

SORTIR A FORA

Propostes i conclusions a partir d'experiències als mercats exteriors



Amb el segle XXI corrent a tota pressa (ja hem gastat més del 10% de la centúria en la que som) sortir a fora, marxar lluny de casa per un projecte empresarial o professional ja no és una raresa exòtica. Fins fa poc ho era, però ara és una necessitat imprescindible. D'aquí a pocs anys serà la diferència entre ser o no ser. El temps professional corre cada vegada a més velocitat. Les noves tecnologies de comunicació fa que tots els processos vagin molt de pressa. Hi ha a més, canvis constants. Cal estar al món amb tota la seva dimensió i veure que hi passa. Com a emprenedor, es pot anar lluny a fer tres coses bàsiques: Vendre, Comprar i/o Inspirar-se. Les dues primeres les poden fer més del 80% de les empreses. La última, el 100%. No hi ha excusa. Al principi fa mandra, és complicat, costa diners i disgustos però deixar-ho o ajornar-ho

és un error estratègic imperdonable. Marxar és un dels remeis que cal aplicar a un malalt anomenat crisi, per augmentar resultats i sobretot per diversificar riscos i dependències respecte de tercers. Per identificar noves oportunitats. La crisi pot infectar a cadascuna de les empreses. Algunes ja estan afectades, altres fins i tot han sucumbit. Les que resisteixen tenen dificultats en marges comercials i en vendes. No hi ha millor moment per aixecar la mirada i mirar de veure el més lluny possible.

Anar a vendre

Quasi tothom pot vendre fora si hi ha voluntat i determinació. Tots els productes poden tenir mercat al exterior. Com a màxim caldrà adaptar-los o millorar-los. S'ha d'optar per marxar a trobar nous mercats més que mai. Com més cli-

ents tinguem i de més variada tipologia més difícil serà que ens tombin des de fora. Dependrem molt més de nosaltres mateixos. Tenir només tres clients a menys de cinc cents metres de distància de la fàbrica és la forma gràfica de concretar el que no s'ha de fer si no vol estar a mans dels altres. Tenir pocs clients pròxims és una comoditat però és inviable avui. Ens manaran des de fora, els interessos de l'empresa i dels treballadors no estaran sota control. S'estarà en permanent risc de col·lapse i de desastre. Com més clients, com més diversificats segons les seves activitats i com més escampats per una geografia el més àmplia possible és la fórmula "màgica" per ser més sòlids. Per tenir més futur. És fàcil dir-ho. Posar-ho en marxa és el que fa la diferència entre tenir èxit o no. Diversificar només es pot fer ampliant la gama de productes o buscant clients a mercats exteriors. Tot és aquí. S'assoleix amb excel·lència, amb idees clares i determinades. Tothom ho pot fer, sols cal tenir en compte les limitacions i capacitats de cada organització per no assumir reptes impossibles. Una organització amb una sola persona pot sortir a fora però no pot atendre un continent sencer. Cal ser selectiu, pràctic i realista amb les possibilitats disponibles. Algú s'ha convençut? Doncs marxem. A fora hi fa fred, molt fred (o molta calor si anem cap als tròpics). Es parla qualsevol altre idioma excepte el nostre. Els costums i els hàbits són totalment diferents. "Això no és per mi, me'n torno a casa", "ens hem equivocat". Son

comentaris de molts que s'inicien en el que abans en dèiem "l'Exportació". Viatjar està ple d'inconvenients. Als països a on anem, trobarem gent molt estranya i diferent a nosaltres. A casa seva però, els "raros" som nosaltres, no ells. És el moment de la prova màxima respecte de la nostra empatia envers els altres. Aquesta gent inicialment estranya i difícil, amb hàbits desconeguts, poden acabar sent els nostres amics i clients pels nostres productes. Una vegada s'ha pres la decisió d'anar-hi, cal perseverar, insistir, patir i resistir fins trencar el gel, fins trobar els primers camins (o sigui clients), fins començar a obtenir rendiment dels esforços i de les inversions realitzades. No es pot afluixar en cap circumstància.

