

Plan de negocios para expansión comercial B2B: caso EPISA (Empresa de Pesquisa de Inversiones Industriales S. A.) en Brasil.

A Business Plan for B2B commercial expansion. EPISA company in Brazil Case.

Autor: Esp. Alessandro Figueira Brega

Carrera: Esp. en Marketing y Dirección Comercial

Email: figueirabrega@gmail.com

Resumen

La expansión hacia mercados internacionales se ha convertido en una excelente oportunidad para muchas empresas argentinas de servicios y tecnología de la información para ampliar sus ventas, debido a un mercado interno cada vez más reducido por a las diversas crisis económicas que el país sufrió en las últimas décadas. El presente artículo analiza la posibilidad de expansión comercial hacia el mercado brasilero de una multinacional de servicios de información de mercado, con sede regional de Latinoamérica en Argentina. Fue necesario analizar la situación socioeconómica del nuevo mercado, opciones de cuales estrategias de expansión utilizar y ponderación de los principales riesgos y beneficios de los distintos escenarios, a través una matriz de decisión.

Palabras clave: internacionalización, inteligencia de mercado, plan de negocios, desarrollo de nuevos negocios, Matriz de Pugh

Abstract

International market expansion has become a great opportunity for many Argentine services and IT companies, due to the difficulty of sales growth in their national territory for the several the country suffered in the last decades. This article analyzes the possibility of a commercial expansion to the Brazilian market by a multinational company, with regional Latin American headquarters in Argentina. To find out the best decision to make, the Brazilian socioeconomic situation, the expansion strategies options and the risks and benefits of different scenarios have been analyzed with a Decision-Making Matrix methodology.

Key words: internationalization, market intelligence, business plan, new business development, Pugh matrix

1 – Introducción

La Empresa de Pesquisa de Inversiones Industriales S.A. (EPISA) (nombre ficticio usado debido a motivos de confidencialidad) es una empresa global de inteligencia de mercado industrial con más de 30 años de experiencia, presente en todos los continentes. Con sede central en EE.UU., está valuada en 120 millones de dólares y posee ventas anuales por 60 millones de dólares. Su principal producto es una plataforma online, que permite a los clientes localizar una base de datos de más de 200 mil proyectos activos de inversión industriales en todo el mundo, constantemente actualizados, posibilitando que sus clientes amplíen sus oportunidades comerciales y realicen simulaciones y pronósticos de inversión total por segmentos industriales y geografía en un periodo de hasta 5 años. Sus principales clientes son empresas proveedoras de máquinas, insumos y servicios de alto valor agregado de las industrias de base y de transformación (modalidad de comercialización B2B).

En América Latina, la empresa posee solamente una oficina localizada en Argentina. Fue creada en el 2005 solo para fines de investigación de mercado en la región, para dar soporte a la oficina central de EE. UU. Luego, a partir de 2011, se creó un departamento comercial para desarrollar un portfolio de clientes latinoamericanos.

La Comisión Directiva de la empresa en EE. UU. exige que la oficina de Latinoamérica logre alcanzar ventas anuales que alcancen su autosuficiencia. Además, quiere incrementar la tasa de retención de los clientes de la región al mismo nivel de la oficina central de EE. UU., que obtuvo un 80 % de renovaciones de contratos en el año 2019.

Tras examinar la evolución de las ventas anuales de los últimos tres años en la región, la empresa propuso ampliar presencia en el continente debido a que piensa que no hay un crecimiento sostenido desde el departamento comercial de Argentina para cubrir los costos anuales de la oficina regional, actualmente alrededor 1,9 millones de dólares anuales.

Además, ha analizado que, aún sin una oficina física, Brasil es actualmente el país con mayor cantidad de clientes, con un 40 % de total de ventas para América Latina, según los datos brindados por la dirección comercial de EPISA en América Latina.

En este artículo se detallará un resumen del Plan de Expansión de Negocios con el fin de estudiar la viabilidad de crear una nueva unidad de negocios de EPISA en Brasil, de la forma más eficiente en este mercado y atender en forma directa a los clientes de este país.

