

# Una visión sobre la implantación internacional

## Cómo las multinacionales conquistan el mundo

◀ Las multinacionales, que se encuentran a gran distancia de sus distribuidores ponen en juego diferentes instrumentos para gestionar y mejorar sus operaciones a nivel global. En este artículo damos una visión sobre la implantación internacional, basada en una larga experiencia en implantación de nuevos conceptos de productos, servicio y ventas, sobre todo en la industria automovilística y en el sector de los servicios financieros. ▶

**E**n determinados ramos, como la industria automovilística y los servicios financieros, una multinacional se encuentra a una distancia relativamente grande con respecto a sus distribuidores. En la industria automovilística, los concesionarios son los principales canales de ventas. En el sector de los servicios financieros éstos son, por ejemplo, las oficinas y/o los agentes de ventas. En este tipo de industrias es de crucial importancia ayudar a los distribuidores a alcanzar los objetivos de venta establecidos por la sede central.

A tal fin, VODW Marketing ha desarrollado programas para diferentes multinacionales, como el programa Sales Excellence (vea también el artículo de Zurich España en la página 4). En este artículo se dan algunos de los principales puntos de aprendizaje basados en estos programas.

### DESARROLLO E IMPLANTACIÓN INTERNACIONAL

Reggy de Feniks de VODW Marketing explica los cuatro pasos que conforman la base para el desarrollo y la introducción de programas a nivel internacional (vea la figura 1).

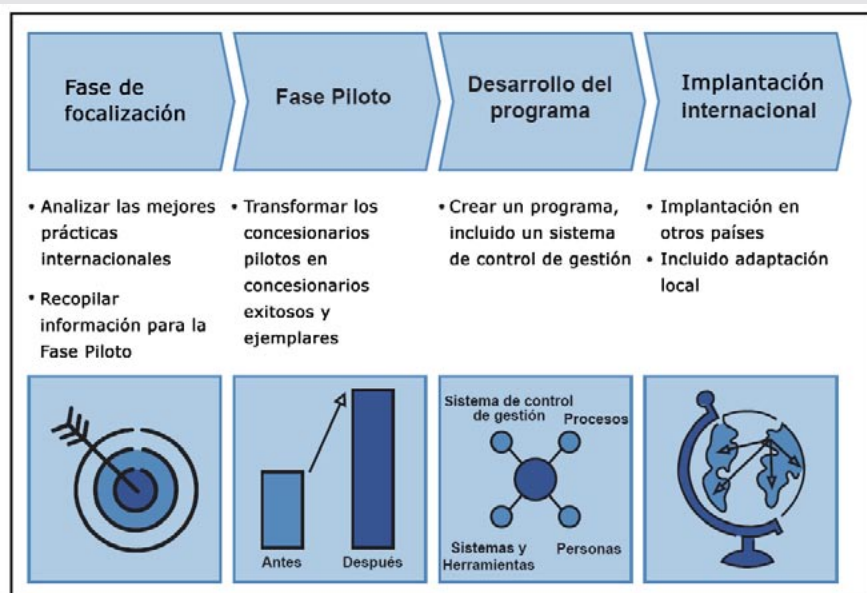
### La fase de enfoque

La investigación de clientes a nivel internacional es la base de Sales Excellence. Averigua en primer lugar, por ejemplo, cuáles son las necesidades determinantes y los deseos de los clientes a la hora de comprar un coche nuevo. No nos debemos de estancar en discusiones teóricas, sino averiguar cuáles son las llamadas *mejores prácticas* que en la vida real dan unos resultados verdaderos y fehacientes. En la industria automovilística, por ejemplo, identificamos en primer lugar a los mejores concesionarios en cuanto a ventas, satisfacción del cliente y beneficios. A continuación visitamos a estos concesionarios para estudiar los exitosos métodos de trabajo e instrumentos de gestión específicos utilizados. El estudio de otros ramos también proporciona unos resultados sorprendentes. Por ejemplo, hemos aplicado diversas *mejores prácticas* de la industria de la moda a la industria automovilística.