Els primers errors

- Sortir per sortir. "Hi ha molta gent que ho prova per tant, nosaltres també". Abans que fer cap acció cal valorar el producte que es fabrica, els mercats a on es poden vendre. La nostra competitivitat. Que vendrem i a on. Tenim producte? Tenim preu? Amb què som diferents dels competidors? Cal identificar les regulacions particulars de cada zona: aranzels, barreres comercials i tot el que pot afectar el nostre èxit. No es pot sortir a vendre per força o per que toca. Cal fer-ho convençut i amb vocació. Sense aquesta determinació, és millor posposar-ho (però no deixar-ho!).
- Enviar-hi gent poc preparada. Plantejar-ho amb júnors que parlen molt bé algun idioma però que no coneixen els productes o els serveis de l'empresa. Fracàs segur. Els màxims responsables de l'empresa han de crear les bases al principi. Els nous clients voldran conèixer els que decideixen. Mai s'està preparat del tot però cal tenir en



compte els mínims per tenir opcions.

- Pensar que és pot descobrir un mercat sense explotar o a on la competència no hi és. Aquest lloc ja no existeix. Hi ha molta gent que fa el mateix que nosaltres per tot arreu.
- Tenir pressa. Establir-se en un mercat nou no és un acte immediat. Si hi anem pensant que resoldrem els problemes de facturació del mes present, correm el risc de vendre a algú que no pagarà o fer-ho per sota de cost. Tot té un ritme i en alguns països aquest és molt diferent al nostre.
- Voler vendre molt car. Que ens fa pensar una firma de França o d'Austràlia pagaran més per un producte que una de Barcelona? La clau està en ser capaç d'arribar al preu que aquell mercat està disposat a pagar. És paga la qualitat, el servei però en molts pocs casos l'origen o la llunyania. Mireu els vins de Xile, Califòrnia o Sud Àfrica. Igual qualitat i preu que els de casa. És venen per què són bons i tenen bon preu. I tothom a treballar en el control de costos i despeses per ser competitius!

- No respectar les formes d'actuar i enfocar la vida i els negocis dels llocs a on anem. Cal sortir amb humilitat de debutant. Amb curiositat. Adaptabilitat a les formes, maneres i costums del lloc a on volem tenir mercat. Per estranyes que ens semblin. Actituds pròpies arrogants o burletes respecte d'algú que vesteix, parla o actua molt diferent a nosaltres són percebudes pels nostres interlocutors **SEMPRE** (malgrat la barrera de l'idioma) i les portes es tanquen de sobte o subtilment segons a on ens trobem, però es tanquen. Impressiona veure quantes vegades aquestes situacions generen fracàs en multitud d'iniciatives professionals al exterior. I és un error estratègic que el cometien les grans multinacionals i les petites i mitjanes empreses en moviment pel món.

Cal saber que una majoria d'empreses que proven de sortir a fora fracassen perquè cauen en els errors anteriors. A tot arreu trobarem persones que ens escoltaran i amb més o menys entu-



siasme s'interessaran per les nostres activitats. L'habilitat per identificar les oportunitats serà l'eina final per començar a fer negocis.

Algunes claus per sortir als mercats exteriors

- Tothom pot sortir a vendre lluny? Absolutament sí en el 95% dels casos.
- Tenir en compte que la distància incrementa la magnitud dels problemes.
- Els productes amb més valor afegit són els que es poden vendre més lluny i millor.
- Si som bons i innovadors, els productes amb poc valor afegit també trobaran el seu lloc.
- A casa i a fora, el que realment es ven són les idees i les capacitats de les persones. El producte és només la conseqüència d'aquests dos valors.
- No esperem que les ajudes públiques i les iniciatives de les administracions públiques ens resolguin el repte. A caçar s'hi pot anar sol. A vegades és millor.
- Tenir força mental per respondre preguntes de col·laboradors o dels caps com: "que hi vols anar a vendre a Líbia?"; "al Senegal no paga ningú"; "els francesos són uns estirats prepotents" i tota mena de tòpics que ens arribaran del nostre entorn.
- Tenir curiositat infinita per les persones que ens trobarem a qualsevol lloc.
- Jutjar sense conèixer és un pre judici (o sigui un perjudici).
- A fora de casa, el foraster... som no saltres.
- La inexperiència o el desconeixement exagera les pors i els temors. Superem-los amb dedicació. A vegades hi ha més perill personal o risc empresarial a Barcelona que a Tànger.