2. Planteamiento del Problema

Según Kotler & Keller (2012) “las empresas internacionalizan sus operaciones, ya sea por mejores oportunidades de utilidades, ampliar economía de escala, reducir dependencia de un único mercado, contraatacar sus competidores en sus mercados o porque sus clientes demandan un servicio internacional”.

Los datos brindados por EPISA muestra que la actual unidad de negocios de América Latina posee ventas por un total de 1,1 millones de dólares, lo que implica déficit de 800 mil dólares en 2019. Sin embargo, la producción de la oficina de Argentina también se comercializa en otras unidades de negocios de la empresa en los demás continentes. Si se suman las ventas de las oficinas internacionales de lo que se

produce en la región, EPISA en Argentina obtuvo un superávit aproximado de 1 millón de dólares en 2019.

El plan de la Comisión Directiva de la empresa en EE. UU. consiste en que cada región sea autosustentable, es decir, que las ventas provenientes de cada unidad regional superen sus costos totales operacionales, en un plazo máximo de cuatro años. Crecer desde los 1,1 millón de dólares en ventas actuales hacia 1,9 millones anuales en los próximos cuatro años supone un crecimiento anual sostenido de 15 % para ese intervalo.

La Comisión Directiva también supone que ampliando sus operaciones comerciales en Brasil lograrían una mayor cantidad de nuevas ventas y aumentaría la tasa de retención de clientes en la región, ya que trabajaría con un equipo comercial nativo y más próximo físicamente de los clientes en aquel país, entendiendo mejor sus necesidades y como utilizan la herramienta en su mercado.

Por lo tanto, la pregunta que se responderá en este artículo es ¿será pertinente la creación de una nueva unidad de negocios en Brasil? Y en el caso de que se instale en Brasil una nueva unidad, ¿bajo qué condiciones económico-financieras la comisión directiva debería tomar esta decisión? ¿Cuál sería la mejor modalidad de ingreso al mercado brasileño?

3. Metodología

Respecto al análisis del entorno macroeconómico brasileño, la recopilación de datos se realizó mediante fuentes primarias y secundarias de información como: bibliografía, publicaciones, artículos e investigaciones de mercado realizadas por el IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia Estatística), ABIMAQ (Associação Brasileira de Fabricantes de Máquinas) y la FIESP (Federação das Industrias do Estado de São Paulo). La información obtenida sustentó el análisis del mercado y de la performance de la industria brasileña.

En la realización del trabajo de campo se buscaron datos, detalles y experiencias únicas de gerentes de unidades regionales de EPISA en planes de expansiones

anteriores, en otros continentes, además de puntos de vista en relación al plan de negocio propuesto.

Para la formulación y evaluación del Plan de Negocios, se utilizó un Plan Organizacional de la metodología de Pinson, Linda (1997). El plan está dedicado a la configuración administrativa y a la forma en que se organizará la nueva unidad para funcionar de manera eficiente y rentable. El Plan de Marketing de la oficina regional de Latinoamérica se ajusta del Plan de Marketing Global de la empresa.

Para la toma de decisión, se ponderaron distintos aspectos del entorno económico, financiero y comercial de la región de Latinoamérica, a través de una matriz de decisión (Matriz de Pugh).

La Matriz de Pugh es una herramienta que permite hacer una representación de los problemas, de tal forma que se logra una representación sencilla de tipo visual de un problema de decisión, ponderando las principales características a tener en cuenta (Pugh: 1991). Esta herramienta contribuye al análisis de la estrategia, tanto en términos de coherencia interna de la empresa como de pertinencia respecto a los factores externos a ella, permitiendo evaluar la decisión de acción más eficiente ante cada escenario.

4. Situación socioeconómica en Brasil

Brasil es el quinto país más populoso del mundo, con 210 millones de habitantes, y la novena potencia económica (IBGE, 2010). La región sureste compuesta por los estados de San Pablo, Minas Gerais, Rio de Janeiro y Espirito Santo, concentra más del 55 % del PBI del país, con una industria diversificada, con mucha actividad minera y siderúrgica en Minas Gerais, petróleo y gas y servicios en Rio de Janeiro y Espirito Santo, y de industrias de manufacturas, petroquímica y energética en San Pablo. Las demás regiones del país, sur, noreste, centro oeste y norte, si bien no poseen el mismo nivel de desarrollo que la Sureste, poseen un alto dinamismo y tasa de crecimiento relativo debido a la agroindustria, minería y la actividad forestal/papelera.

