

ENTREVISTA A MASALTOS.COM: CÓMO UNA EMPRESA SE INTERNACIONALIZA

[Lucía Ayllón Enyd](#) / [4 febrero, 2016](#) /

El Encuentro de una Idea de Negocio



Masaltos.com se creó en 1993 con el nombre de Splash Ibérica. Nace al detectar una necesidad que ningún agente está cubriendo en el mercado. La necesidad de unos zapatos que te hagan más alto sin que nadie lo note.

“No eran unos zapatos normales, eran unos zapatos mágicos que te hacían ser 7 cm más alto sin que nadie se diese cuenta. Nos dimos cuenta de que no vendíamos zapatos, sino que vendíamos sueños”, nos explica **Antonio Fagundo, Coordinador Dpto. Relaciones Externas y Marketing e hijo de los fundadores.**

Pero hace falta más que una buena idea, hay que saber desarrollarla. [Masaltos.com](#) desarrolla su primera página web en 1994, hoy en día la más antigua de Andalucía, poniéndose así al alcance de todo el mundo y a la vanguardia. Ésta elección les ha permitido el haber vendido en 88 países diferentes. Antonio Fagundo nos desvela que:

“Desde el principio nos dimos cuenta de que internet era el medio ideal para nuestros clientes porque es un medio que concede privacidad al usuario. Por ese motivo solo tenemos una tienda física en Sevilla. **En general, los clientes no suelen entrar en la tienda.** Ya hubo una tienda en París y otra en Milán y las dos cerraron. Tanto la venta a distancia o por catálogo (hoy cada vez menos), como internet (cada vez más), son los medios idóneos para nuestro producto”.

Detectó una necesidad, eligió los canales adecuados de contacto con su público y estableció un objetivo: llegar a Europa. Másaltos ha conseguido llegar a Europa y ahora gestiona su expansión a Japón.

La Escuela de Negocios y Dirección ha tenido la oportunidad de entrevistar a Antonio Fagundo, Coordinador Dpto. Relaciones Externas y Marketing e hijo de

los fundadores, para que nos hable, no solo de la creación de la empresa Masaltos, si no de su expansión internacional. Con esta entrevista queremos analizar cómo una pequeña empresa puede internacionalizarse.

Análisis del caso de internacionalización de una pequeña empresa



1. ¿Qué factores propiciaron el momento en el que Masaltos decidió que tenía que internacionalizar?

En nuestro caso, la internacionalización estaba muy estudiada... pero vino sola. En 1996 recibimos un pedido de Holanda y nos sorprendimos, pero lejos de “tocar las palmas” decidimos investigar cual era el origen de ese pedido, puesto que llegó otro pedido de Dinamarca, y luego llegaron otros de Alemania, Inglaterra y Francia. Nos dimos cuenta de que la publicidad que hacíamos tenía reflejo en internet. Todavía no se podía comprar online como hoy día, pero las personas de esos países sí utilizaban internet, y fue ahí donde encontraron nuestros datos de contacto. Así empezó todo.

2. ¿A qué dificultades se enfrentó Masaltos.com en el proceso de internacionalización?

Sobre todo a la financiación, porque nunca tuvimos. **No hemos recibido ninguna ayuda de ningún organismo público ni de ningún banco, y es algo que ahora agradecemos.** Cuantos menos compañeros de viaje tengas de ese tipo, mejor. Una vez que decidimos lanzarnos sin financiación, lo más difícil era entrar en los diferentes países. Está claro que una persona no llega a un país desconocido, monta su negocio y empieza a vender millones de euros. Eso es mentira. Aquí hay que trabajar mucho, captando los clientes uno a uno, y es una entrada muy lenta hasta que vas creciendo en número de clientes y te vas a haciendo más fuerte, aunque sea poco a poco. Aquí internet se convirtió en nuestro mejor aliado.

3. ¿Qué estrategia de comunicación y marketing debe seguir una empresa que se internacionaliza? ¿Debe cambiar radicalmente la estrategia llevada hasta el momento en España?

