

ENTREVISTA · CASO 01 · ALTO

Jorge Nazer

Fundador y presidente de ALTO

INDUSTRIA	SEDE EN EE.UU.	ESTRATEGIA DE ENTRADA
Seguridad y prevención de pérdidas	**Miami, Florida**	**Softlanding y crecimiento orgánico**

Desde su fundación en 2005, ALTO se propuso reducir el delito y crear espacios más seguros para proteger a las personas, las marcas y los activos. Mediante tecnología y análisis de datos combate el robo hormiga y otros delitos en el retail y en otros sectores, como servicios básicos, financiero, aviación y automotriz. La empresa pasó de un modelo local a una multinacional con presencia en Colombia, México, España y Estados Unidos, enfocada en la protección de activos y la reducción de pérdidas.

¿Por qué decidió expandir su negocio a EE.UU.?

Era un sueño que tenía desde que comencé la empresa, porque es el mercado más grande del mundo. Durante años seguí la evolución de mi industria en Estados Unidos, hasta que en 2015 decidimos expandirnos allí.

Para hacerlo contratamos a un asesor que nos ayudara a armar el plan. Cuando entendió nuestro modelo de negocio, nos sugirió que no fuéramos: el sistema legal americano no nos iba a acompañar. Decidimos ir igual, comenzar con un piloto e ir analizando los resultados; si el negocio no funcionaba en un tiempo razonable, nos devolvíamos a Chile.

Analizamos distintos estados y ciudades donde establecernos —San Francisco, Houston, Atlanta, Dallas — y preferimos comenzar en Miami, por la cercanía con Latinoamérica y porque nos era más cómodo mover a los ejecutivos y al equipo necesario. Enviamos a una persona como avanzada, el actual director general en Estados Unidos, para que comenzara las tareas administrativas de abrir la oficina. Yo me instalé un mes después para conocer el mercado y armar el producto.

¿Cómo fue el camino al comenzar a contactar potenciales clientes?

Al principio cometimos muchos errores, en un proceso de prueba y error. Quisimos partir por servicios logísticos y no nos fue bien; después por uno más tecnológico, que tampoco resultó. Así que nos dijimos "vamos a lo básico, a lo que sabemos hacer bien que es reducir el robo a través de nuestra fórmula". Cuando comenzamos a hacer eso, las empresas nos probaban y se quedaban con nosotros. Es un trabajo de largo aliento y yo no tengo mucha paciencia, pero me adapté y veo los resultados: el mercado fuerte nuestro hoy es Estados Unidos.

Ya definido el producto, ¿cómo definiste el pricing?

Lo primero fue un piloto gratis, y no nos fue muy bien: el cliente no creyó en los resultados; al parecer no le hacía sentido que fuera gratuito. El segundo piloto fue pagado, por un valor bajo, para evitar esa situación, y los resultados se validaron. No sabíamos cómo determinar el precio, porque los servicios de ALTO son distintos de lo que existe parecido en ese mercado, así que usamos los mismos precios que teníamos en Latinoamérica. Después nos dimos cuenta de que era demasiado barato para Estados Unidos y comenzamos a probar la disposición de pago del cliente; cuando ya teníamos su confianza, comenzamos a cobrar más caro y a obtener mayor margen. Pero cometimos varios errores al comienzo.

Fue difícil al principio por la pandemia y porque los americanos te ponen a prueba en todo sentido. Incluso pueden dejar de pagar para ver si tienes capacidad financiera o no: habían tenido malas experiencias con empresas latinas o globales que no tenían espaldas para desempeñarse en un mercado tan inmenso.

En ese mercado no importa si eres grande fuera de Estados Unidos: si tu empresa no está allí, no existes. Por esa razón te prueban al comienzo. Te pasan 10 locales, después 20 y, si funciona, te pasan 50 y después 1.000.

Si el tiempo volviera atrás, ¿cuál sería tu aprendizaje?

Estuve junto a un grupo de 25 empresas chilenas que fueron a abrir oficinas en Estados Unidos, de las cuales ninguna lo logró. Una de las razones fue que pensaban que hacer negocios en ese país era igual que hacerlos en Chile, es decir, que el mismo producto que vendes en Chile aplicaría a Estados Unidos. Es preciso hacer un estudio de mercado y, de ser necesario, adaptar el producto o servicio.

Otra razón muy importante: no dimensionaron el tamaño del mercado y los costos asociados. La inversión es muy grande y el tiempo para llegar al punto de equilibrio es largo, por lo menos en mi industria. Como dueño, junto a los accionistas, esperaba resultados razonables en un tiempo razonable, y no se daban. En mi industria puedes demorar entre 12 y 18 meses en cerrar una venta, por lo que el presupuesto que habíamos definido al comienzo para abrir el mercado se multiplicó por diez.