La población económicamente activa es actualmente de 105 millones, con una tasa de desempleo en enero del 2019 del 12 % (IBGE, 2015). En el ranking de Índice de Desarrollo Humano (IDH), el país ocupa el 75.º lugar con un valor de 0,755 considerado un valor alto, aunque los estados del sureste poseen un IDH considerado muy alto, superior a 0,8 (IBGE, 2015).

Históricamente, la economía brasilera se caracterizó por ser una economía cerrada y proteccionista, en una política de industrialización por sustitución de importaciones que duró desde los años 30 hasta fines de los años 80. A partir de los años 90 se orientó la economía para objetivos fundamentales, tales como: apertura económica, control inflacionario, equilibrio de cuentas públicas y balanza comercial y desarrollo económico con inclusión social. Si bien hubo cambios de signos políticos en los últimos 25 años, la política monetaria y cambiaria se mantuvo estable (CEXBrasil, 2016).

Otro punto a destacar es que la inversión extranjera directa (IED) relativamente alta. Aunque el IED haya disminuido en los últimos dos años (debido a una tendencia global y no del país), Brasil sigue siendo el principal país de la región en captar estas inversiones en términos absolutos, además de ser el cuarto en el mundo que más inversiones extranjeras recibió en 2018.

5. Situación Comercial de EPISA

La oficina de EPISA en Argentina posee un equipo de 50 colaboradores, con un departamento comercial compuesto por un director de ventas, dos vendedores (Sales Specialist), un desarrollador de nuevos negocios (New Business Development Analyst) y tres analistas de atención al cliente (Customer Services Representative).

La expansión internacional de la empresa ocurrió en forma gradual entre los años 2005 y 2014. Las oficinas en EE. UU., Europa, Asia y Oceanía, además del equipo

comercial en sus ciudades, poseen vendedores externos en diferentes ciudades y países, realizando visitas a clientes nacionales e internacionales de la empresa.

Los servicios de EPISA se cotizan y comercializan en dólares. Los clientes en todos los continentes deben realizar débitos internacionales por tarjetas de crédito o transferencia bancarias a EE.UU. para adquirir el producto. Por ende, la oficina de Latinoamérica, si bien posee un equipo comercial, no factura directamente a sus clientes en la región.

Tabla 1

País	Suma en Dólares 2019	Valor Promedio de los contratos 2019
Argentina	\$ 103.227	\$ 7.761
Brasil	\$ 411.131	\$ 7.728
Chile	\$ 29.574	\$ 6.039
Colombia	\$ 62.444	\$ 4.826
Ecuador	\$ 11.418	\$ 8.585
Europa	\$ 25.770	\$ 9.688
EE.UU.	\$ 142.948	\$ 15.354
México	\$ 277.288	\$ 9.605
Perú	\$ 27.995	\$ 5.262
Venezuela	\$ 8.355	\$ 6.282
Total	\$ 1.100.149	\$ 8.113

