



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING PARA INICIAR LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA WESSER S.A.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTION PARA LA GLOBALIZACIÓN**

PATRICIO JAVIER DANÚS DEL CANTO

**PROFESOR GUÍA:
PATRICIO MELLER BOCK**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
JORGE LARA BACCIGALUPPI
ARTURO LETELIER LEÓN**

**SANTIAGO DE CHILE
JUNIO 2009**

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tuvo por objeto la búsqueda de mecanismos para ampliar las posibilidades de ventas de la empresa Wesser S.A., mediante el desarrollo de un estudio para explorar la apertura de mercados internacionales para su línea de producto: Brochas.

Wesser S.A. produce y comercializa escobillas, pinceles y brochas, siendo líder del mercado nacional en este último segmento con un 40% de participación, cifra que en el sub segmento de brochas profesionales llega al 79% según cálculos internos. La empresa, estratégicamente busca diferenciarse como proveedora de productos de alta calidad, con una constante introducción de mejoras, apoyándose en una eficiente capacidad productiva y el reconocimiento de una de las marcas: "Cóndor", siendo éstas últimas, ventajas competitivas que le permiten ser líder en el mercado nacional.

Con un consolidado liderazgo después de 80 años en el mercado chileno, se propuso a la empresa realizar este estudio, el cual fue dividido en cuatro secciones para ordenar el análisis. En la primera de ellas se seleccionó el país de entrada con mayor atractivo según los factores de decisión analizados y el modo en que se propone ingresar a éste, junto a la posición estratégica a adoptar. En la segunda sección se establecieron las consideraciones necesarias para el diseño del plan de marketing para el mercado seleccionado. En la tercera, se sugirió un plan de implementación de las acciones y proyectos para salvar brechas sobre las que se deberá trabajar previo a cualquier proceso como el estudiado, que para este caso se centró en la estructura organizacional y la capacidad comercial de Wesser S.A. Finalmente, en la cuarta sección, se realizó una evaluación económica que determinó las condiciones necesarias que debe alcanzar la empresa para hacer rentable este proceso.

Como resultado del estudio, se determinó que el país con mayor atractivo para comenzar el proceso de internacionalización de Wesser S.A. es Perú. El modo de entrada recomendado es la exportación directa, maximizando la utilización de servicios prestados por agencias públicas y privadas para exportadores principiantes. Por otra parte, dadas las características del mercado y de la empresa, se sugirió adoptar una posición competitiva No Dominante y una estrategia competitiva de empresa Seguidora, presentando la mejor relación Precio/Calidad.

Con un VAN (con una tasa de descuento de 18% a 5 años) de 480 mil pesos se recomendó realizar el proyecto, dado que este cálculo consideró un canal de distribución con dos intermediarios, el cual puede ser manejado con mayor eficiencia, transformándose éste en un factor crítico para el éxito del proyecto.

Comenzar el proceso de internacionalización en Perú y expandirlo, como se propone, en el mediano plazo a Colombia y Uruguay, permitirá a Wesser S.A. no sólo aumentar su potencialidad de ventas, la cual se hace cada vez más estrecha en Chile, sino también aprender sobre sus propias capacidades y fortalezas para transformarse en una empresa líder a nivel regional, diversificando su riesgo en distintos mercados lo que aumentará su sostenibilidad en el tiempo.

Índice

1. Introducción.....	6
2. Objetivos y Resultado Esperado.....	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Resultado esperado.....	7
3. Empresa Wesser S.A.....	8
La Empresa	8
Capacidad Interna	10
Productos.....	12
Autoevaluación para una internacionalización	14
4. Selección de mercado y modo de entrada	17
Selección de Mercado objetivo	17
Modo de entrada	19
Estrategia y posición competitiva	20
Análisis PEST.....	20
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	22
Posición Competitiva y Estrategia de Wesser S.A.....	23
5. Consideraciones Conceptuales para el Plan Internacional de Marketing	25
Definición de producto para mercado internacional.....	25
Promoción en mercado internacional.....	27
Pricing	28
Distribución efectiva	30
6. Oportunidades de mejora y proyectos facilitadores de la internacionalización	32
7. Evaluación Económica	35
Factibilidad Económica	35
Algunas Conclusiones	37

8. Anexos	39
Anexo A: Marco Conceptual y Metodología	39
Anexo B: Planificación Estratégica: Misión, Visión, Análisis FODA	46
Anexo C: Organigrama.....	48
Anexo D: Selección de un Mercado Internacional.....	49
Anexo E: Conceptos sobre modos de entrada a un mercado internacional	50
Anexo F: Listado de Instituciones, Asociaciones y Empresas.....	53
Anexo G: Información de Importaciones al mercado peruano	56
Anexo H: Evaluación Económica.....	57
9. Bibliografía	59

A Francisca, apoyo fundamental en el desarrollo de este Magíster.

