover bien los bienes físicos, sino que este movimiento debe ser acompañado de un doble flujo de información, hacia el cliente, y hacia ti, como información *feedback*. Así, a través del canal es como la empresa se va a comunicar con los clientes, y va a llegar hasta ellos para entregar su propuesta de valor.



- Dando a conocer tu producto/servicio
- Aumentando el interés por tus productos/servicios
- Ayudando a los clientes a evaluar tu propuesta de valor: empatizando
- Facilitando la compra
- Entregando tu propuesta de valor para su ventaja, su beneficio
- Facilitando un servicio post-venta

Por tanto, otra vez, en forma de preguntas te dejamos que lo evalúes bien y decidas qué opción vas a elegir. Por supuesto puedes añadir o quitar las que quieras, pero... trata de comprender bien cómo funciona cada canal, quiénes son los agentes principales, cómo fluye la comunicación e información, etc. antes de decidir....

- ¿Qué canal/es vas a seleccionar?
- ¿Qué canales prefieren tu segmento de mercado?
- ¿Cómo encajan con las actividades de tu cliente?
- ¿Cómo vas a comunicar bidireccional?
- ¿Cómo estás contactando ya con los clientes?
- ¿Cuáles son mejores y cuáles más rentables? ¿cómo lo vas a medir?
- ¿Cómo se coordinan/integran todos los canales?
- ¿Cómo los vas a atender?
- ¿Qué costes supone esta forma de relación?
- ¿Cómo les puedes asesorar/ayudar?
- ¿Cómo vendes/compran?
- ¿Cómo recoges?
- ¿Cómo entregas?
- ¿Tienes servicio post-venta?



Con esto ya tienes clara la tarea, ¿no? Exactamente, el trabajo ahora consiste en definir cómo vas a llegar a tus clientes, a esos clientes que ya tienes identificados en la caja del segmento de clientes, a ese cliente prototipo que has dibujado en grande y que lo tienes colgado en tu oficina. ¿Cuál es el canal de distribución que has seleccionado? Dibújalo con todos sus pasos, cuáles son las alternativas. Al pintar el diagrama del canal, ve estableciendo hipótesis de los márgenes de cada paso, de cada actor (distribuidor, minorista, importador, tú), ve describiendo las actividades físicas y virtuales (documentación, pagos y cobros, seguros, contratos, etc.) entre cada paso. Por supuesto, como siempre, son hipótesis que vas a tener que comprobar saliendo a la calle, viajando y entrevistándote con importadores, intermediarios, etc. Y volviendo después a tu oficina para modificar, mejorar tu diagrama, y modificar, mejorar tu Canvas, ¿ok?

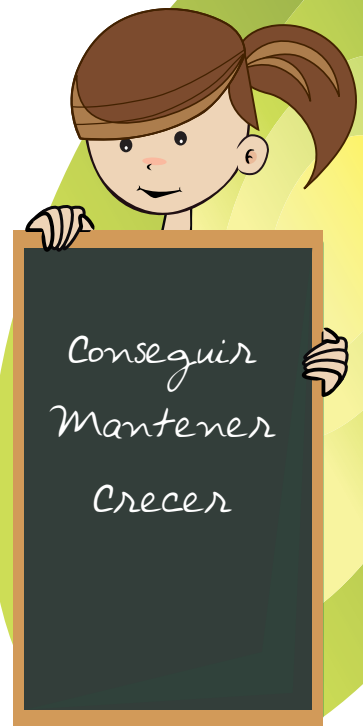
## Relaciones con clientes

Llegamos casi al ecuador con la cuarta caja del modelo Canvas (recuerda, son 9). Es la caja reservada para que expliques cómo vas a conseguir, mantener y aumentar tus clientes foráneos: relaciones con clientes. Y fíjate bien en la frase, vuelvo a decirla, más despacito, son tres preguntas que deben tener respuestas diferentes.

- ¿cómo vas a **conseguir** clientes foráneos en el mercado internacional objetivo? Toda relación con clientes comienza por atraerlos y conseguirlos, es decir, conseguir que compren tu producto/servicio.

- ¿cómo vas a **mantener** esos clientes extranjeros? Perder clientes es fácil, en muchas empresas es una auténtica sangría. Sin embargo, mantenerlos es una actividad ardua que requiere esfuerzo y dedicación. Y cuando digo conservarlos me refiero a un período de tiempo largo (moderado por el tipo de producto)

- ¿cómo vas a hacerlos **crecer**? Esto es importante, buscando formas para vender más producto/servicio a los clientes que ya tienes.



## Conseguir, mantener y aumentar

tus clientes no es algo abstracto, es totalmente concreto y real

Pero, cuidado, cuando busques las respuestas que tú vas a dar a cada una de estas preguntas, piensa que son personas sobre las que estás respondiendo. Y claro... volvemos al segmento de clientes. Porque no son personas cualquiera, son los clientes foráneos que has descrito en el apartado de segmento, que incluso tienes pintado su arquetipo en grande delante tuya, ¿no? Pues bien, es ese arquetipo el que debe dirigir la respuesta apropiada a cada pregunta.

Conseguir, mantener y aumentar tus clientes no es algo abstracto, es totalmente concreto y real. Y recuerda, diferentes segmentos, diferentes arquetipos, con lo que diferentes respuestas. Si tienes 2 o 3 segmentos... bien !!! Pero si tienes más de 10... cuidado, que no apretarás nada ¡! Por favor, prioriza. Recuerda siempre: claro, sencillo y centrado. Y aunque tus clientes sean grandes empresas u organismos públicos, siempre hay personas que son las que hacen que las cosas realmente ocurran. Si no, no sirve para nada, y todo podrá comenzar a fallar. Así que, si no lo tienes claro, claro, te recomiendo que vuelvas atrás, a apartados anteriores y te invito a que realmente lo hagas, si tú quieres, claro!!!

Pues bien, una vez conocida la verdadera naturaleza de tu arquetipo de cliente foráneo, lo siguiente es conocer cómo puedes atraerlos y conseguirlos. Imagina un embudo, donde en la boca grande están todos los clientes definidos en tu segmento, y en la boca chica los que vas consiguiendo. ¿Cómo puedes atraer a los clientes extranjeros hacia el embudo? ¿Cómo puedes suscitar su atención, su interés?





En general, debes pensar en dos tipos de actividades:

**Actividades Pagadas para crear demanda.**

¿Cómo? Sí, vas a pagarle para atraer su atención y demanda. No, no te extrañes, piensa, por ejemplo, en las relaciones públicas, o en los actores y actrices en la alfombra roja luciendo vestidos prestados o regalados. En general, se puede pactar un fijo, una cantidad fija mensual, o puedes acordar una remuneración variable, y todo para que hable de tu producto, lo comente en periódicos o entrevistas, etc. Tienes que buscar a alguien que sea una referencia en ese país. O incluso puedes pagar a un grupo de investigación para que demuestre científicamente las bondades de tu producto... ¿te suena que la cerveza es la mejor bebida isotónica? ¿o que una copa de vino, sin pasar del medio litro, al día hace que ....? ¿o que 9 de cada 10 dentistas recomiendan que...? ¿o que el Instituto de Investigación gargaón ha validado que el elixir XX mejora tu sonrisa?....