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2

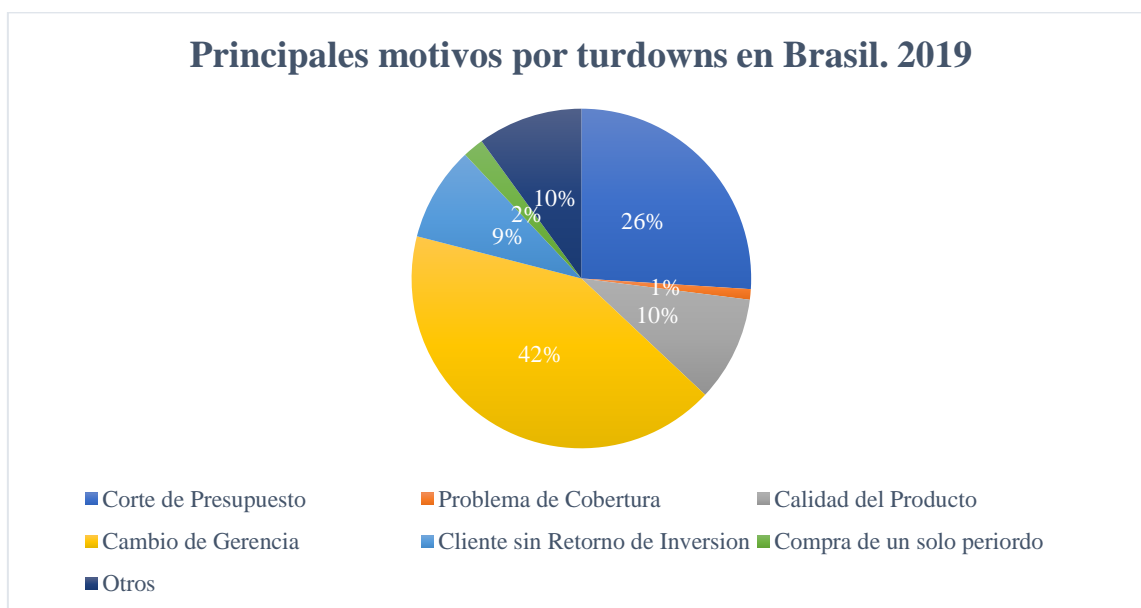
País	Contratos perdidos en dólares 2019
Argentina	\$ 15.999
Brasil	\$ 173.751
Chile	\$ 36.481
Colombia	\$ 18.820
Honduras	\$ 13.965
México	\$ 53.590
Perú	\$ 6.145
Venezuela	\$ 5.819
Total	\$ 324.568

En Latinoamérica, en el equipo comercial no hay vendedores externos ni representantes en otros países de la región. Se realiza la prospección y se marcan visitas a empresas en las grandes ciudades del continente. Muchas ventas se realizan en forma online, a través de videos conferencias, sin necesidad de visitas.

En la Tabla 1 se puede visualizar la composición de las ventas en el año 2019. El país con mayor cantidad de ventas generadas desde la oficina de Latinoamérica es Brasil, con más de 400 mil dólares en ventas, seguido por México y Estados Unidos. Sin embargo, el valor promedio de las ventas provenientes de Brasil es inferior a México y EE. UU. y similar a Argentina.

Por otro lado, en la Tabla 2, se puede ver que la oficina regional de América Latina posee una baja tasa de fidelización de sus clientes. La empresa considera contratos perdidos (*turndowns*) a contratos del año anterior que no renovaron al año siguiente, en este caso en el año 2019. Nuevamente, Brasil lidera el ranking, esta vez de clientes no renovados.

Gráfico 1



Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico 1 se analiza los principales motivos por los *turndowns* de estos clientes en Brasil. Los principales motivos por las bajas de los contratos con los clientes fueron cortes de presupuesto de marketing y cambios en la gerencia de las compañías. Este tipo de conducta refleja acciones de empresas en momentos de economías en crisis.

Tabla 3

Estado	Suma en Dólares 2019	Número de Clientes	Contrato promedio
Sao Paulo	\$ 253.704	22	\$ 11.532
Rio de Janeiro	\$ 54.252	5	\$ 10.850
Minas Gerais	\$ 52.816	6	\$ 8.803
Santa Catarina	\$ 28.534	2	\$ 14.267
Paraná	\$ 15.633	4	\$ 3.909
Alagoas	\$ 6.192	1	\$ 6.192

Fuente: Elaboración Propia

Por último, teniendo en cuenta solamente contratos firmados en Brasil en 2019, en la Tabla 3 se puede apreciar que los clientes están concentrados en apenas seis estados brasileiros, la mayoría en el estado de San Pablo seguidos de Rio de Janeiro y Minas Gerais.