1. Introducción

El presente proyecto de título tiene por objeto la búsqueda de mecanismos que amplíen las posibilidades de ventas de la empresa Wesser S.A., mediante el desarrollo de un estudio que permita explorar la apertura de mercados internacionales para su línea de producto Brochas.

Aumentar las ventas y diversificar sus mercados es el punto de partida para la decisión de una empresa en términos de internacionalizarse o no, dónde y cómo. El esquema conceptual del Anexo Aⁱ muestra las consideraciones estratégicas de una empresa al internacionalizarse y las relaciones de influencia del entorno en el cual opera: factores políticos, legales, culturales económicos y culturales. Estos en su conjunto pueden llevar a definir estratégicamente a una empresa a iniciar un proceso de internacionalización. Una vez enunciado esto corresponde analizar los medios para desarrollar este proceso, los cuales incluyen la selección de un nuevo mercado, modo de entrada y la definición estratégica y plan de marketing para llevar a cabo el proceso de internacionalización.

A partir de lo anterior y para ordenar el análisis realizado, este trabajo está dividido en cinco secciones. La primera de ellas es una presentación y descripción de la empresa con miras a comenzar el proceso de internacionalización. La segunda parte detalla la selección del país de entrada, el modo de ingreso y la posición estratégica de la empresa. La tercera sección establece las consideraciones necesarias para el diseño del plan de marketing para un mercado internacional. La cuarta, sugiere un plan de implementación de las acciones y proyectos para salvar brechas sobre las que la empresa deberá trabajar previo a cualquier intento de internacionalización. Finalmente, en la quinta sección se realiza una evaluación económica que determinó las condiciones necesarias que debe alcanzar la empresa para rentabilizar este proceso.

El marco teórico enunciado en el segundo párrafo de esta introducción y la metodología sobre la cual se trabajó es presentado en el Anexo A.

2. Objetivos y Resultado Esperado

Objetivo general

Desarrollar un mecanismo que permita ampliar las posibilidades de ventas de la empresa Wesser S.A., mediante un estudio para explorar la apertura de mercados internacionales para su línea de producto: Brochas.

Objetivos específicos

- Mostrar a Wesser S.A. el grado de preparación para iniciar aumentar sus ventas y diversificar sus mercados mediante un proceso de exportación.
- Entregar a Wesser S.A. una metodología para identificación de futuros mercados atractivos, de modo de diversificar su presencia internacional y definir forma de ingreso a ellos.
- Determinar las consideraciones necesarias para la planificación de marketing para el/los mercado/s internacional/es.

Resultado esperado

Este estudio espera generar una propuesta que permita a Wesser S.A. aumentar sus ventas potenciales mediante la expansión y diversificación de sus mercados. En función de esto se seleccionará uno con atractivo suficiente para iniciar la etapa de internacionalización de la empresa, así como también la forma de entrada a dicho mercado y la identificación de los aspectos relevantes de considerar al desarrollar el plan de marketing al ingresar en él. Del mismo modo, se procurará establecer las acciones y proyectos necesarios para hacer sostenible e incrementable este desafío a largo plazo.

3. Empresa Wesser S.A.

La Empresa

La empresa Wesser es una sociedad anónima cerrada que fabrica escobillas, pinceles y cuatro líneas de brochas, siendo líder del mercado nacional en este último segmento. La empresa cuenta con una larga experiencia en el mercado nacional, constituida formalmente como sociedad en el año 1983. Sin embargo, su origen se remonta al año 1928, cuando los antecesores de los socios actuales se unieron en un emprendimiento a objeto de producir y comercializar brochas y escobillas.

El éxito alcanzado por la marca de brochas "Cóndor", permitió un rápido crecimiento, debiendo aumentar su infraestructura física y humana, logrando una destacada participación a nivel nacional. Con el éxito alcanzado por la marca "Cóndor" y con una producción diversificada, la descendencia de los fundadores, constituyen la empresa Wesser S.A.