Depende. En Masaltos.com funciona el marketing directo, el impacto directo al cliente, la publicidad. Tenemos que ganarnos los clientes uno a uno porque no existe el boca-oido. Nadie le va a decir a nadie que lleva unos zapatos para ser más alto.

En alguna ocasión, empresas amigas han hecho publicidad en medios que a nosotros sí nos funcionan y a ellos, por lo que sea, no les ha funcionado. El mercado es muy variable y depende mucho del tipo de producto. Sin embargo, **la línea que mantengas de comunicación o marketing para España la puedes mantener en Europa.** Los europeos, en cierto modo, somos parecidos, con lo que puedes aprovechar tus campañas nacionales para toda Europa.

Donde no van a valer es en otras culturas como la árabe, la china o la japonesa. Aquí hay que estudiar un poco el comportamiento de esas personas, las tendencias de esos países, sus costumbres, etc. Matices como que el blanco es el color del luto en China o

en Japón, o que no se pueden utilizar imágenes de mujeres o de bebidas alcohólicas en los países árabes son muy importantes. Errores de ese tipo pueden pasar factura.

“A nosotros, por ejemplo, las redes sociales no nos han funcionado para vender”



4. ¿Cuál es vuestra estrategia de marketing a nivel internacional?

Hoy en día la mayoría de nuestras acciones se dirigen a la publicidad en medios de comunicación como prensa escrita, televisión, radio, diarios,.. apareciendo en muchos medios y buscando difusión. Por la característica del producto nadie le va a contar a nadie que lleva unos zapatos para ser más altos. Lo que se hace es que a la hora de seleccionar los medios para hacer publicidad se seleccionan aquellos que tengan mucha difusión. Cuanta más difusión más impacto generas. A partir de ahí internet da una posibilidad espectacular para estudiar las pautas del cliente con el retargeting, el remarketing,... con eso, y a través de cookies, podemos saber qué personas navegan en nuestra web, desde dónde vienen y cómo las puedo atraer. Por eso decimos que el impacto es uno a uno.

A nosotros, por ejemplo, las redes sociales no nos han funcionado para vender.

Tenemos todas, pero están más orientadas a ser un canal de comunicación con el cliente. El cliente normalmente no comparte, ni retuitea ni le da a favorito, lo que hace es que nos manda un mensaje privado preguntando si tenemos tienda, cómo pueden encontrar determinado zapato,... pero luego la gente no interactúa.

Yo recuerdo que sobre 2010 o 2009 se dio el boom del marketing online, todo era el marketing online. Yo creo que nos estábamos olvidando de que fuera de los ordenadores había mucha vida. Yo siempre he sido de los que ha defendido que aparecer en televisión 20 segundos va a tener mucha más repercusión que todas las campañas de Adwords que quieras hacer en tu vida. Ahora se habla de omnicanalidad, yo a esto lo llamaba el mix de medios, es decir, utilizarlo todo. **La publicidad es un todo, no es utilizar solo la parte digital.**

Tú tienes que hacer tu nombre con tu marca en el mundo real, en el offline, y que la gente te conozca, eso es lo que va a provocar que luego la gente te busque en internet. Internet al fin y al cabo no deja de ser un recurso de búsqueda. **Internet lo que te va a permitir es buscar todo en el mundo con lo cual tienes que estar en internet. Pero para que la gente entre en internet y te conozca de alguna forma tiene que conocerte desde fuera.** Tu nombre te lo tienes que trabajar fuera de la red. Está comprobado que las personas que son muy famosas, tienen muchos seguidores, que son

muy influencers dentro de internet están locos por salir de ese mundo, quieren desvirtualizarse y que la gente les conozca. Es más fácil generar una marca potente fuera de internet y que dentro funcione que generar una marca dentro de internet y salirte de él y que te conozca la gente fuera del ordenador.

5. Actualmente se habla sobre la importancia de que las empresas actúen glocalmente, es decir que aúnen la perspectiva global y local para la obtención de unos buenos resultados de ventas, ¿integráis esta visión en vuestra estrategia de internacionalización?

Desde el principio hemos tenido una perspectiva global y huimos de los localismos. Es lo que te da internet, que te puede ver una persona en Francia y otra en Australia al mismo tiempo, y los dos son iguales de importantes para el negocio.