Anar-hi a comprar

Trenquem les cadenes mentals sobre xinesos o indis que ho fabriquen tot barat. És cert. Però tenen carències. Moltes vegades no tenen en compte la qualitat, són informals amb els seus compromisos i encara no saben innovar massa. Tots fan el mateix. Anar i conèixer-los pot ser un encert per les dues parts. Cal col·laborar amb emprenedors de Xangai o de Mumbai o d'on sigui. Productes o materials que ells saben fer millor o més barat poden ser la base d'una aliança per millorar els nostres processos productius, ser més competitius al mercat domèstic i trobar l'empenta final per sortir fora. La societat esdevé mestissa, les empreses també. Com en tots els llocs del món, trobarem gent que ens fallarà, que ens decebrà o directament ens trairà però hi ha per tot arreu gent seria, honesta, capaç i disposada a compartir coneixement. Amb aquests es poden fer moltes coses junts. Els podem oferir ser els nostres proveïdors. Comprar a fora, si s'estableix l'adequada complicitat i confiança pot ser fins hi tot una manera de trobar financiació. A tots els mercats emergents hi ha empreses que han assolit grans creixements amb resultats espectaculars pels nostres paràmetres actuals occidentals. Directament els hi sobren els diners i el que els hi falta són reptes i projectes. Encara que nedin en diners no els regalaran, però amb el marc adequat d'un projecte comú podran subministrar materials amb facilitats de pagament o podran esdevenir socis industrials per un nou projecte o per consolidar una societat històrica catalana que necessita un injecció de diners i d'entusiasme.

No hi ha cap mercat tant potent i consumista com la Unió Europea en conjunt si combinem quantitats amb qualitat i varietat. El centre productiu mundial és a Àsia. Són la fàbrica del món però necessiten emprenedors d'aquí per moure els seus fabricats o semi el.laborats per les nostres terres. Els americans del nord ho han entès molt més bé que els europeus i en saben treure profit. Fins fa poc, el Atlàntic era l'oceà amb més trànsit de mercaderies. Des de fa pocs anys el Pacífic l'ha desplaçat. És bo o dolent? És un fet. Els polítics promocionen que els emprenedors sortim a fora a vendre (per les divises i les "seves" balances de pagaments) però les empreses han de pensar també en clau d'importació. Sortir a fora també es això. Comprar allò que és millor i més barat. I amb una recerca ben feta, amb aliances amb gent de l'exterior, amb productes a millor cost, la dimensió de l'empresa, la rendibilitat, les vendes i la solvència s'incrementen.

Anar-hi a trobar inspiració

No hi ha millor ni més clara manera de veure les dificultats d'un projecte empresarial que mirar-les des de lluny. Els reptes també els confirma la visió distant. Com més distància s'hi posa, la visió és més clara, l'anàlisi es torna més precís. Lluny del despatx, de la quotidianitat de la feina i de la pressió del dia a dia permet tenir temps per reflexionar sobre el propi projecte empresarial. Aquesta ja és una raó de pes suficient per marxar. Es veuran fàbriques i empreses que fan coses similars a les nostres. Potencials competidors que podran ser a casa d'aquí a poc temps o potser empreses amb les que col.laborar. Dependrà de la nostra visió. Potser els hi podrem