En la actualidad, Wesser S.A. produce y comercializa escobillas, pinceles y cuatro líneas de brochas, siendo líder del mercado nacional en este último segmento con un 40% de participación de mercado, cifra que en el sub segmento de brochas profesionales llega al 79% según cálculos de la empresa.

La empresa estratégicamente busca diferenciarse como proveedora de productos de alta calidad y con una constante introducción de mejoras a sus productos existentes y nuevos productos, para lograr esto se apoya en una eficiente y tecnológica capacidad productiva, lo que le permite desarrollar en forma rápida nuevos productos ya sea en respuesta a las necesidades de la demanda o como resultado de investigación y desarrollo internos. Esto junto al reconocimiento de una de las marcas: "Cóndor", son ventajas competitivas que le permiten ser líder en el mercado nacional.

La empresa ha declarado lo siguiente en términos de su Misión y Visión:

Misión

- Ser la empresa líder en Chile de Brochas y Escobillas, satisfaciendo las necesidades de nuestros actuales y potenciales clientes.
- Mantener un constante desarrollo e innovación para ingresar al mercado con productos complementarios.

Visión

- Posicionarnos en todos los puntos de venta del mercado nacional, apoyando al cliente en forma oportuna y eficiente.
- Generar en nuestros clientes el “link mental” para la asociación con nuestros productos y la satisfacción de tales necesidades.
- Ser la empresa con mejor innovación (I+D) en soluciones referidas a Brochas, Escobillas y productos complementarios.

Resulta evidente que Wesser S.A. debe adecuar estas declaraciones, incorporando una perspectiva regional para sus proyecciones, de modo de no generar inconsistencias en sus planes de producción y presupuestos establecidos para sus estrategias comerciales. Del mismo modo, el análisis FODA realizado por la empresa para su planificación estratégica (expuesto en el Anexo B) debe contemplar la internacionalización dentro de su análisis. Si bien es cierto, la estructuración de la planificación estratégica de la empresa está fuera del alcance de este trabajo, es necesario resaltar este punto.

Capacidad Interna

La producción de brochas entre las décadas de los 30s y los 70s se realizaba en forma artesanal. Con el éxito alcanzado y la constitución de la empresa Wesser S.A., comienza una progresiva industrialización de los procesos productivos, no sólo en brochas si no también en su líneas de escobillas.

En los años 80s, se industrializa el proceso de separación de pelos y se moderniza la fase de carpintería. En la década siguiente, se adquiere una máquina automática para la fabricación de brochas que se complementa con otros procesos que aumentan la producción. Esto, a su vez, hace necesario aumentar la capacidad de fabricación de mangos plásticos a una tasa mayor. A finales de los 90s se compra una inyectora de plástico de gran capacidad logrando aumentar la tasa fabricación de mangos. Como complemento, durante la última década se ha ido incorporando maquinaria adicional de acuerdo a la necesidad de mayores volúmenes de producción, tales como automatización de limpiadoras, etiquetadoras y clavadoras, aparte de ir remozando las de carpintería.

Estos aumentos en productividad responden a un creciente aumento en la demanda, particularmente de brochas. A fines de los 80s, Wesser S.A. vendía 50.000 unidades al mes y en la actualidad supera las 200.000 unidades en el mismo período.

La dotación general de la empresa es de 56 empleados. Esto considera una plana ejecutiva compuesta por un Gerente General y 3 Gerentes de Área (Comercial, Producción y Planta). En la producción de la planta trabajan 34 operarios y 9 administrativos. Por su parte, apoyando las labores comerciales trabajan 6 vendedores y 3 reponedores.

El organigrama de la empresa y una sintética descripción funcional de la plana ejecutiva se detalla en el Anexo C.