Propuesta

Analizada la situación socioeconómica y comercial de EPISA, se tomó al estado de San Pablo como mejor opción para ingresar al mercado brasileiro. Para saber en cuál localidad específica instalarse, se identificaron tres ciudades en el estado de San Pablo que podrían ser potenciales lugares para una nueva unidad, tomando como criterio la población y la densidad de oficinas de empresas industriales en la región, a saber: 1) la ciudad de San Pablo en la región Jardins; 2) la ciudad de Barueri en el barrio de Alphaville en la región metropolitana de San Pablo; 3) la ciudad de Campinas, situada 100 km al norte de la ciudad de San Pablo.

Por otro lado, teniendo en cuenta los costos de una nueva operación, se propuso 3 opciones: 1) instalar una nueva oficina en Brasil con equipo comercial completo, con todos los costos de apertura comercial que implica; 2) trabajar con modalidad coworking con un equipo comercial completo a partir del primer año; 3) trabajar con modalidad coworking con un equipo comercial reducido.

Se analizó que una nueva oficina tendría el beneficio de poder facturar en moneda local, evitando encarecer el precio final debido a impuestos de transferencias internacionales por parte de los clientes, además de mostrar presencia más cercana a los clientes en Brasil. Sin embargo, el costo anual previsto de operación teniendo en cuenta el equipo completo sería de 52,000 dólares anuales aproximadamente.

El costo de tener un equipo completo trabajando en modalidad coworking sería de aproximadamente 29,000 dólares anuales. El costo de tener un equipo comercial reducido trabajando en modalidad coworking tendría un costo extra para la operación en América Latina de 16,000 dólares anuales aproximadamente. En ambas opciones por

coworking no habrá opción de facturar a los clientes en Brasil en moneda local, sino que ellos deberán pagar por el producto vía transferencia a EE. UU.

Una vez detectado las ciudades potenciales para ingresar al nuevo mercado y modalidad operación, se debió estudiar cuál decisión óptima tomar. Para eso se decidió utilizar el método de la Matriz de Pugh.

Para crear la matriz, se debió desarrollar primero un grupo de conceptos de diseño que se dirijan a satisfacer los criterios sobre acciones a tomar. Sobre estos conceptos se asignó valores y un factor de ponderación específico para que el resultado final tenga en cuenta el valor específico que se asigna a cada concepto. El resultado con mayor peso específico después de la ponderación fue la decisión óptima a tomar.

Se decidió trabajar en dos matrices para la decisión. Una primera matriz para entender si era factible la apertura de una nueva unidad de negocios en Brasil, ya que si los costos de la nueva oficina superaran las nuevas ventas, la decisión de no acción también debería ser contemplada. En el caso de que el resultado fuera favorable para decisión de ampliar una nueva unidad de negocios en el continente, se haría una segunda matriz para entender bajo que modalidad y localidad se convendría desarrollar la nueva unidad.

Matriz 1

Matriz de evaluación para incremento de fuerza comercial en Brasil o Argentina				
Criterio de evaluación	Factor de Ponderación	Incremento de Fuerza Comercial en Argentina	Apertura de Nueva Unidad en Brasil	No acción
1 Nada Incidente				
2 Poco Incidente				
3 Algo Incidente				
4 Muy Incidente				
Necesidad de fidelización del cliente	25%	2	4	1
Necesidad de nuevas ventas	25%	4	4	1
Necesidad de disminuir costos de operación	5%	3	1	4
Necesidad de mejorar la imagen institucional en Brasil	10%	1	3	1
Necesidad de operación en idioma nativo	15%	2	4	1
Necesidad de visitas mas frecuentes a clientes	20%	3	4	1
Total		15	20	9
Ponderado		2,65	3,75	1

Fuente: Elaboración propia

Para la Matriz, en su eje vertical se trabajó con 6 necesidades detectadas para la oficina regional de América Latina, en el supuesto de una expansión a Brasil. A estas necesidades se les atribuyó un valor específico en porcentaje para cada punto, siendo

que la suma de los porcentajes es un 100%. Estos valores y necesidades se obtuvieron a través de entrevistas con miembros del directorio y del equipo comercial, y el resultado es el promedio de las respuestas que se obtuvo de los entrevistados, intentando disminuir el factor subjetivo de los valores que la ponderación que puede llegar a tener.