Otra actividad pagada es la publicidad. Y en esto del tirón dices... claro!! Pero, mi consejo, busca nuevas formas. Por ejemplo, ¿quiénes son los blogueros más influyentes en ese mercado extranjero? Como se suele decir ¿cuáles son las plumas/voces acreditadas en tu tema? ¿qué te parece pagar blogueros para que digan que tu producto es la caña? O más disimuladamente... pueden hablar sobre el



problema, sobre la necesidad y demandar soluciones. Lo mismo en los periódicos, radio, e incluso televisión. Incluso sin llegar a crear ningún anuncio.

Otra actividad pagada es la asistencia a ferias internacionales. Dependiendo del sector, tu asistencia se vuelve inexcusable, te permite ver la tendencia, la competencia, conocer gente, hablar con ellos, e intercambiar información.

Por último, no podemos olvidar, por muy clásica que sea, el buzoneo, el correo postal, el reparto de trípticos, el envío de mails, los *webinars*, las discusiones de LinkedIn, etc. Incluso pagar a Google, Facebook, para que tengamos un sitio magnífico en sus motores de búsqueda. Todas son actividades pagadas.

### **Actividades Gratuitas para crear demanda.**

Abre bien tu mente, que pueden interesarte ¡! Piensa, por ejemplo, en una presentación o ponencia en un congreso ante un auditorio realmente especializado, donde tienes 15 o 20 minutos para exponer las bondades de tu producto/servicio. Piensa también en la posibilidad de realizar inserciones tuyas, tipo post, en tu blog, o en el blog de otra persona, ampliando de esta forma tu alcance. Tener tu propio blog se complementa con tu *fanpage* en Facebook o en Twitter, donde expones noticias, comentarios, avances interesantes para atraer clientes. Un video viral en Youtu-



be, gracioso o emotivo... con música como ahora hace todas las empresas de cerveza, quizás imitando los antiguos de coca-cola... En general, atraes a tus clientes porque conoces lo que les gusta, lo que les interesa, y escribes sobre ello.

Con todas las actividades, pagadas o gratuitas, vas consiguiendo varias cosas:

- Primero que los clientes sepan que existe tu producto/servicio. Es lo que los técnicos llaman consciencia o conocimiento, es decir, los clientes saben que existes. Este es un primer paso, pero claro, necesitas más, ¿no?

- Segundo, quieres que los clientes pasen de saber que existes a que estén interesados en tu producto/servicio. En la web, en los blogs, esto se mide por el número de clics o visitas. Pero imagina una web desde donde ofreces tu producto a ese mercado internacional, sería triste que tuviera muchas visitas, pero pocos clics en la pestaña de ofertas, ¿verdad?

- Tercero, eso se llama considerar la compra del producto/servicio. No quieres que entren en tu tienda o web... y se vayan. Es decir, te interesa que los clientes analicen tu oferta, vean tus precios, y se lo piensen. Incluso en ocasiones, dependiente del producto/servicio, te interesa que lo prueben, que lo usen.

- Cuarto, compran o se convierten en usuarios ¡! Se activan!!

Realmente una información superinteresante es ver cómo se va reduciendo el embudo de clientes entre los distintos pasos. ¿Cuántas personas conocen la existencia de tu blog? ¿Cuántas personas están interesadas en leerlo? ¿Cuántas personas...? Pues esto mismo aplícalo al mercado internacional en el que deseas entrar. Porque todo el esfuerzo que has hecho en las actividades, pagadas o gratuitas, para generar demanda es para que al final estas personas se conviertan en clientes y compren. Es un 10%, un 5%, un 1%...

Pero no te asustes, aún, hay una cosa buena, muy buena, casi un milagro. Y se le llama ciclo viral, es un acelerador, y es algo tan sencillo como el boca en boca de los clientes. Claro. Un cliente compra y automáticamente se lo cuenta a sus amigos, y ahora con Facebook incluso a los amigos de los amigos... jejejeje. Y ya sabes, hay gente que lo cuenta todo, y esto pasa en todo el mundo. Y claro, ahora sus amigos también son conscientes, se interesaran, lo consideraran, y algunos comprarán. Esto es universal ¡! Es un efecto amplificador viral, y debes aprovecharlo. ¿Cómo? Piensa ¡! ¿Cómo puedes convertir a tus primeros clientes extranjeros en tus mejores comerciales? ¿En tus mejores vendedores para que te ayuden a conseguir nuevos clientes?

Y ahora.... qué bueno sería que esos nuevos “vendedores” se mantuvieran como clientes por un largo periodo de tiempo ¿verdad? To-

### **La experiencia de compra de tus clientes**

debe ser excelente.  
Esto activa el ciclo viral !!

## ¿Cuál es tu programa de fidelización

para ese mercado extranjero?

dos los chicos del marketing lo dicen al unísono: es mucho más costoso conseguir un cliente que conservarlo. Y eso es aún más importante cuando hablamos de mercados internacionales. Sin embargo, el trabajo diario, el pedido de ayer, la entrega de mañana, los problemas, los viajes, los fuegos y los sapos mañaneros no te dejan pensar. Pero ahora que estás leyendo esta guía, párate un momento y piensa en qué estás haciendo, no para conseguir clientes, no para venderles más, sino solo para mantenerlos. ¿Qué actividades realmente realizas con ese segmento de clientes internacionales? Uhhmm.... ¿Cuál es tu programa de fidelización para ese mercado foráneo? Los supermercados tienen tarjetas, las compañías aéreas nos dan puntos por volar, los hoteles nos envían ofertas especiales con descuentos.... ¿y tú? Algunas otras empresas nos embelesan con sus actualizaciones, y así evitan que nos vayamos a comprar a la competencia.... ¿y tú? ¿Haces concursos? ¿Das puntos? ¿Invitas a eventos?

Y el tercer paso, es hacerlos crecer... tienes suerte si llegas a tener este problema ¿verdad? No, en serio, vamos a ver qué puedes hacer para incrementar las ventas en los clientes que estás manteniendo, ¿ok? Por lo pronto es mucho más barato vender productos a clientes existentes que a nuevos, esto está claro. Así que nos toca pensar otra vez, por ejemplo, plantéate estas alternativas:

## Alternativas

- ¿Puedes partir tu producto? Es decir, en vez de venderle otra vez todo el producto, ¿Puedes venderle piezas sueltas? ¿puedes venderle una nueva pieza de fácil instalación que aumente la funcionalidad del producto? Además si te fijas en las empresas que hacen esto, el precio de las nuevas piezas, todas sumadas, es superior al precio del producto... buena táctica ¡!!