Con el equipamiento tecnológico y los recursos humanos involucrados, la empresa produce cerca de 3.9 millones de unidades totales de en toda su gama de productos, de

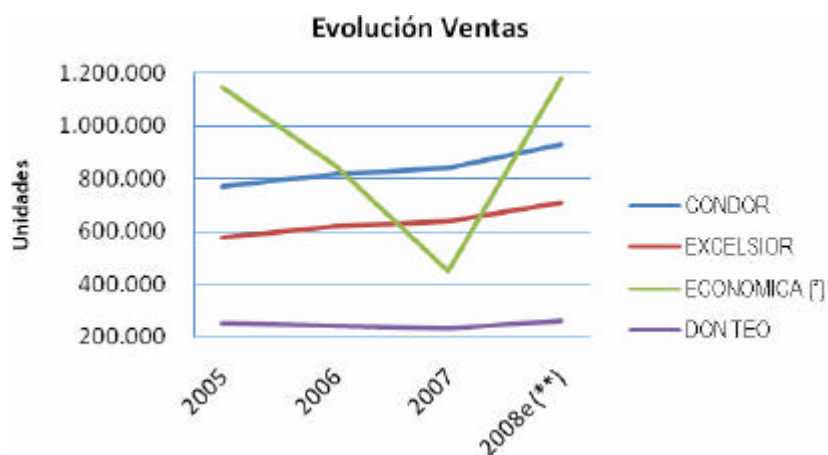
los cuales cerca de 2.5 millones corresponden a brochas. Según un análisis interno, esto equivale al 60% aproximadamente de la capacidad productiva total de la fábrica.

Cuadro 1: Ventas unitarias de Brochas anuales

AÑO	UNIDADES
2005	2.744.242
2006	2.527.549
2007	2.158.022
2008 (8m)	2.561.000 (a Agosto)

Fuente: Wesser S.A.

Gráfico 1: Evolución Ventas Anuales



Fuente: Wesser S.A.

(*) Incluye líneas económica, +económica, set brochas económicas y otros.

(**) Estima un 20% adicional a las ventas registradas a Agosto 2008.

Productos

La empresa produce cuatro líneas de brochas, las que son comercializadas bajo 4 marcas:

Cuadro 2: Cuatro líneas de brochas y sus marcas comercializadas

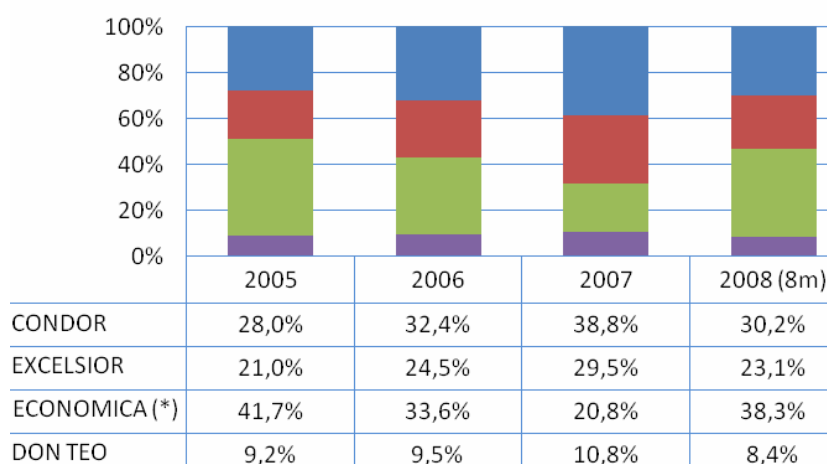
Condor	Excelsior	Don Teo	Económica
•Brochas: Premium, Profesional y Cal	•Brochas: Profesional y Hogar	•Brocha	•Brochas: Económica y +Económica

Fuente: Wesser S.A.

Considerando las cuatro líneas de brochas, éstas tienen los siguientes grados de impacto en la empresa, de acuerdo al porcentaje de cada marca en la producción de brochas totales vendidas, así como el porcentaje de los ingresos del total de brochas, también individualizado por marca. (Wesser S.A. vende además pinceles y escobillas)

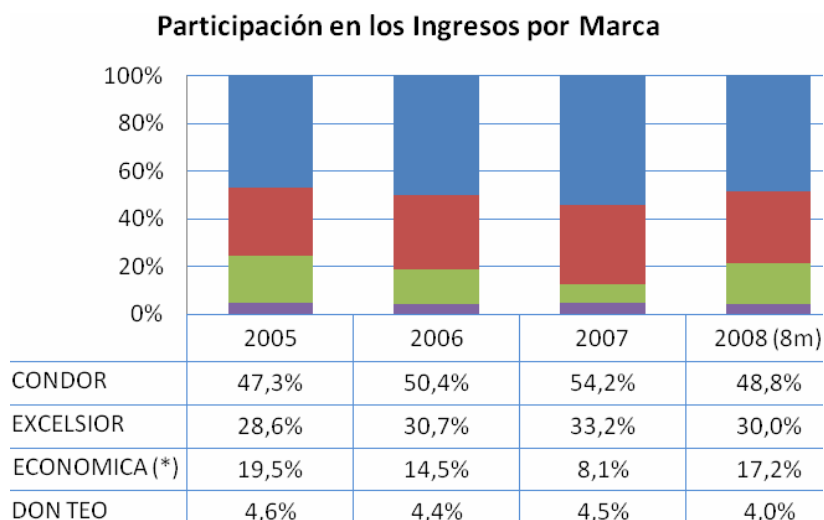
Gráfico 2: Participación de las líneas de brochas según unidades vendidas (2008 hasta Agosto)