### Pruebas como pruebas de concepto

El segundo paso es someter a prueba las *mejores prácticas* a través de pruebas piloto en situaciones de mercado reales en varios países. Es importante que el enfoque no se centre en “por qué las

# USINESS



adaptadas, podemos implementar con éxito en nuestro mercado local. Realizamos una cuidadosa selección de los concesionarios u oficinas de ventas participantes con el fin de realizar una prueba lo más amplia posible. En este sentido es importante elegir a unos participantes que sean buenos embajadores ante otros concesionarios u oficinas de venta. Necesitamos hechos fehacientes para demostrar que con el programa se alcanzan los resultados deseados. Son precisamente los programas piloto los que ofrecen las cifras irrefutables que forman la base de un caso práctico.

**Figura 1:** Ejemplo de un fabricante de automóviles: las cuatro fases del desarrollo e implantación de un concepto de ventas

mejores prácticas internacionales no funcionarían en el mercado local". Basándonos en el instinto empresarial, lo que debemos estudiar es precisamente qué *mejores prácticas*, eventualmente

## Desarrollo del programa

El desarrollo de un programa se realiza mediante las *mejores prácticas* que han tenido más éxito durante las pruebas piloto. Piénsese en los métodos de trabajo e instrumentos relativos a instalaciones, procesos, sistemas, técnicas de venta, habilidades, ➤



formación y sistemas (de medición). El éxito se basa en el equilibrio adecuado de estas *mejores prácticas*. Por ejemplo, no es suficiente introducir instalaciones y sistemas “ideales” sin proporcionar al personal la formación y habilidades necesarias correspondientes a estas instalaciones y sistemas.

### Implantación internacional

Cuando el programa está “listo para su implantación”, comienza su introducción a nivel global. ¿De qué forma la sede central en Madrid se encarga, por ejemplo, de que un vendedor individual en una agencia en Alemania ponga en práctica los métodos de venta deseados? Es cierto que la introducción de semejante

programa a nivel internacional no es sencilla, pero tampoco debe convertirse en una ciencia exacta. El programa debe ser fácilmente traducible para la plantilla de personal. Esto, combinado con resultados fehacientes, es la clave de la comprensión, la aceptación y la introducción efectiva del programa. Se trata de tener todos los detalles a la perfección, de modo que los empleados puedan rendir realmente.

## ¿De qué forma la sede central en Madrid se encarga de que un vendedor en Alemania ponga en práctica los métodos de venta deseados?

Como punto de apoyo de una implantación internacional solemos crear un “Centro de Excelencia”, encargado de actualizar el programa y las *mejores prácticas* y que la información se comparta de forma continua con las oficinas de la organización en diferentes países.

### COMUNICACIÓN SIN FRONTERAS

Una estructura de comunicaciones a diversos niveles es imprescindible para una multinacional que desarrolla actividades en diferentes países.

Las oficinas de la multinacional en los diferentes países son responsables de la aplicación continua del “color local”, la adaptación de programas y el apoyo a la red de vendedores. Los contactos frecuentes entre la sede central, las oficinas en otros países y los puntos de venta a nivel local son necesarios para seguir manteniendo la estrategia empresarial, los objetivos de venta y los asuntos operativos. Así apoyamos por ejemplo a

## La estandarización frente a la adaptación local

Mediante la creación de empresas modelo, como ejemplo para otros concesionarios y oficinas/agentes de venta, se puede suministrar la prueba de que un concepto funciona dentro de la cultura local y con clientes locales. Donde sea posible, se introducen metodologías estandarizadas con el fin de crear una situación de coherencia y comparación a nivel internacional. En caso de necesidad se realizan los reajustes locales pertinentes encaminados a lograr el éxito del programa en el mercado específico. A continuación se dan algunos ejemplos:

### Cultura

Las peculiaridades culturales tienen a veces consecuencias sobre asuntos específicamente laborales, como la formación, las competencias necesarias, el papel de hombres o mujeres en el trabajo y el trabajo individual o en equipo. En algunos países, como Tailandia, la venta de coches suele estar en manos de las mujeres, ya que éstas gozan de un gran éxito. Al contrario, en algunos lugares



Figura 2: Países donde actúa VODW: Estandarización donde sea posible, adaptación local donde sea necesario

una multinacional del automóvil de Detroit con talleres regionales en Dubai, Singapur y la República Dominicana. En ellos comentamos, conjuntamente con las oficinas en estos países y sus distribuidores, las últimas tendencias y de qué forma los distribuidores pueden individualmente beneficiarse del programa global.