1. Necesidad de fidelización del cliente – (25 %). Esta necesidad se seleccionó debido a la baja retención de clientes en 2017. Su peso específico en la ponderación de la matriz es de 25 %.
2. Necesidad de nuevas ventas – (25 %). Esta necesidad se atribuye debido a que es necesario ampliar las nuevas ventas ya que el costo anual de la oficina es de 1,9 millones de dólares lo que implica aumentar las ventas en 1 millón de dólares aproximadamente, para llegar al equilibrio. Su peso específico en la ponderación de la matriz es de 25 %.
3. Necesidad de disminuir costos de operación – (5 %). Esta necesidad se agregó debido a que se debe ser cuidadosos en ampliar costos de operación ya que, si no se logra cubrir estos costos con las nuevas ventas, corre riesgo toda la operación en Latinoamérica. Su peso específico en la ponderación de la matriz es de 25 %.
4. Necesidad de mejorar la imagen institucional en Brasil – (10 %). Esta necesidad se seleccionó debido a que muchos clientes no adquieren los paquetes de EPISA debido a desconocimiento, desconfianza o por el simple hecho de no tener operaciones en Brasil. Su peso específico en la ponderación de la matriz es de 25%.
5. Necesidad de Operación en Idioma Nativo – (15 %). Esta necesidad se atribuye debido a que se piensa que parte de los contratos no renovados se dieron debido a que no se atiende a los clientes en Brasil en idioma nativo. Su peso específico en la ponderación de la matriz es de 15 %.
6. Necesidad de más visitas a clientes en sus sedes – (20 %). Esta necesidad se atribuye debido a que se piensa que parte de los contratos no renovados, se dieron debido a que no se visitan los clientes ya sea por costos o por lejanía de la sede de Argentina. Su peso específico en la ponderación de la matriz es de 20%.

Por otro lado, en el eje horizontal de la matriz se analizaron 3 opciones de acciones para la expansión de la fuerza comercial:

1. Ampliación de la fuerza comercial en Argentina. Esta sería una opción, siguiendo el modelo de acción de los años anteriores. Sería una acción más conservadora, teniendo en cuenta los costos de la operación comercial.
2. Ampliación de la fuerza comercial en Brasil. Esta sería la opción más agresiva de expansión, teniendo en cuenta que si se deberá invertir más recursos si se llegara a elegir.
3. No acción. La opción de no acción se optó en la matriz, debido al riesgo que implica ampliar costos de operaciones y que los resultados de las ventas no sean el esperado. Es decir, que los beneficios de la acción no superen los costos derivados.

Una vez definido los ejes de la matriz, se atribuyeron valores de incidencia para cada acción y necesidad de la matriz. Los valores tenían escala del 1 al 4 siendo que el valor 1 es definido como nada incidente y el 4 muy incidente.

A la suma total en cada columna de la matriz se utilizó el factor de ponderación para saber el resultado final de cada acción propuesta. La acción con mayor valor era la que se debería tomar. Sigue la ecuación matemática para llegar al resultado:

$$(X1*0,25)+(X2*0,25)+(X3*0,05)+(X4*0,10)+(X5*0,15)+(X6*0,20)$$

El resultado óptimo de la Matriz 1 fue la apertura de una nueva unidad de negocios en Brasil, con un valor absoluto de 20 y ponderado de 3,75. La opción de ampliación del equipo comercial en Córdoba fue de 15 absoluto y 2,65 ponderado. La no acción obtuvo un valor de 9 absoluto y 1 ponderado.

Una vez definida la expansión, se debió seleccionar bajo qué modalidad se haría la nueva unidad en Brasil. Para eso se trabajó en una nueva matriz de Pugh.