Participación en las Unidades Vendidas por Marca



*Económica incluye unidades vendidas en "set económicos" y "otras"
Fuente: Wesser S.A.

Gráfico 3: Participación de las líneas de brochas en los ingresos (2008 hasta Agosto)



*Económica incluye unidades vendidas en “set económicos” y “otras”

Fuente: Wesser S.A.

Al comparar los gráficos de 2 y 3, es posible constatar la importancia relativa de las distintas marcas en los ingresos de esta línea de productos. La marca “Cóndor” representa el 50% de los ingresos con un tercio de las ventas aproximadamente. Algo similar ocurre con la marca Excelsior cuando con algo más de un quinto de las unidades vendidas contribuye con un 30% de los ingresos de la línea de productos Brochas. Esto no presenta ninguna novedad considerando que son ambos son productos de alto estándar de calidad y por ende de mayor precio. Lo que es importante notar es la elasticidad de la demanda en el segmento de brochas económicas y el impacto de la venta de set económicos en las unidades vendidas, aunque con un menor impacto en los ingresos. Este segmento de brochas es usado para defender el mercado, principalmente de importadores que usan las brochas provenientes de China para penetrar el mercado e ir ganando presencia para potencialmente atacar el segmento de alta calidad.

Autoevaluación para una internacionalización

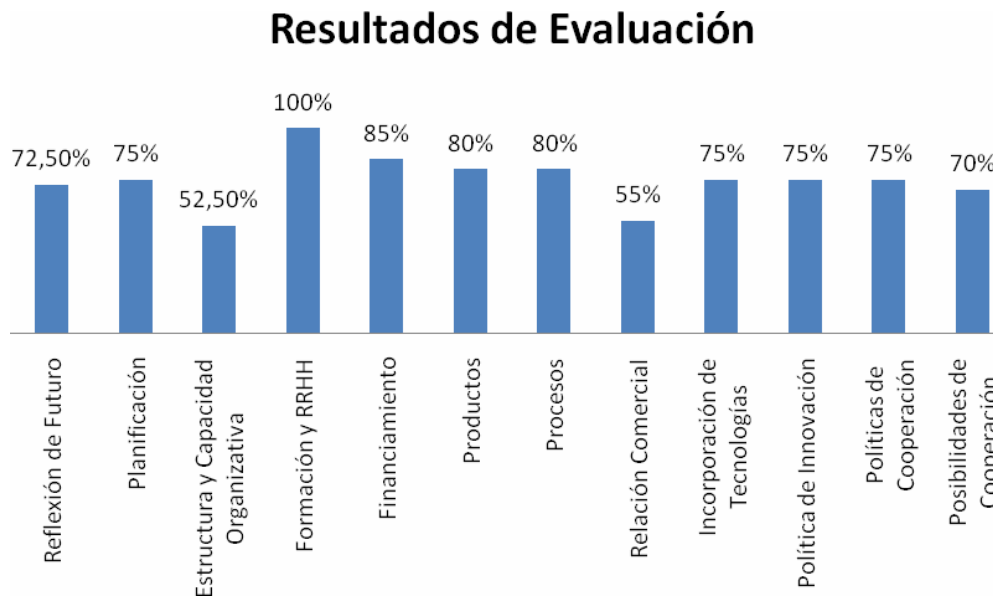
La empresa fue evaluada respecto a distintos ámbitos de la organización de acuerdo a una metodología adaptada de la Dirección General de Política de la PYME del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de Españaⁱⁱ. Como resultado de esto se obtuvo una escala de evaluación de 1 a 100% en las siguientes áreas: Reflexión de Futuro, Planificación, Estructura y Capacidad Organizativa, Formación y RRHH, Financiamiento, Productos, Procesos, Relación Comercial, Incorporación de Tecnologías, Política de Innovación, Políticas de Cooperación y Posibilidades de Cooperación. Dirección Estratégica, Liderazgo y Organización, Financiamiento, Productos y Procesos, Marketing, Innovación Tecnológica y Cooperación Empresarial.