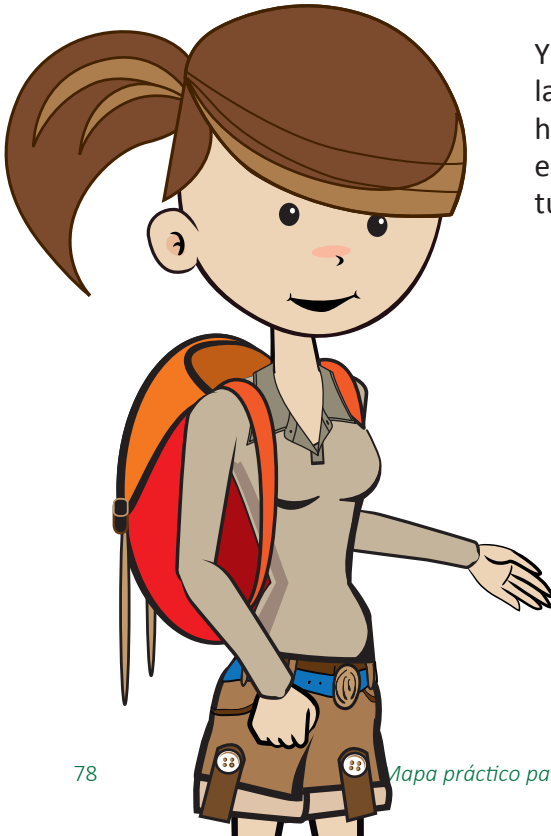
- Acuérdate que has partido de un producto mínimo viable, con lo que tienes mucho que seguir ofreciendo. Por ejemplo el paso del Freemium al Premium ¿no?

- ¿Puedes sacar una línea top de tu producto? Así creas el deseo: ganas al cliente con un producto bueno, pero indicándole que hay otro aún mejor. A muchos nos pasa esto con los coches, primero de jóvenes compramos un Seat o Volkswagen, y después queremos un Audi. También pasa con el brandy, pasando de un solera hasta un gran reserva. Igual en el vino tinto desde el joven o cosecha hasta.... En definitiva, estos ejemplos se basan en lo mismo, en las aspiraciones, nos gusta mejorar, somos así.

- Venta cruzada. Esto nos suena ¿verdad? Nuestros bancos nos intentan vender una y otra vez un seguro, un plan de jubilación, un fondo de inversión, etc. Pues bien, piensa en los productos accesorios, o complementarios del que ya has introducido en esos clientes foráneos.

- ¿Y un plan familiar?

- Puedes incentivar a tus clientes mediante descuentos o regalos si te traen a uno nuevo ¿te suena, verdad? Bancos y aseguradoras lo anuncian en la tele.



Y ahora, ya sabes, te toca.... sal de la oficina, salta de tu mesa, viaja, habla con tus clientes, y piensa... es la única forma de comprobar tus hipótesis.

## Flujos de ingresos

En este apartado vamos a ver la quinta caja del modelo Canvas, la caja reservada para que expliques cómo vas a conseguir dinero, cómo vas a hacer dinero, de cada segmento de clientes. Un error común es creer que solo te estoy preguntando por el precio. No, para nada. Estamos en algo más complejo, pues necesitas establecer tu modelo de ingresos, los flujos, las formas a través de las que vas a conseguir monetizar tu modelo de negocio. Establecer el precio viene después de tener esto muy claro y definido. El flujo de ingresos sería la estrategia, fijar el precio la táctica. ¿OK? Pues vamos a ello ¡! Pero antes, otra vez, sí otra vez, tengo que recordar que esto lo podrás hacer bien solo si has realizado bien toda la tarea anterior, solo si conoces perfectamente a tu nuevo cliente extranjero. ¿Seguro? Vale, empezamos con dos preguntas:

### **El flujo de ingresos**

sería la estrategia,  
fijar el precio  
la táctica

- ¿Cuáles son tus fuentes de ingresos?
- En estas fuentes de ingresos ¿cómo vas a fijar el precio?

## ¿Cuáles son tus fuentes de ingresos?

Comencemos con la primera, una fuente de ingresos es una estrategia que tu empresa debe establecer para generar caja de cada segmento de clientes. Para establecer tus fuentes debes responder antes a unas preguntas preliminares:

### ¿Qué cantidad desean pagar los clientes?

¿Qué valoran y cuánto? Ahora comprendes lo que te decía en el párrafo anterior. No valen suposiciones, tienes que conocer qué valoran tus clientes.

### ¿Cómo pagan y por qué conceptos pagan hoy?

### ¿Cuánto pagan actualmente?

Para establecer tus fuentes de ingresos, debes decidir cómo vas a comercializar en ese mercado internacional tu producto. ¿Vas a vender productos? Como el que vende un litro de aceite de oliva premium o un palet de tomates. Es una alternativa. Estás vendiendo la propiedad del bien, pero hay otras formas. Una alternativa es que puedes decidir cobrar por su uso, a más uso más ingreso. En esta opción cabrían todos los servicios donde los clientes pagan más por usarlo más. Por ejemplo, piensa en usos por día u hora, gastos variables en telefonía, etc.

¿Qué te parece cobrar a tus clientes una suscripción? En esta opción vas a cobrar al cliente una cantidad fija que le da derecho a usar tu



producto/servicio durante un tiempo, sin importar cuánta cantidad de uso realice. Muy parecido a esta opción es el *renting*, alquiles a largo plazo, donde tus clientes tienen tu producto a cambio de una cantidad. O las licencias por uso de propiedad intelectual, o... tú debes establecer tu estrategia para tu producto/servicio.



Vamos ahora con la segunda pregunta, vamos con la parte táctica. Ahora debes decidir para estas fuentes de ingresos ¿cómo vas a fijar el precio? El precio es la táctica que tu empresa debe establecer para cada segmento de clientes. Y lo que tienes que tener claro es que cada estrategia de ingresos que hemos visto puede tener varias tácticas de fijación de precios. Bien, así que ahora piensa en un segmento y en una estrategia de ingresos. Pues para ese segmento y para esa fuente de ingreso, puedes establecer dos tipos de precios: fijo y dinámico.

