



Start-up en Brasil

Gestionar una transición conjugandola con un start-up.

2009-04-25

Después de dos años comercializando sus productos a través de un partner local, un importante grupo empresarial español toma la decisión de implantarse en Brasil con oficina propia.

Pero la buena situación del mercado también había provocado la llegada de los más importantes competidores, así que había que planificar y ejecutar rápidamente los próximos pasos para aprovechar la ventaja que supone ser el primero en instalar una oficina local y dar el paso natural siguiente al de ser exportador.

Los primeros pasos

Por supuesto en un primer momento se puso el foco en cubrir dos objetivos:

1. Resolver todos los temas legales relacionados con la constitución de la sociedad y los logísticos que tienen que ver con despachos, almacenes y proveedores.
2. Diseñar la acción comercial y concretar la estrategia a seguir en el primer año de actividad directa.

Ambos objetivos había que ejecutarlos en paralelo para evitar en lo posible el gap entre el fin de la operación con un partner local y el inicio de la actividad en solitario.

Así que se constituyeron dos equipos de trabajo. El primero ejecutó la parte operativa y administrativa. Gracias al acompañamiento de un equipo de consultores local se localizaron y contrataron los almacenes y los proveedores.

El segundo equipo de trabajo estuvo a cargo del área de marketing y comercial. Primero se necesitaba un distribuidor que ofreciera servicio a nivel nacional. Al mismo tiempo se iba diseñando la estrategia comercial que pasaba por la elección de los productos y la manera más eficiente de lanzarlos al mercado por los evidentes retos logísticos y de riesgo que representaba la distribución en un país tan extenso como Brasil.

La decisión fue partir el país en fases, de este modo se minimizaba el riesgo de los invendidos. Después la selección de producto se hizo en base al resultado de una investigación de mercado que nos informó de cuál era la mejor elección de entre todo el producto disponible y que cumpliera con los gustos del consumidor brasileño. Y por último se llegaron a acuerdos con los principales medios de comunicación para asegurar la correcta promoción del producto.

El resultado



Fruto de todo lo anterior fue que en el primer año de actividad se había doblado el número de producto en el mercado, el volumen de facturación creció un 30% y se consolidó un equipo humano de 16 personas que aseguraría respuesta a los cambios y adaptación a la evolución de la demanda del mercado. Además, Brasil se constituyó en la primera filial por aportación al resultado de toda Latinoamérica.

Y todo ello se había conseguido en el tiempo record de 8 meses desde que se había tomado la decisión de constituir una sociedad. Por supuesto todos estos datos superaron con creces las expectativas iniciales.

Un éxito rotundo

El acompañamiento de un equipo local experto sumado a la expertise del negocio que aportan los recursos humanos provenientes del headquarters garantizaron el proceso de internacionalización. Si, además, sumamos un trabajo bien planificado y ejecutado por profesionales con clara orientación al objetivo estaremos “casi” asegurando un éxito en un periodo corto de tiempo con lo que ello, además, supone en ahorros.

David Soler

david.soler@bwconsultores.com