El tercer aprendizaje es un error clásico: al principio vendíamos nosotros. Luego nos dimos cuenta de que "un gringo quiere a un gringo vendiéndole", no a una persona foránea, sobre todo en mi industria. Eso conlleva costos altos, porque contratar a un profesional talentoso en Estados Unidos es caro, pero se logra el ajuste cultural que el cliente busca y es redituable: la ética de trabajo americana es muy distinta; la empresa le paga su sueldo y él rinde lo que tiene que rendir.

¿Cuáles fueron los canales para vender en Estados Unidos?

Usamos diversos canales. El primero es vender en ferias, porque mis clientes están dispersos en todo el país y encontramos que era la forma más eficiente. Existen 6 o 7 al año donde se reúnen los actores de mi industria; es muy caro, pero es la única forma de darte a conocer, en especial al comienzo, cuando no tienes casos de éxito que mostrar.

El segundo fue contactar directamente a las empresas, una a una. Es lento y más complejo si no tienes referencias en el país; lo usual es ofrecer un piloto para que conozcan tus servicios, y eso no lleva necesariamente a la venta. Es un proceso desgastante. Tuve cientos de reuniones al comienzo, pero aprendimos que mientras las empresas no firmen un NDA, no comprometemos recursos.

Uno cree que debe presentarse y negociar con los altos cargos de la empresa objetivo. Nosotros siempre nos quemamos cuando apuntábamos a ese tipo de reuniones; a veces, por agenda, la persona nos cancelaba el mismo día. Hay que contactar a los perfiles más operacionales, que manejan in situ los dolores a los que quieres dar solución. Puedes partir con un Director Regional, comprendiendo que la escala hacia los máximos representantes es gigantesca. En Chile es el CEO el que valida la toma de decisión hacia abajo; en EE.UU. es al revés, aunque quien cierra el negocio generalmente es el VP.

¿Qué funcionó en esa primera venta?

Tener un equipo americano muy bueno para vender. No es negociable.

Contratamos a un asesor americano con experiencia en la industria, que nos dijo a qué ferias debíamos ir y consiguió el primer piloto gratis. Después se encargó de la operación y formó a una persona de operaciones que se hiciera cargo en el futuro.

Hay que tener cientos de reuniones para que salgan negocios; al principio tuvimos entre 8 y 10 reuniones con la misma empresa. El americano de nuestra industria es averso al riesgo: probar cosas nuevas no le resulta fácil porque está en juego su cargo. Hoy ya nos conocen y es más fácil.

El tercer cierre fue relevante porque fue con Walgreens; eso nos abrió otras puertas grandes, lo que nos permitió sentarnos en la mesa con los 10 retailers más grandes del mundo. El americano nunca quiere ser el primero.

¿Cuál fue la estrategia comercial que les permitió escalar?

Ir a las ferias, con buen marketing, para captar buenos clientes desde el comienzo y crecer desde una buena base. Además, comenzamos a construir rápidamente barreras de entrada para otras empresas del rubro: nos expandimos pronto a 30 estados y conseguimos contratos con los principales retailers (Whole Foods, Home Depot, Target, entre otros).

¿Trabajaron con otros stakeholders?

Consideramos en su minuto comprar una empresa parecida a la nuestra, pero no había, así que fuimos solos. El único partner que nos sirvió como apoyo en Florida no fueron agencias de ventas ni cámaras: fue Endeavor, porque te ayuda a armar redes.

Cuando planificamos el aterrizaje no había tratado de doble tributación entre Chile y Estados Unidos; por eso decidimos que la empresa que teníamos en México fuera la dueña de ALTO en USA.

¿Tienes algún proceso para mantenerte en el mercado?

El americano te obliga siempre a sacar lo mejor de ti, te desafía. Eso te ayuda a tener un servicio de excelencia y a ir innovando.

¿Qué debería hacer una empresa antes de ir a EE.UU.?

Hacerse muchas preguntas al comienzo: ¿cuál va a ser tu mercado?, ¿tenemos experiencia en Latinoamérica o estamos consolidados en Chile?, ¿cuántos competidores tenemos en Estados Unidos?, ¿cuál es nuestro diferenciador?, ¿por qué nos queremos ir? Es importante tener claridad sobre los objetivos, el porqué y el cómo, y armar una estrategia de entrada alineada con los objetivos y recursos.

Otra cosa que aprendí: puedes hacer una cosa realmente bien y no parar de hacerla. En Estados Unidos no funciona tener muchas líneas de productos.

APRENDIZAJES

Planificar bien la llegada y considerar que los tiempos son más largos que lo habitual; se necesitan recursos suficientes para mantenerse operativo antes de que salgan las ventas importantes. Tener paciencia.

Esta entrevista es parte de Historias de Éxito · Expansión a EE.UU., la serie de AmCham Chile sobre empresas chilenas que entraron al mercado estadounidense. Los casos están en **amchamchile.cl/internacionalizacion/historias-de-exito**.