**¿Cómo vas a fijar el precio?**



**Un precio fijo.** Pero ¿cómo lo cuantificas? Ummm, esta es una de las madres del corde-ro. Un error muy común, es creer que puedes poner el precio de tu producto en función de tus costes. Es decir, has calculado que te cuesta producir tu producto 89 céntimos, que llevarlo y comercializarlo en el mercado foráneo destino te cuesta 10 céntimos más y decides poner el precio de 1,25 euros que crees que es razonable y con el que alcanzarás un adecuado margen. Esto es un error típico, que puede tener malas consecuencias. Es más, si te fijas sumar al coste un margen para calcular así el precio no tiene nada de estratégico, y para nada recoge toda la información que tú ya tienes sobre el cliente objetivo. ¿Te has planteado que quizás esos clientes aceptarían un precio más elevado? ¿Cuánto dinero podrías estar perdiendo?

Otras veces, podrías decir: vale, voy a poner el precio un poco más bajo que el de la competencia. ¿Cierto? Si ellos cobran 5 euros por la camiseta, tú la vendes a 4. Error..... la competencia reacciona ¿no? Plantéate antes de hacer esto, recoger toda la información sobre la competencia ¿Qué tipo de mercado hay? ¿Quiénes son los principales actores? ¿Cómo reaccionan? ¿Qué tipo de guerras comerciales hay? ¿Cómo se reparten el mercado? ¿Hasta qué precio mínimo han llegado? ¿Cuáles son sus márgenes? ¿Cuáles son sus costes? ¿Qué volumen producen? etc. etc.

Mi consejo... si realmente sabes qué es lo que valora tu segmento de clientes, y cuánto lo valora, podrías poner tu precio en función de las características y funcionalidades de tu producto, las que valoran tus clientes, y en función de las características de tu segmento objetivo, que tan bien tienes analizado. A este sistema de fijación de precios, lo s técnicos del marketing le llaman **precio basado en el valor**. Por un lado, ya conoces tus clientes, y sabes qué valoran y cuánto lo valoran, es decir, cuánto están dispuestos a pagar por esa funcionalidad, atributo, o calidad. Conoces también cuál es el beneficio que les aportas, cuánto tiempo les ahorras, cuánto les simplificas su actividad, etc. Plántate también, analiza y cuantifica, la capacidad de compra de ese cliente foráneo del que te has fijado un prototipo.

Además, puedes considerar también vender tu producto con **diferentes precios** en función de las distintas funcionalidades o calidades que incorpores. Así ofertarás un abanico de opciones para que personas con distinto poder adquisitivo, distintos gustos, distintas percepciones, encuentren el suyo. Asimismo, después, puedes ofertarles complementos, actualizaciones, mejoras... incrementando tus ventas.

Por otro lado, si quieres estimular la venta, puedes plantearte establecer **distintos precios en función de volúmenes**, bien sea un

**Si conoces qué es lo que valora tu segmento de clientes,**  
y cuánto lo valora, podrías poner tu precio en función de las características y funcionalidades de tu producto

escalado o por bloques. Es algo muy habitual tener distintos precios que van bajando a medida que los volúmenes de venta suben.

**Un precio dinámico.** Son precios que cambian porque, por ejemplo, los vas negociando para cada cliente. Quizás el mercado de valores, la bolsa, sea el mercado de precios dinámicos más conocido, ¿no? O las subastas o pujas, no solo en Sotheby's sino también en muchas páginas web de artículos, hoteles, restaurantes, etc. Otra forma curiosa de precios dinámicos es la que les ocurre a las compañías aéreas, y es que tienen el problema de que una vez iniciado el vuelo ya no pueden vender ningún asiento más. Por eso, buscan incentivar la venta de los asientos ofreciendo distintos precios a medida que se acerca el momento del vuelo, hasta el "last minute" superbarato (aunque parece que últimamente han abandonado esta práctica).



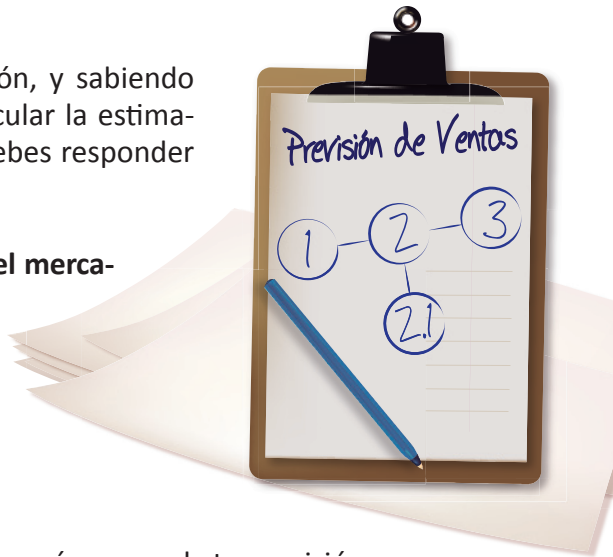
Y ¿¿ahora?? Pues si fueras un alumno de una asignatura de creación de empresas estarías diciendo... las unidades ¡!! **Que se te olvidan las unidades ¡!** Y efectivamente, es así. Estimar las unidades, creedme, es aún incluso más importante que fijar el precio. En serio. E incluso más difícil ¿no? Si nos damos una vuelta por Internet, hay muchos resultados a la búsqueda: previsión de ventas, o procedimiento para realizar la previsión de ventas. Y eso está bien. Así que no me voy a entretener mucho. Lo que debes buscar es tu respuesta a la pregunta:

### ¿Cuánto vas a vender?

En definitiva, desde mi opinión, y sabiendo que hay varias formas de calcular la estimación de unidades de venta, debes responder a las siguientes preguntas:

**¿Cuál es el tamaño total del mercado extranjero objetivo?.**

**¿Cuál va a ser tu cuota de mercado, siendo realistas?.**



De la multiplicación de estos dos números sale tu previsión, ¿correcto? Pero, además creo que debes plantearte, preguntas adicionales como **¿cuánto vas a vender a través de cada canal?** Sí, es el momento de mirar un poco atrás y ver qué canales habías definido en tu acercamiento a los clientes. Y de cuantificar qué vas a conseguir con cada uno de ellos. El objetivo es que te hagas una hoja de cálculo, donde vayas recogiendo esta información.

Pues ahora te toca pensar, te toca salir de tu oficina, salir a ver a tus clientes potenciales, hablar con ellos, etc. En este sentido, una lectora de nuestro blog Actitud Internacional UCA <http://actitudinternacionaluca.wordpress.com/> me preguntaba sobre cómo hacer esto si lo que quieres es vender camisas en Japón. Yo le contesté que además de viajar a Japón, hay mil formas de recoger información a bajo coste, y le nombré algunas que aquí describo junto a otras más: una web en japonés mostrando sus productos; visionado de películas actuales japonesas; televisión por cable; concurso de diseño para ver sus gustos; análisis de todas las tiendas *on-line* japonesas; ir a los aeropuertos a ver los vuelos procedentes de Japón; aún mejor sería ir a los aeropuertos y hablar con japoneses que están esperando para coger un avión (esperar en un aeropuerto es algo aburrido, por lo que aceptarán encantados una charla contigo); contactar con blogueros de referencia en Japón; contratar relaciones públicas japonesas; contactar con las oficinas comerciales de ICEX y Extenda; hacer una prueba con los alumnos japoneses que tenemos en las universidades.... Permittedme insistir, siempre es mejor hacer que no hacer. Aunque lo que hagas sea una aproximación es mejor que nada, ¿no?

