



EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE EMPRESAS DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Esp. Lic. Alessandro Figueira Brega;
Especialización en Marketing y Dirección Comercial;
Escuela de Posgrado de la Universidad Siglo 21.

TEMA-PREGUNTA

Si una empresa de servicios de tecnología de la información (TI) argentina se propone como desafío, abrir una nueva sede en Brasil para su expansión comercial, ¿cuáles herramientas de marketing debería utilizar para que sea viable en el proceso de expansión?

DISCUSIÓN

Cuando una empresa decide ampliar sus servicios hacia mercados internacionales, lo puede hacer bajo distintas modalidades (exportación, representación, franquicias, nueva unidad de negocios, alianzas, fusiones, adquiriendo una nueva empresa, etc). En el caso de que elija crear una nueva unidad de negocios, debe elegir dónde irá localizar físicamente sus oficinas. En un país de dimensiones continentales como Brasil, una mala elección puede acarrear a la empresa mayores costos logísticos de operación y costos de oportunidad, lo que afectaría el margen de ventas promedio y poner en riesgo el emprendimiento propuesto. Una herramienta que permita valorar distintos escenarios y elegir la opción más conveniente a través de una matriz de toma de decisión, brinda mayor seguridad a la dirección en el momento de optar como hacer su empresa hacia mercados extranjeros. Dicha herramienta se llama Matriz de Pugh y contribuye para el 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

OBJETIVO

Definir la factibilidad de crear una nueva unidad de negocios de la empresa de TI en Brasil, la localidad específica donde operar y bajo qué modalidad y condiciones económico-financieras.

MATRIZ DE DECISIÓN

Matriz de evaluación para selección de localidad y modalidad				
Criterio de evaluación	Poderación	Opción por apertura de una oficina física (2 vendedores + 2 CSR)		
		Sao Paulo	Barueri	Campinas
1 Nada Incidente				
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

PRINCIPALES RESULTADOS

A través de la Matriz de Pugh, se pudo concluir que es pertinente la ampliación de una nueva unidad de negocios en Brasil en la localidad de Campinas, siempre cuando no atente a una suba injustificada de los costos de la unidad regional de Latinoamérica. Para ello se definió que la modalidad de contratación de un equipo comercial reducido localizado en Brasil que trabaje en oficinas de tipo coworking es la más conveniente en una etapa inicial, ya que evita muchos costos fijos y de instalación de una nueva oficina en el país. Una vez consolidado los resultados financieros se podrá ir ampliando la operación y consecuentemente los costos fijos de la nueva unidad.

REFERENCIAS

- Kotler**, Philip & Keller, Kevin (2012). Dirección de Marketing. Pearson Education, México.
- Pinson**, Linda (2004). Anatomy of a Business Plan. Kaplan Business, USA.
- Pugh**, Stuart (1991). Total Design. Addison-Wesley, USA.