La visión global la completamos con el servicio de atención al cliente, ya que atendemos a los clientes en 8 idiomas diferentes. Así también nos ganamos su confianza. Otros aspectos como permitir el pago en diferentes divisas ayudan mucho a los consumidores. No hay que tener miedo a internacionalizarse, hay que saber hacerlo.

“Hay que construir una marca de confianza”



6. Dicen que el sector de la moda tiene muy buenas previsiones de venta y crecimiento en el extranjero, pero esto supone también hacer frente a un número de competidores aún mayor, ¿cuál es la clave del triunfo de Masaltos.com?

Cuando haces bien las cosas lo normal es que te copien. Nunca se falsifican pequeñas marcas, solo grandes marcas. Eso quiere decir que tienes un buen nombre en el mercado, y es ese nombre el que tus clientes tienen que tener como sinónimo de confianza, de calidad. **Hay que construir una marca de confianza.** Si a ello le añades rapidez en la entrega (24 horas en España y 72 en el resto del mundo), una calidad excepcional en el zapato, un buen diseño, además de comodidad, y un servicio de atención al cliente que genere clientes contentos y evite las reclamaciones, tienes esa marca de confianza que hará que los clientes te prefieran a ti en vez de a los competidores. Nuestra clave es esa, el servicio es igual de importante que el producto.

“Los errores son para analizarlos y aprender de ellos”

7. ¿Cuáles son aquellos errores en el proceso de internacionalización que si Masaltos.com pudiera volver atrás en el tiempo rectificaría?

Somos una empresa pequeña, familiar y humilde. Somos muy autodidactas, y eso es bueno y malo. Es bueno porque a cada paso que damos vamos aprendiendo y creciendo mucho, sobre todo si los pasos se dan en buena dirección, pero si los pasos se dan en mala dirección los problemas aparecen.

Haciendo balance, creo que rectificaríamos la entrada en un país concreto en el que decidimos ir solos, sin presencia en dicho país, sin conocer su cultura y sin socio local. A nivel internacional ha sido una de las cosas de las que más hemos aprendido, porque para eso están los errores. Los errores son para analizarlos y aprender de ellos.



8. ¿Qué requisitos cree que tiene que tener una pyme o proyecto emprendedor para poder plantearse la internacionalización?

En nuestra experiencia, en el caso de Masaltos, para internacionalizarse uno debe saber si puede internacionalizarse, si tiene capacidad y logística para ello. Ahora son muchas las empresas que miran hacia el extranjero buscando un seguro de vida, pero no es tan fácil. Para dirigir tu actividad a un mercado hay que conocer el mercado, hablar con el cliente en su idioma, visitarlo, entender cómo piensa, qué le gusta y qué no. Todo esto requiere un estudio previo o, al menos, tener las bases para poder hacerlo porque la mayoría de las veces la internacionalización surge el día que recibes tu primer pedido del extranjero.

“Todo lo relacionado con el mobile marketing es el futuro (al menos el futuro cercano)”

9. En una sociedad que está en constante cambio y que no deja de hablar de la importancia de la innovación, ¿con qué estrategia o mirada enfoca el futuro másaltos?

Con la estrategia de la constancia y de la formación. Este negocio requiere trabajar duro porque vender en internet es muy difícil. El mundo digital evoluciona a una velocidad

de vértigo y acciones que estaban de moda hace tan solo 6 meses hoy parecen obsoletas. En el mundo de la innovación, si no aportas valor estás muerto. Eso hace que, aunque llevemos más de 20 años en internet sigamos siendo una empresa joven. De hecho, la media de edad de los trabajadores de la empresa es de 27 años. Es ahí donde están las tendencias que marcan las costumbres de los próximos años, en esas edades. Yo lo veo en mi hija de 3 años, a las que analizo como navegan con el móvil o con la tablet, y también lo veo en mis amigos, en que contenidos consumen, como los buscan... se aprende muchísimo. Sin duda, todo lo relacionado con el mobile marketing es el futuro (al menos el futuro cercano), puesto que casi todo lo hacemos ya con el móvil y es ahí donde hay que invertir.