## Aliados y partners

Abandonamos la parte emocional del modelo Canvas, y comenzamos una parte algo más fría, operativa, pero también superinteresante e importante. ¿Qué son los *partners*? Pues con este anglicismo, comúnmente utilizado, denominamos a todos aquellos *stakeholders* que son clave para tu modelo de negocio internacional. Por tanto, incluiremos proveedores, distribuidores, importadores, organizaciones públicas y privadas, exportadores, consignatarios, asociaciones, etc. que son clave. ¿Y sabes la diferencia entre clave e importante? Pues como les digo a mis alumnos... y sin hacer chistes malévolos, piensa en tu cuerpo. En tu cuerpo hay muchos órganos y todos son importantes, pero no todos son clave. Es decir todos permiten y mejoran tu calidad de vida, pero puedes vivir sin algunos de ellos (los importantes) pero, sin embargo, otros los necesitas sí o sí (los clave).

Como definición general, podemos decir que los *partners* son otras organizaciones, otras empresas, organizaciones o personas físicas que te suministran recursos, conocimientos, actividades, etc., esenciales, es decir, totalmente necesarios para que tu modelo de negocio funcione bien, para que tenga éxito.

**Partners** son otras organizaciones que te suministran recursos, conocimientos, actividades, etc., esenciales.

## Las relaciones con partners

no es algo que solo tienes que seleccionar y contratar en un principio. Necesitan de una gestión continuada en el tiempo.

Por tanto, si tan importantes son **¿cómo deberás relacionarte con ellos?** Si tan esencial es para ti ¿no te lo habías planteado? Si tan clave es para tu modelo de negocio ¿tendrás que gestionar estas relaciones *partnerships*? ¿correcto?

Puedes comenzar por analizar bien ¿quiénes son? ¿Son proveedores? ¿Son aliados estratégicos? ¿Son empresas competidoras? ¿Son intermediarios internacionales? ¿Importadores? ¿Socios locales? ¿Revendedores? ¿Consortios de exportación? ¿Franquiados internacionales? ¿Dealers? ¿Brokers? ¿International joint-ventures?

Y a continuación puedes establecer ¿cómo os vais a repartir las actividades? ¿Cuáles vas a hacer tú? ¿Cuáles y cómo ellos van a hacer? ¿Cómo os vais a coordinar?

Lo interesante de todo esto es que la relación con tus *partners* es una vía de doble sentido, y esto siempre lo tienes que tener en mente, ¿ok? No solo tú tienes que ganar de la relación, ésta debe ser *win-win*, tú ganas – yo gano, pues si no, como se suele decir, alguien romperá la baraja y ya no seguiréis trabajando juntos. Para poder, por tanto, gestionar la relación correctamente, no solo debes conocer el resultado que obtienes para ti, sino también el resultado de la relación y el resultado que tu *partner* obtiene. ¿Recuerdas los beneficios para el cliente? Pues aquí,



por ejemplo, piensa en los beneficios para tu proveedor, o para tu intermediario foráneo. Plantéate para qué necesitas tú al intermediario extranjero, y acto seguido plantéate para que te necesita él a ti. ¿En qué grado os necesitáis?, ¿quién necesita más a quién? Y ... ¿para qué os necesitáis? ¿Solo para tener éxito, o para evitar el fracaso también?

Es más, si tan esencial es para ti, ¿participa tu *partner* en el desarrollo del producto/servicio? ¿En el desarrollo de tu actividad central? O, por otro lado, ¿tenéis clientes comunes? Así aprovechas para llevar tu producto a ese mercado internacional, a la vez que el importador lleva otros.

Y... ¿quién es el pez grande de los dos? ¿Eres tú? ¿Es él? ¿Cómo vas a gestionar esa asimetría? Ten en cuenta que en muchos libros sobre alianzas se habla, se exponen ejemplos, de empresas que se alían siendo del mismo tamaño. Pero seguramente, digo yo, este no es tu caso. Seguramente vas a entrar en un mercado internacional de la mano de un distribuidor foráneo que es mayor que tú, y esto puede hacer emerger problemas adicionales que tienes que gestionar.

Un aspecto básico es conocer qué recursos son los que tus aliados te van a proporcionar y para qué lo vas a utilizar. Por ejemplo, ¿te has planteado que el

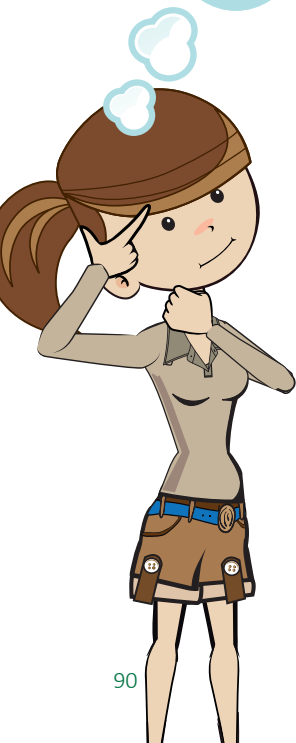


conocimiento y el buen hacer de una empresa intermediaria foránea te puede permitir entrar antes, y mejor, a ese mercado internacional? ¿O a lo mejor esa intermediaria oferta productos complementarios al tuyo? Seguramente te podrás estar planteando... bueno, también lo puedo hacer yo ¿no? Pero ante esto analiza si te sale a cuenta invertir más dinero, más tiempo, más esfuerzos en actividades que realmente no son tu especialidad. En definitiva, piensa en cuál es la forma más eficiente de usar/invertir tu capital, analizando qué necesitas de tus *partners* y qué vas a conseguir con ello.



Un concepto muy interesante es el del **“producto completo”**, es decir, dar respuesta completa a los clientes a través del establecimiento de una alianza con otras empresas, que van juntas a ese segmento del mercado internacional. De esta forma, tu producto/servicio se completa con el producto/servicio de otras empresas aliadas. Piensa, por ejemplo, en servicios adicionales al producto como formación, instalación, transporte, post-venta, garantía, reparación, etc.

Otro concepto muy atractivo para internacionalizarte es el del **“desarrollo comercial conjunto”**, es decir, la promoción, comercialización y venta de productos complementarios. Una de las empresas de la *partnership* seguramente actuará como líder de ésta. A continuación se llega a un acuerdo sobre cómo colaborar, estableciendo



cómo repartir los costes y los programas de comercialización.