vendre aquells productes que nosaltres fem molt bé i ells no en saben. O a l'inrevés. O les dues coses al mateix temps. No es tracta de copiar. Odio la còpia. Un projecte empresarial, com una cançó eterna o una pel·lícula de cinema ha de ser autèntic, nou. La diferència entre la creació artística és que un cop acabada queda fixada (per exemple un quadre). A l'empresa cal re-inventar cada dia si no es vol fracassar. Ajuda veure el que es fa al món, des d'altres referències i des d'altres enfocaments. Aquestes experiències combinades amb la inventiva

individual són una fórmula bastant efectiva per la innovació i el èxit. En l'últim exercici, la economia xinesa ha crescut el 10,5%, la Índia un 8,5%, al Brasil estan amb eufòria econòmica absoluta. Alemanya està buscant gent formada a altres països per vacants laborals (800.000 places). A Espanya el creixement del PIB és al voltant del 0,0%!

Dades i referències per acabar de convèncer-nos

- Hem incrementat en un +18% les exportacions al any passat.
- La marca Barcelona és global i obre



portes per tot arreu. Sobretot amb la variable FC Barcelona. Complicitats immediates que cal aprofitar.

- França és ben al costat. No podem estar més a prop de l'exterior. Si tenim clients a València o a Sevilla, per què no en tenim a Toulouse o Marsella?
- Àfrica és a poc més d'una hora de vol de l'aeroport de Barcelona.
- Internet i les comunicacions vinculades apropen el món a les nostres fàbriques.
- Internet ha democratitzat la promoció comercial de les empreses. Una bon web et posa a l'aparador a tot el món i amb pocs diners. Sols cal dedicar-hi hores per mantenir-la viva i activa. Una bona web costa el mateix que unes vacances d'una família.
- La millora global de les comunicacions posa Catalunya cada dia més a prop de tot arreu per terra, mar i aire. Parlar amb els nostres avis ens refermarà aquest fet que a vegades no sabem apreciar.

Anècdotes que no fan millor ni pitjor a ningú (Solament remarquen les diferències i quan anem als seus indrets, cal tenir-ho en compte i respectar-ho)

- Als països islàmics no es ben vist escriure amb la mà esquerra. Es saluden amb petons entre homes i no es poden fer entre persones de sexe diferent.
- Als escandinaus els espanta el to de veu alt que usem els llatins i necessiten, al menys, mig metre de distància per sentir-se còmodes en una conversa. I fan cas de totes les regulacions de tràfic i ordre a les ciutats pel que fa velocitat permesa i estacionament.
- Als xinesos no els hi agrada que els hi alcin la veu (a mi tampoc). Si ho fem, es bloquegen.
- Els indis actuen amb una cert to de superioritat com a reacció als anys d'altivesa dels anglesos durant la colonització i per què tenen una cultura de més de cinc mil anys. Però tota la població parla anglès. Els hi costa dir

"no" i quan volen dir "sí" diuen "no" amb el cap. Són durs negociadors.

- Missatge pels "ni-nis" (gent jove que no estudia i que no troba/busca feina). A Corea del Sud, als nous o als becaris els hi posen una taula, una cadira, un ordinador i un telèfon i els hi diuen: "tu sabràs el que has de fer, fes el que et sembla i em vens a veure d'aquí a sis mesos i et diré si pots seguir amb nosaltres".
- Els americans dels "USA" no amaguen els fracassos empresarials o professionals tal com es fa a la vella Europa. Un fracàs (o molts) demostra que és te l'energia per provar-ho les vegades que faci falta.

"Cómo negociar con éxito en 50 países" és un llibre de l'Olegario Llamazares (Editorial GMS) serveix per començar a preparar-nos per comprendre el que trobarem "allà fora".

Voldria que aquest article fos una base pel debat i el contrast. Totes les crítiques, correccions i aportacions són benvingudes al correu electrònic o per qualsevol altre mitjà. Estem tots connectats per vendre o per debatre. Mai havia sigut tant fàcil com ara. Acabo veient un comentari d'un empenedor a "la Vanguardia" d'avui: "Vi-atjar és aprendre". Resumeix tot el que volia dir.

Xavier Gual

Director General de Gual Steel

Membre de la Junta Directiva de l'ACEB