### **MAYOR DOMINIO EN TODOS LOS NIVELES EMPRESARIALES**

Las multinacionales también utilizan un programa global para supervisar y comparar los resultados de sus ventas. Con el sistema de control de gestión de Sales Excellence las multinacionales pueden establecer puntos de referencia y objetivos a distintos niveles. El sistema no sólo contiene indicadores de los resultados de ventas, sino también las mediciones relacionadas con el proceso de venta. Estas dan una impresión de los esfuerzos de venta realizados hasta el nivel de los vendedores individuales. Se ofrece, por lo tanto, una información muy concreta para cualquier acción correctiva.

### **“El arte de la seducción es de crucial importancia”**

A la hora de establecer prioridades, el sistema de control de gestión sirve de apoyo a los diferentes niveles dentro de una multinacional. Por ejemplo en caso de un proveedor de servicios financieros:

- Agentes individuales: ¿qué procesos y qué instrumentos se deben corregir?
- Directores de oficinas nacionales: ¿qué agentes necesitan apoyo adicional y en qué campo?
- Sede central: ¿qué estrategias de crecimiento son eficaces? ¿Qué mercados podrían recibir un mayor apoyo?

del Oriente Medio, sólo se puede contratar a vendedores masculinos. A las mujeres no se les permite contactar con los clientes, por lo que no pueden realizar tareas telefónicas, como la captación de clientes o hacer llamadas de seguimiento. La importancia del trabajo en equipo frente al trabajo individual y la medida en que hay jerarquía también pueden tener una gran influencia. En comparación con Occidente, hay numerosos países asiáticos donde muchas decisiones, incluidas las decisiones relacionadas con las ventas, se toman conjuntamente en “grupo”.

#### **Tecnología**

Países como Japón y Corea son muy vanguardistas a la hora de aceptar y utilizar diversas tecnologías, como Internet de banda ancha. La aplicación de estas tecnologías facilita a menudo los métodos de venta y comunicación con clientes. Sin embargo en otros países, las empresas no tienen acceso o tienen un acceso limitado a los sistemas informáticos. Una solución, siempre y cuando la mano de obra sea barata, son los *document jockeys*. Estas personas se encargan de transportar documentos dentro de la empresa, supliendo así conjuntamente algunas funcionalidades del sistema.



### **RESULTADOS PROBADOS: LA CLAVE POR EXCELENCIA DEL ÉXITO GLOBAL**

Sin resultados de venta positivos no hay implantación a nivel global. En el caso de una multinacional de la industria automovilística, por ejemplo, el programa de Sales Excellence dio como resultado un crecimiento de las ventas del 22%. Estos resultados crean un efecto de bola de nieve. Las multinacionales deben, por así decirlo, “seducir” a su puntos de distribución para que tomen parte en programas como Sales Excellence. Este enfoque da mejores resultados que la imposición de determinados métodos. Sobre todo si la red de distribución funciona de manera relativamente independiente, “el arte de la seducción” es de crucial importancia.

Al fin y al cabo se trata de lograr unos resultados para todos los departamentos de la multinacional: la red de distribución, las organizaciones de países y naturalmente la sede central. <<<

**Reggy de Feniks**, rdefeniks@vodw.com, 93 456 80 32

#### **Legislación**

La estricta legislación laboral de algunos países impide o dificulta las mediciones concretas de procesos de venta de cada vendedor.

#### **Forma de introducción**

Algunas culturas encuentran difícil de comprender los procesos expresados en diagramas de flujo o textos. En tal caso se debe poner el énfasis en una descripción de procesos universal con medios visuales, como fotografías y vídeos.

#### **Estructura de la red de distribución**

La independencia de la red de distribución influye en la eficacia de los instrumentos. Los concesionarios suelen estar vinculadas contractualmente a las marcas automovilísticas. En el sector de servicios financieros, sin embargo, la distribución en un determinado país tiene lugar a través de agentes vinculados, mientras que en otro país ésta se realiza a través de agentes independientes. Por ello es preciso utilizar un diferente enfoque en cada país.