Suele ocurrir en pocas ocasiones, pero a veces es bueno plantearse posibles **alianzas con empresas** competidoras, *coopetition* en inglés. En este modelo, y aunque os mantenéis como competidoras, puedes llegar a acuerdos para promocionar este tipo de productos en un nuevo mercado. Piensa qué ventajas te puede ofrecer esto cuando en un mercado internacional no saben nada del tipo de producto que quieres introducir....piensa en ferias comerciales, presentaciones, pruebas y demostraciones, formación para clientes, etc. ¿Quieres un ejemplo para visualizarlo? Piensa en la Madrid Fashionweek ¿Qué es? Un escaparate para que distintas empresas competidoras muestren los avances del subsector... ¿No serías tú capaz de alcanzar un acuerdo para mostrar las maravillas de tus productos en un mercado foráneo virgen?

En general, en estos inciertos años de la segunda década del siglo XXI, parece que hay un cambio de paradigma, desde relaciones basadas en la confrontación, a corto plazo, puntuales, basadas en el precio, del tipo *arm's length*, hasta las relaciones cercanas colaborativas y a largo plazo, del tipo *partnerships*. Y tú debes decidir qué tipos de relaciones deseas y cómo vas a gestionarlas, porque obviamente no es oro todo lo que reluce, y las cosas no son nada fáciles, nunca. Diferentes gustos, preferencias y ob-

**¿Hay un cambio** en el paradigma de las relaciones?

**¿Se está imponiendo** las relaciones basadas en la confianza, compromiso, involucración?

jetivos, diferentes tamaños, tiempos, plazos, recursos y esfuerzos, diferentes intereses e intenciones, diferentes estructuras, jerarquías y toma de decisiones, diferentes.... Fíjate que si estableces un acuerdo con otra empresa, a partir de ese momento tienes que coordinarte con ella sin tener una relación de jerarquía, de poder, ufffff. Y las personas, sobre todo en las grandes empresas, cambian y son reemplazadas por otras con las que tú no tienes el mismo *feeling*... De hecho, la mayoría de estos acuerdos fracasan. En este caso, comentarte que nuestro grupo de investigación P09SEJ-5061 se ha especializado desde el año 2001 en el estudio de la gestión de las relaciones inter-empresas, en los sistemas de control, gestión del riesgo, confianza interorganizativa, así que, si quieres, no dudes en hablar con nosotros.

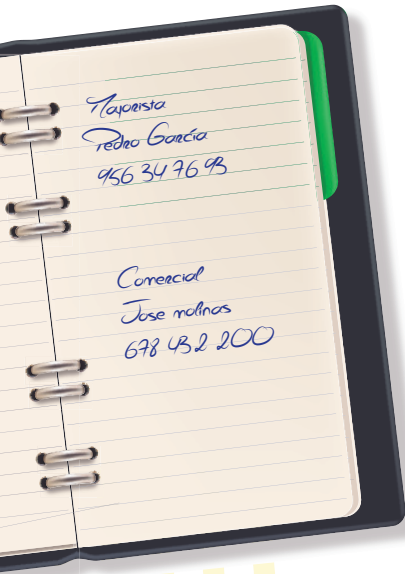
## Recursos y Actividades Clave

Unimos ahora dos cajas en un solo apartado. ¿Cuáles son tus actividades clave? y ¿Cuáles son tus recursos clave? Recuerda la diferencia entre importante y clave que hemos visto en el apartado anterior. Así que aquí tienes que plantearte cuáles son las cosas realmente críticas para desarrollar tu modelo de negocio en ese mercado internacional en el que vas a desembarcar. Seguro que del tirón te viene a la cabeza esa palabra temida y maldita: “dinero”. Dinero para acometer las inversiones necesarias en ese país. Y, efectivamente, necesitas dinero, y en esta caja debes definir cuáles son tus fuentes de financiación: dinero propio, ampliación de capital, de tu familia y amigos, de un préstamo, ayudas de organismos públicos (Icex, Extenda, Cámaras, ...) etc.

### Recursos

financieros,  
físicos, humanos,  
intelectuales...





También debes establecer qué recursos físicos necesitas, del tipo nave, oficina, máquinas, ordenadores, etc. ¿Cuáles van a ser tus instalaciones en ese nuevo mercado foráneo? Pero, por favor, recuerda... estás empezando y no lo necesitas todo a la vez, puedes establecer distintas fases en tus necesidades de inversión. Tenemos una gran tendencia a quererlo todo desde el primer día, sin que realmente sean necesarios todos desde ese primer día. Por lo que te aconsejo que establezcas un buen plan/cronograma de inversiones, ¿ok? Con esto reducirás el primer recurso que hemos comentado: tu necesidad de dinero para invertir. ¿Conoces el término *Bootstrapping*? Busca, busca, que merece la pena ¡!

También necesitas recursos de carácter intelectual, como, por ejemplo, listados de clientes potenciales, datos de contacto con clientes clave, e incluso necesitas personal apropiado y bien formado. Y realmente esto es importante, los recursos humanos lo son. Ya lo sabes, las personas son las que hacen que las cosas ocurran. Y por tanto, necesitas los mejores para tener éxito en este nuevo mercado internacional.

En resumen, debes establecer desde una perspectiva estratégica, a largo/plazo, tus necesidades en recursos clave alrededor de 4 categorías:

- **Físicos.** Éstos incluyen obviamente las instalaciones que necesites en ese país foráneo ¿Necesitas una oficina? ¿Dónde? ¿Localización o ubicación? ¿Población/calle? ¿Con qué características? Después plantéate dónde vas a comprar los recursos que allí necesitas, tales como tus materias primas, o los almacenes subcontratados, o los servicios que allí necesitas contratar, o... y esto afecta a la anterior decisión, porque a lo mejor te planteas ponerte cerca de un proveedor clave ¿no? Es más, si para ese proveedor clave has definido mantener una relación cercana, si no estás cerca ¿vas a conseguir mantener con él una verdadera alianza estratégica?

- **Financieros.** ¿Cuánto capital necesitas invertir para acometer tu modelo de negocio en este nuevo mercado? ¿Cuáles son tus fuentes de suministro financiero para poder hacerlo? ¿Te has planteado ampliar tu capital social? ¿Has buscado nuevos inversores solo para esta operación internacional? En general, piensa en cómo has ido respondiendo a todas las preguntas que te he estado planteando en las anteriores cajas. Por ejemplo, ¿recuerdas qué actividades vas a hacer para atraer esos clientes extranjeros que te interesan tanto? ¿Para fidelizarlos? Así te invito a ir calculando cuánto necesitas y a ir haciéndolo para distintos años en un período, por ejemplo, de tres años. En definitiva, establece tu plan de inversión/financiación. Y ya lo sabes, un aspecto importante es el “fit”, es decir el encaje entre las inversiones y la herramienta de financiación necesaria. Tienes ante ti todo un abanico de instrumentos de financiación: autofinanciación, *factoring*, crédito de proveedores, subvenciones, préstamos participados, capital riesgo, pólizas de crédito, etc. Dependiendo de la inversión, debes ir seleccionado, negociando, y acordando el más adecuado.

