



LOGÍSTICA | ESTRATEGIA

Elija un buen distribuidor para vender en el extranjero

Las pymes tienen que explorar diferentes alternativas para localizar al mejor socio para comercializar sus productos en otro **país**. También deben ser generosas en los acuerdos y establecer una buena relación personal y de negocios.

Ignacio Bolea, Madrid

Ilumax es una joven empresa que comercializa lámparas, pantallas y bombillas y que el año pasado inició su internacionalización en América Latina. Contactó con varios distribuidores que le han ayudado a conocer las características propias de cada país –Argentina, Panamá y Cuba– y a acceder a los principales canales de venta. Su previsión para este año es ingresar casi un millón de euros en estos mercados, que esperan que en 2018 supongan el 50% de la facturación total de la firma.

Al igual que en este caso, la elección de un buen distribuidor es un factor decisivo para que una pyme tenga éxito en su expansión a otros países. José Luis Martín, consejero delegado de la consultora especializada en internacionalización Business GoOn, destaca que el proceso de selección de estos socios debe ser “muy cuidadoso y selectivo, porque es el factor estratégico clave para impulsar la empresa en el ámbito internacional”. Para ello, conviene seguir los siguientes pasos:

• **Estudio previo.** El proceso debe empezar con una investigación inicial sobre el país. Este análisis permitirá conocer el potencial del mercado, las características de la competencia, el número de posibles clientes y los principales puntos de venta para su producto. A partir de esta información, podrá diseñar su plan de negocio para la zona y, por tanto, determinar el perfil de distribuidor que más le interesa.

• **Contacto.** Localizar a un socio fiable y adecuado a las necesidades suele ser una de las principales dificultades. En la práctica, muchos vienen por recomendación directa de la red de contactos. Nazareno Ciccarello, profesor de gestión emprendedora de IE, recuerda que se suelen obtener buenos resultados con un método tan simple como “pedir referencias a otras firmas que comercializan productos complementarios y ya venden en el país”.

La otra vía más utilizada es la par-

Las ferias son la mejor oportunidad para entrar en contacto con los posibles socios



dirección general y estrategia de Esade.

Para países más remotos, donde estos eventos son menos frecuentes, lo mejor es estar atento a las misiones comerciales organizadas por instituciones públicas o hablar con la oficina del Icxex en la zona. Una última opción, con un coste elevado pero también más fiable, es contratar los servicios de un comisionista o una consultora especializada en la exportación a ese mercado.

• **Selección.** Conviene entrar en contacto con varios distribuidores para así poder evaluar cuál es el más fiable y el que mejor se adecúa al perfil que se busca.

Hay que empezar solicitando in-

formación sobre su solvencia financiera y los puntos de venta –tiendas, grandes superficies y comercio online– a los que puede acceder. Además de la documentación que obtenga de manera directa, conviene que la pyme realice sus propias investigaciones buscando en los directorios públicos o contactando con otras empresas que ya colaboren con el posible socio. Conocer la cartera de clientes del distribuidor permite evaluar si éste encaja con el perfil buscado. Lo mejor es que tenga productos que se vendan a través de los mismos canales pero que sean complementarios, no rivales. Por ejemplo, una bodega de vinos debe buscar a una compañía que también comercialice frutas o embutidos.

formación sobre su solvencia financiera y los puntos de venta –tiendas, grandes superficies y comercio online– a los que puede acceder. Además de la documentación que obtenga de manera directa, conviene que la pyme realice sus propias investigaciones buscando en los directorios públicos o contactando con otras empresas que ya colaboren con el posible socio. Conocer la cartera de clientes del distribuidor permite evaluar si éste encaja con el perfil buscado. Lo mejor es que tenga productos que se vendan a través de los mismos canales pero que sean complementarios, no rivales. Por ejemplo, una bodega de vinos debe buscar a una compañía que también comercialice frutas o embutidos.

Riera destaca la importancia de visitar en persona las instalaciones de la organización –lo que permite hacerse una idea de su profesionalidad– y conocer aspectos como la retribución de su red de comerciales. Habrá que analizar si cumple con los requisitos particulares para comercializar el producto, como tener suficiente capacidad de almacenamiento, un buen servicio posventa o las licencias necesarias para importar algunos artículos.