Matriz 2

Matriz de evaluación para selección de localidad y modalidad					
Criterio de evaluación		Poderación	Opción por apertura de una oficina física (2 vendedores + 2 CSR)		
1	Nada Incidente		Sao Paulo	Barueri	Campinas
2	Poco Incidente				
3	Algo Incidente				
4	Muy Incidente				
Bajo Costo de Inversión Inicial		15%	1	1	2
Bajo Costo de Operación comercial		20%	1	1	1
Bajo Costo de Finalización de la Operación		10%	1	1	1
Imagen Institucional		5%	4	3	2
Necesidad de fidelización del cliente		25%	4	4	4
Necesidad de nuevas ventas		25%	4	4	4
Total			15	14	14
Ponderado			2,65	2,6	2,7
			Opción por contratación directa de un vendedor en Coworking (1 vendedor + 1 CSR)		
			Sao Paulo	Barueri	Campinas
Bajo Costo de Inversión Inicial		15%	4	4	4
Bajo Costo de Operación comercial		20%	4	4	4
Bajo Costo de Finalización de la Operación		10%	4	4	4
Imagen Institucional		5%	3	2	2
Necesidad de fidelización del cliente		25%	3	3	3
Necesidad de nuevas ventas		25%	3	3	4
Total			21	20	21
Ponderado			3,45	3,4	3,65
			Opción por contratación directa de un vendedor en Coworking (2 vendedor + 2 CSR)		
			Sao Paulo	Barueri	Campinas
Bajo Costo de Inversión Inicial		15%	3	3	3
Bajo Costo de Operación comercial		20%	3	4	4
Bajo Costo de Finalización de la Operación		10%	1	1	1
Imagen Institucional		5%	3	2	2
Necesidad de fidelización del cliente		25%	4	4	4
Necesidad de nuevas ventas		25%	3	4	4
Total			17	18	18
Ponderado			3,05	3,25	3,25

Fuente: Elaboración propia

Para la Matriz 2, en su eje vertical 1 se trabajó con 6 necesidades detectadas para la nueva unidad de negocios de Brasil. A estas necesidades se les atribuyó un valor específico en porcentaje para cada punto, siendo que la suma de los porcentajes es un 100%. Nuevamente estos valores y necesidades se obtuvieron a través de entrevistas con miembros del directorio y del equipo comercial.

1. Bajo costo de Inversión Inicial – (15 %). Se tomó en cuenta el costo de entrada del negocio en el país. Significa que menor el costo de ingreso más rápido se logra el retorno de inversión inicial en condiciones óptimas.
2. Bajo costo operacional – (20 %). El costo operacional de la nueva unidad puede incidir en la rentabilidad de las operaciones en Latinoamérica. Por ende, un bajo

costo operacional es importante para garantizar la sustentabilidad de la nueva unidad.

3. Bajo costo de finalización de la operación – (10 %). Se tomo en cuenta el costo de finalizar la operación comercial en Brasil, en el caso de fracaso de la operación. Es una medida de contingencia para saber cuánto saldrá finalizar las operaciones.
4. Influencia en la imagen institucional en Brasil – (5 %). Esta necesidad se seleccionó por una cuestión de marketing estratégico con potenciales clientes.
5. Necesidad de fidelización del cliente – (25 %). Esta necesidad se seleccionó debido a la baja retención de clientes en 2017.
6. Necesidad de nuevas ventas – (25 %). Esta necesidad se atribuyó debido a que es necesario ampliar las nuevas ventas.

Por otro lado, en el eje horizontal de la matriz se analizaron 3 opciones de lugares para la instalación para la expansión de la fuerza comercial:

1. Ciudad de Sao Paulo (Región de Jardins), debido a la localización, concentración de sedes de grandes empresas y clientes existentes, cercanía del aeropuerto de cabotaje y disponibilidad de RR. HH.
2. Ciudad de Barueri, debido a la concentración de grandes empresas industriales, crecimiento de la ciudad y relativa cercanía a polos industriales cercanos a la ciudad de Sao Paulo.
3. Ciudad de Campinas, debido a su tamaño, existencia de aeropuerto y potencial de nuevos clientes en las regiones de Sorocaba, Sao Jose dos Campos y Jundiaí.