- **Recursos humanos.** ¿Qué quieres que te diga? Este recurso clave bien merece todo un máster, ¿no? En un proceso de internacionalización, como en uno de creación, podemos centrarnos en dos grandes temas:

Encontrar buenos y cualificados empleados. Y no me refiero solo a cualificados técnicamente, sino con un ajuste cultural a tu empresa. Sin duda, los buenos empleados son los que marcan la diferencia entre un buen plan, una buena idea, y un éxito. Las ideas, los planes pueden que no pasen de ahí, que no pasen del papel. Los empleados son los que hacen que esas ideas se conviertan en realidad. Ante todo, busca despacio. El lema es “contrata despacio, despide deprisa” .... Y no quiero que me malinterpretes. No quiero despedir a nadie, a nadie, a nadie. Pero plantéate cuánto daño puede hacer un mal empleado.

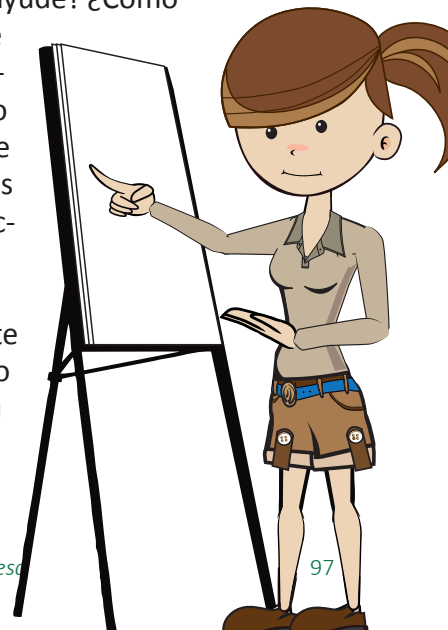




**Encontrar mentores, asesores, consultores para ti.** ¿Cómo? Sí, tú necesitas crecer a la vez que lo hace tu empresa, y el proceso de internacionalización es un proceso de crecimiento. Y estos mentores o asesores, profesores, te ayudan en el avance dentro de tu carrera profesional/empresarial. En definitiva, te pido que no te olvides de ti, de tus conocimientos, de tus habilidades. Siempre con humildad, debes seguir aprendiendo. Nunca te creas que ya lo sabes todo... ahí fuera hay todo un mundo de conocimientos. Y además, no pienses en buscar un profesor, *coach*, mentor, o asesor solo para temas técnicos concretos, para avances tecnológicos. Busca también a alguien que os ayude a ti y a tu equipo en vuestro avance. Ya sabes, tienes que buscar el equilibrio entre el éxito empresarial y el personal. Sobre todo en los procesos de internacionalización, con esas largas horas de aeropuerto, tren, hotel, etc.

Muchas veces me preguntan ¿cómo puedo conseguir un buen mentor? ¿Alguien que realmente me ayude? ¿Cómo puedo convencerlo para que me dedique su interés su tiempo? Ante todo, busca espacio, cerciérate; desgraciadamente, como en todo, hay mucho humo. Prueba antes de casarte. Y después, una buena práctica es pagarle con un pequeño porcentaje de acciones ¿no?

- Otros recursos de carácter intelectual. Este tema es muy de abogados, ¿ok? Pero eso no quita que te intereses por cómo proteger tu marca, tu *know-how*, tu propiedad intelectual en el nuevo país, mercado extranjero



al que vas. Y claro, cuidado, la legislación difiere de un país a otro, y además es cambiante. En general, debes tener 5 cosas en mente:

1. Tu marca: registrar tu marca incluyendo el logo, y el slogan.
2. Copyright o derechos de autor: si tu producto es un trabajo creativo. Como las canciones o el software, web, etc.
3. Secretos comerciales: como el listado de contactos, de clientes, mails, ...
4. Contratos o acuerdos: protégelos, que no sean públicos, son acuerdos de confidencialidad.
5. Patentes: esto es muy cambiante, así que no te quedes obsoleto. Y, como ya sabes, las patentes caducan, lo que también puede ser bueno para ti ¿no?

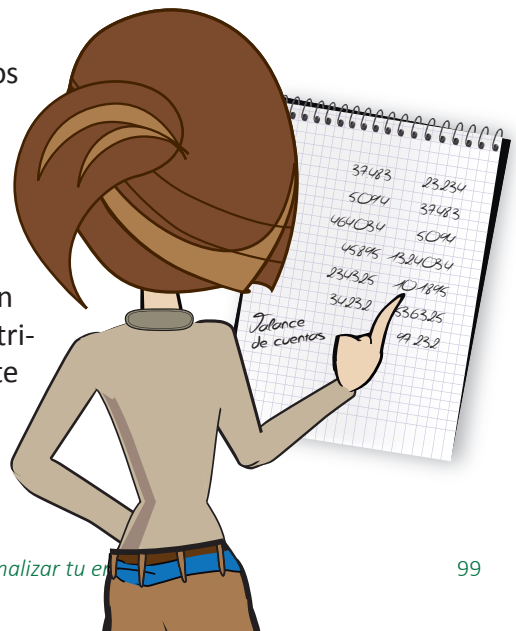
Bueno, otra vez está la pelota en tu tejado, ya sabes, sal a la calle, y pregunta, pregunta, pregunta, pregunta. Antes de salir a un nuevo mercado internacional, que menos que una buena charla con un buen abogado sobre patentes, registros, marcas, alrededor de un buen café ¿no?

## Costes

Comencemos con la premisa básica, tus costes deben ser inferiores a tus ingresos. Incluso aunque tu empresa o proyecto de internacionalización en un principio pueda incurrir en pérdidas, en un plazo razonable de tiempo debe haber superado el punto muerto o umbral de rentabilidad, porque si no, no sería un proyecto viable y sostenible. Y esto es algo que siempre trato de explicar cuando en proyectos sociales me dicen “es que nosotros no queremos ganar dinero”. Claro ¡!! Pero tu empresa, tu proyecto, hagas lo que hagas, tiene que ser sostenible en el tiempo, si no, simplemente dejarás de trabajar, ayudar, vender, ganar, etc.

En general, podemos distinguir dos grandes conjuntos de costes. Por un lado los costes fijos, como la amortización de tu nave, el salario y costes sociales de tus empleados; y por otro los costes variables, como la comisión por ventas que le das a tu distribuidor foráneo, o el transporte que te cobra la agencia.