En este proceso, la pyme no debe perder de vista que también tiene que convencer al distribuidor. María José Cano, directora de programas y proyectos de internacionalización de la Escuela de Organización Industrial (EOI), señala que sobre todo

Buscar genios para las botellas

La pyme catalana Estal Packaging necesita socios dispuestos a trabajar a medio plazo para dar a conocer sus productos –soluciones de **embalaje** para la alimentación, como botellas y tarros– en los mercados extranjeros. Para identificarlos recurren a instituciones públicas como el ICEX y directorios web o redes sociales como LinkedIn. Las ferias son su mejor oportunidad para conocerlos en persona, pero “hay que ser muy activos, no esperar a que vengan”, avisa Gerard Albertí, di-

rector general de la firma. Para asegurarse de que los principales distribuidores les visiten, les mandan varios correos en los que exhiben su catálogo. En ocasiones, incluyen algún artículo especial, como una botella para el whisky dirigida al mercado escocés. Normalmente, suelen priorizar aquellos que tienen más desarrollados sus departamentos de marketing –para promocionar sus artículos– y tienen capacidad para cubrir todo el territorio del país, no sólo zonas concretas.



Gerard Albertí, director general de Estal Packaging.



hay que demostrar "la solvencia financiera y la capacidad de producción". Estas compañías se preocupan mucho por los daños en su reputación ocasionados por un retraso en la entrega de un pedido que la empresa de origen no ha sido capaz de tener listo a tiempo.

Aunque en principio el perfil de las dos empresas encaja perfectamente, deben asegurarse que comparten los mismos objetivos y estrategia para el futuro. Para ello, es importante que exista una buena sintonía entre los principales responsables.

• **Negociación.** Aunque el desarrollo de las nuevas tecnologías permite llegar a acuerdos a distancia, lo mejor es realizar al menos una visita en persona. Antes del viaje, habrá que informarse bien de los principales aspectos de la cultura de negocios del país. Esto incluye desde las cuestiones más profesionales –la estrategia negociadora que emplean, el tiempo que tardan en cerrar el contrato o el grado de detalle del mismo– hasta las más cotidianas, como cuál es la forma de saludo más adecuada o si conviene llevar un regalo de España.

Durante la conversación, conviene que la pyme sea receptiva al conocimiento especializado que el distribuidor tiene del mercado. En general, suele ser recomendable seguir sus sugerencias sobre cuál debe ser el público objetivo, la forma del envase o si hay que introducir algún cambio en el producto para adaptarlo más a las costumbres locales.

• **Acuerdos.** Existen varios puntos importantes al fijar un contrato. José Luis Martín, de Business GoOn, aconseja "ofrecer un margen de beneficio generoso y progresivo para el distribuidor", con lo que se consigue que este se emplee a fondo en elevar las ventas. También habrá que atender a sus necesidades para establecer los plazos y los medios de pago.

Se debe determinar cada cuánto se realizarán los pedidos –que pue-

Antes de viajar al país, conviene estudiar bien los principales rasgos de su cultura de negocios

Se debe establecer un margen de beneficio progresivo y generoso con el distribuidor

den ser fijos o flexibles según la demanda– y el plazo que tiene la pyme para atenderlos. Un aspecto que muchas veces no se recoge con suficiente nivel de detalle es la logística del transporte, el reparto de los costes y las políticas de stock.

Es importante que ambas compañías tengan una colaboración estrecha para determinar cómo se va a promocionar el producto para que sea conocido entre los clientes. En muchos casos es necesario también proporcionar cursos de formación para que el distribuidor y sus comerciales conozcan bien las características del artículo que van a vender.

En algunos sectores, es frecuente

que el distribuidor exija la exclusividad en la comercialización del producto en el territorio. Ante estas situaciones, es importante establecer bien los límites geográficos por sí, por ejemplo, posteriormente decide ampliar su actividad a otro país. A su vez, la pyme también puede pedir exclusividad en los productos, para asegurarse de que su socio no comercializa otros que le hacen la competencia.

Los contratos se deben firmar a medio plazo, normalmente entre tres y cinco años, porque la implantación suele ser progresiva. Pero conviene establecer una cantidad mínima de ventas anuales. Y hay que fijar las compensaciones económicas para posibles retrasos o pérdida de calidad de los productos y las circunstancias en las que alguno de los socios puede romper el contrato.

En caso de que se vayan a tener varios distribuidores en el mismo país, Ciccarello aconseja "establecer las mismas condiciones y ser transparente sobre los pactos alcanzados con otros socios".

• **Seguimiento.** Tras firmar el acuerdo, es importante mantener el contacto con el distribuidor para garantizar la buena marcha del negocio. Conviene celebrar una reunión anual y recibir informes mensuales o trimestrales sobre la evolución de las ventas.