Además, para cada una de estas 3 localidades se analizaron 3 posibilidades de expansión comercial:

1. Contracción de 2 vendedores y 2 CSR, creando una nueva oficina comercial.
2. Contratación de 1 vendedor y 1 CSR, en modalidad coworking.
3. Contratación de 2 vendedores y 2 CSR, en modalidad coworking.

Una vez definido los ejes de la matriz, se atribuyeron valores de incidencia para cada acción y necesidad de la matriz. Los valores varían de 1 a 4 siendo que el valor 1 es definido como nada incidente y el 4 muy incidente.

A la suma total en cada columna de la matriz se utiliza el factor de ponderación para saber el resultado final de cada acción propuesta. Sigue la ecuación matemática para llegar al resultado:

$$(X1*0,15)+(X2*0,20)+(X3*0,10)+(X4*0,05)+(X5*0,25)+(X6*0,25)$$

Como resultado final de la Matriz 2, las opciones de mayor valor absoluto fueron contratar bajo modalidad coworking a 1 vendedor y 1 CSR en las ciudades de Sao Paulo o Campinas. Sin embargo, en el resultado ponderado la ciudad de Campinas fue el sitio elegido. Esto fue debido a la posibilidad de incrementar nuevos clientes en la región de Campinas y regiones alrededores y menor costo operacional y de RR. HH.

La modalidad que se eligió crear la unidad es la de Coworking, en donde no hará falta constituir una oficina física ni abrir una sociedad al principio de la operación, con todos los gastos que esto implica. La modalidad de Coworking probó tener menor costo y nivel de riesgo inicial de operación asociado.

Se sugirió la contratación de un nuevo vendedor y un nuevo responsable de atención al cliente en el primer año de operación. Es necesaria la contratación de personal nativo para generar mayor empatía con el cliente debido al idioma, además de que conocerán mejor el negocio.

Luego, una vez consolidada la nueva unidad de negocios y alcanzada la primera meta financiera, se podrá proceder en ampliar el equipo ya sea en San Pablo con una oficina física para facturar directamente en Brasil o en otra ciudad brasilera siguiendo modalidad coworking dependiendo de nivel de retorno y costos asociados.

7. Conclusiones

Se pudo concluir que es pertinente la ampliación de una nueva unidad de negocios en Brasil, siempre cuando no atente a una suba injustificada de los costos el escritorio regional de Latinoamérica. Para ello, se definió que la modalidad de contratación de un equipo comercial reducido localizado en Brasil que trabaje en oficinas coworkings es la más conveniente en una etapa inicial, ya que evita muchos costos fijos y de instalación de una nueva oficina en el país.

El modelo de negocios de servicios online de inteligencia de mercado para empresas proveedoras industriales exige un contacto más cercano a los usuarios de la herramienta, por eso se propuso ampliar el staff comercial en forma gradual en los siguientes años.

Se sugirió crear una nueva unidad de negocios en la ciudad de Campinas, en el estado de San Pablo. La ciudad posee un nivel de costo de vida inferior a San Pablo Capital y también se visualiza como una solución pertinente para ayudar a incrementar nuevas ventas en regiones en donde el equipo de ventas actual no ha logrado buenos resultados. Por otro, la cercanía a la ciudad de San Pablo ayudará a retener los actuales clientes que se encuentran principalmente situados en la capital paulista.

Se recomendó en los siguientes años crear una sociedad empresarial en suelo brasilero solamente para fines financieros, para que pueda emitir facturas nacionales y evitar a los clientes los impuestos de importación de servicios que incrementan el costo del producto.

Bibliografía consultada

CEXBrasil, Ministério de Relações Exteriores do Brasil (2016). Como exportar a Brasil. (versión online PDF). Brasil

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). Censo Demográfico 2010. (Version Online PDF). Brasil.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2015). Síntese de Indicadores Sociais. Uma análise das condições de vida da população brasileira. (Version Online PDF). Brasil.

Kotler, Philip & Keller, Kevin (2012). Dirección de Marketing. Pearson Education, México.

Pinson, Linda (2004). Anatomy of a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future. USA.

Pugh, Stuart (1991). Total Design, Addison-Wesley. USA.