Ante esta clasificación, que

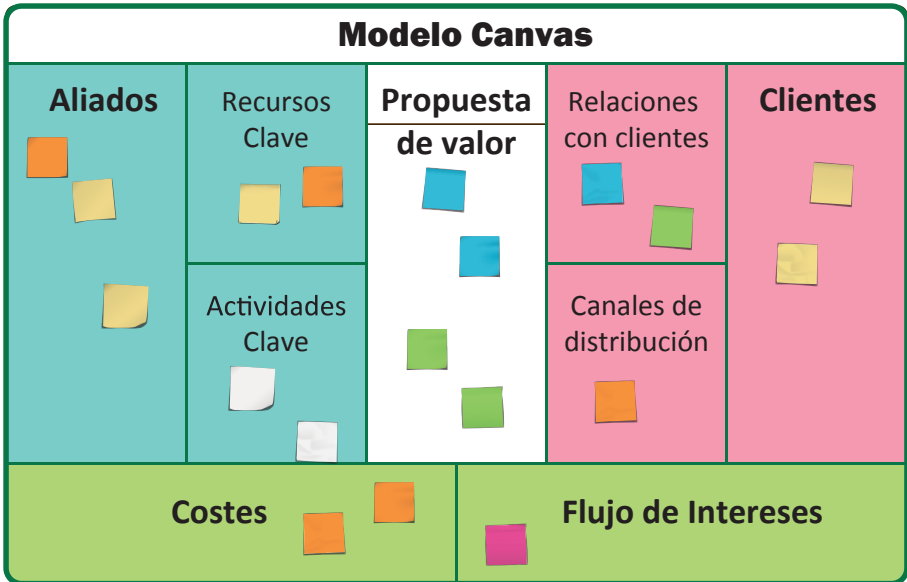


los técnicos llamamos análisis del comportamiento de los costes, también nos debemos preguntar qué costes vienen motivados por cómo he diseñado mi plan de internacionalización. Sí, es momento de volver a mirar a todo nuestro Canvas e ir calculando los costes que en cada caja, que cada decisión en cada apartado provoca. Esto es importante, porque aún estamos a tiempo de decidir, de cambiar, de mejorar.

Fíjate en un dato importante, normalmente el 80% de tus costes, de los costes de tu producto, de los costes de tu proceso de internacionalización, se comprometen en la fase de diseño, en la fase de planificación. Aunque realmente se ejecuten después, ya vienen predestinados.... Por eso es importante diseñar bien, planificar cuidadosamente.... ¿Ok?

Bien, pues volviendo a mirar todo esto ¿cuáles son tus costes más importantes? ¿Cuáles son los recursos más caros? ¿Cuáles son las actividades más costosas? ¿Tienes que renegociar con tus proveedores? ... Es decir, tienes que repensar, poner en tela de juicio todo lo que has hecho, todas las 8 anteriores cajas, y analizar si hay una mejor forma, una forma más barata, que, manteniendo tu propuesta de valor, tu modelo de negocio, te permita conseguir unos costes inferiores a tus ingresos. Por supuesto, en este análisis también te tienes que replantear todas tus asunciones y hallazgos en la caja de flujo de ingresos.

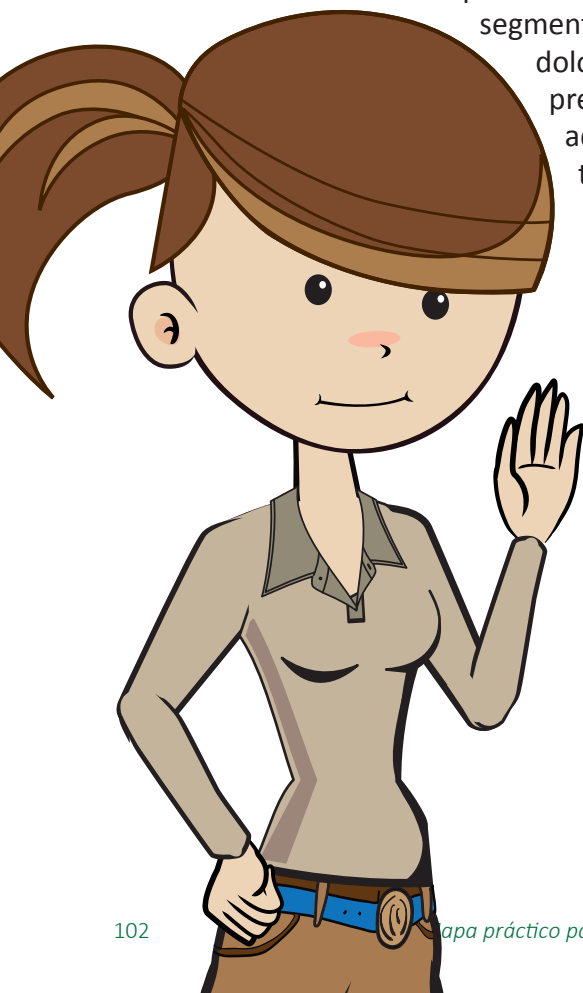
Para, vamos a crear algo de polémica ¿vale? Fíjate bien. En las empresas ya establecidas, la elaboración de proyecciones, presupuestos, flujos de caja, pérdidas y ganancias previsionales, análisis de desviaciones, y balances es algo normal.



Por lo que cuando planteas un proceso de internacionalización, cuando planeas entrar en un nuevo mercado, tus jefes, tus socios, especialmente los socios capitalistas, te pedirán que realices todos los cálculos necesarios para obtener todos los informes ¿Normal? Sí, normal sí es, pero la pregunta sería: ¿es adecuado? Mi opinión es que al menos no es suficiente. Pienso que son más importantes otras medidas que informan de cosas más relevantes y que pueden ayudarte más en la gestión de tu proceso internacional. Información como qué porcentaje de clientes visito y consigo, cuáles son los costes de las actividades de atracción de clientes que vas a realizar, cuáles son tus costes operativos, en qué grado los primeros clientes están promocionando tu producto, cuáles son los costes del canal de distribución que has elegido, cuáles son tus costes por mes, por día, por semana.... Y esto va a montar

tu cuadro de mando.

Bueno, pues hasta aquí hemos llegado con la aplicación del modelo Canvas desde el emprendimiento hasta la internacionalización. Pero este no es el final. No. Solo es mi final, porque realmente es tu principio. Es tu momento. Ahora te toca moverte, salir de tu oficina, de tu despacho, de tu nave, visitar ese nuevo país, a tus nuevos clientes foráneos, empatiza con ellos, conócelos bien, define y segmenta, idea tu propuesta, busca el dolor y beneficio, haz tu prototipo, preséntalo, escúchalos, modifica y adapta, comprueba cada una de tus hipótesis sobre ese nuevo mercado. Todo depende de ti y de tu equipo. Adelante. Ten confianza y déjate ayudar.





# Plan de Internacionalización con estilo Canvas

*Mapa práctico para internacionalizar tu empresa*