Para vigilar que la comercialización está siendo la adecuada y que se está cuidando la reputación de la marca, muchas compañías organizan compras fantasma. En ellas, una persona se encarga de comprobar que se puede localizar en varias tiendas, que mantiene la calidad y el precio acordado y que el servicio de venta es el adecuado.

En las revisiones de los contratos, conviene ser generoso con aquellos distribuidores que han conseguido buenos resultados. En el futuro pueden ser los socios ideales si la empresa decide aumentar su presencia en el mercado, por ejemplo, a través de la apertura de un filial en el país.

De la fábrica al salón

La logística es una de las principales complicaciones en las exportaciones de Ecopiedra, que vende **fachadas decorativas** para viviendas, hoteles y otros edificios. Sus distribuidores en el extranjero normalmente tienen un 'stock' con los productos más comercializados y pueden hacer solicitudes específicas. La empresa madrileña normalmente se encarga de los gastos y la logística del traslado al puerto, mientras que la firma local se ocupa del transporte a los distintos comercios. Una aseguradora de riesgos les ayuda a evaluar la solvencia financiera de sus socios, que suelen efectuar el pago a posteriori. Únicamente para los grandes proyectos solicitan un anticipo del 25% o el 50%. Para mantener una buena relación, Alberto Jiménez,



Alberto Jiménez, gerente de Ecopiedra.

gerente del negocio, destaca la importancia de "cumplir escrupulosamente con los plazos de entrega, especialmente con algunos países centroeuropeos como Holanda o Alemania".

Una relación a medio plazo

Tecnidex suele entrar en un país contactando con un gran cliente al que atienden directamente desde la central en España. Estas empresas, que conocen bien el mercado local, le proporcionan la

referencia de los distribuidores que les permiten llegar a las tiendas que venden a los pequeños consumidores. Para que sus socios conozcan bien sus **productos químicos** y cómo comercializarlos, es frecuente que realicen una visita al laboratorio de la marca en Paterna, un municipio cerca de Valencia. "Debido a que los plazos de formación son bastante largos, el primer año el objetivo de ventas es cero y luego lo vamos subiendo poco a poco", indica el presidente de la firma, Manuel García-Portillo. Según señala, también es importante estar alerta para detectar problemas como el que les sucedió con su distribuidor en Turquía, que comercializaba artículos con la etiqueta de la marca sin que estuvieran correctamente homologados.



Manuel García-Portillo, presidente de Tecnidex.

Entrada por dos puertas

Klein, firma barcelonesa dedicada a elaborar **puertas correderas**, ha conseguido que Costa Rica sea el mercado latinoamericano en el que más vende gracias a su colaboración con dos socios locales. Su distribuidor tradicional le permitió entrar en el sector del diseño industrial, donde tiene una posición consolidada. Y recientemente, para acceder a los grandes planes de construcción, llegó a un nuevo acuerdo con otra compañía. En este segundo caso, "la relación es más cercana para atender a las necesidades de cada proyecto concreto", mientras que en el otro "se basa más en el envío periódico de los pedidos", indica Jordi Peña, responsable de prescripción de la marca. Según explica, no hubo recelos por parte del primer



Jordi Peña, responsable de prescripción de Klein.

colaborador gracias a que ambas compañías trabajan en actividades diferentes. "Es posible que las tres firmas hagamos algún proyecto conjunto", concluye Peña.

Acuerdos a través del globo

Más de la mitad de la facturación de The Bath Collection proviene de las ventas de sus **lavabos, bañeras y platos de ducha** en más de 70 países. Esto le ha permitido conocer las culturas empresariales de las diferentes zonas. Ana Cobo, directora de exportación de esta pyme cántabra, destaca que "las negociaciones con los árabes son mucho más lentas y es frecuente que, cuando parece todo cerrado, pidan un descuento por pronto pago o cualquier otro motivo". Para tratar con ellos, planifica el precio que va a solicitar inicialmente y hasta dónde está dispuesta a ceder. Pero estas particularidades no existen sólo en las regiones lejanas. "En los países latinos, como Grecia e Italia, valoran mucho tener una relación personal y que les invites a



Ana Cobo, directora de exportación de The Bath Collection.

comer", precisa Cobo. "Y en Francia lo importante es el idioma. Aunque saben inglés, suelen conversar y enviar toda la documentación en francés", concluye.