Para efectos de este trabajo se ha establecido que una evaluación igual o superior a 80% presenta condiciones ventajosas para la incursión en nuevos mercados, en el rango 70-80% como condiciones mínimas y bajo 70% donde existe necesidad de superación.

De acuerdo a la metodología usada se detectaron dos ámbitos dónde la empresa tiene oportunidades de mejoras sustantivas a nivel nacional y particularmente con miras a ampliar sus mercados de destino: Estructura y Capacidad Organizativa y Relación Comercial.

Los resultados de esta evaluación se presentan en el gráfico 4.

Gráfico 4: Resultados de Evaluación



Ponderación de resultados según "Autodiagnóstico para la Pyme, acceso a nuevos mercados".
Dirección General de Política de la PYME del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. España.

Respecto a la Estructura y Capacidad Organizativa, ésta presenta una característica común en empresas de este tamaño, con un equipo directivo que centraliza las decisiones basado en el gran conocimiento en el rubro. Sin embargo, empezar una fase de internacionalización requiere tomar una serie de decisiones y contar con personal dedicado, además de la experiencia. Esto requerirá comenzar trabajar en forma descentralizada, principalmente considerando el otro ámbito donde Wesser S.A. tiene oportunidades de mejorar.

En el ámbito de las relaciones comerciales con sus clientes, es uno de los ámbitos donde la empresa debe invertir más recursos, en términos de generar y sistematizar la información que pueda recabar de sus canales de venta, de sus clientes finales y de sus propios análisis de rentabilidad de sus líneas de productos. Si bien en el mercado local existe un nivel de conocimiento tácito muy elevado producto de la cantidad de años de presencia en el mercado, la sistematización en la recolección de información es un aspecto relevante cuando se pretende internacionalizar una empresa como

Wesser S.A., pues fuera de Chile no se cuenta ni con los años de experiencia, la cercanía con la red de distribuidores, ni el conocimiento y lealtad de los clientes finales.

Respecto de las posibilidades de cooperación, si bien existe una disposición de apertura, esta es reactiva según las oportunidades que se presenten. Iniciar un proceso de internacionalización, en especial para empresas de este tamaño, requiere una búsqueda activa de cooperación lo más amplio posible, lo que incluye instituciones públicas tanto chilenas como del potencial destino, con sus respectivas herramientas, cámaras de comercio binacionales, importadores, canales de distribución y empresas productoras de productos suplementarios.

4. Selección de mercado y modo de entrada

Selección de Mercado objetivo

Para realizar la evaluación y selección del mercado objetivo, se consideraron tres ámbitos cuantificables: Economía, Ambiente de Negocios y Dimensión de Mercado. Con 45%, 15% y 40% de respectiva ponderación, considerando la suma de la importancia relativa de las variables que componen los tres aspectos evaluados, que se indican en el cuadro 3.

Cuadro 3: Variables utilizadas para la evaluación y selección de mercado

Economía	45% importancia
<ul style="list-style-type: none">• Tasa de variación del PIB estimado para 2008 (según CEPALSTAT, estadística de América Latina y el Caribe, CEPAL)• PIB per capita (según IMF, World Economic Outlook Database, Octubre 2008)• Tasa de crecimiento del sector construcción año 2007 (según CEPALSTAT, estadística de América Latina y el Caribe, CEPAL)	<ul style="list-style-type: none">• 25%• 5%• 15%
Ambiente de Negocios	15% importancia
<ul style="list-style-type: none">• Competitividad del País (según The Global Competitiveness Report 2008-2009. World Economic Forum)• Disposición para hacer negocios (según Doing Business 2008 report, The World Bank Group)	<ul style="list-style-type: none">• 5%• 10%
Dimensión de Mercado	40% importancia
<ul style="list-style-type: none">• Población Total (según IMF, World Economic Outlook Database, Octubre 2008)• Población en principal área metropolitana (según CEPALSTAT, estadística de América Latina y el Caribe, CEPAL)• Estimación número de viviendas en zonas urbanas (estimación con datos de IMF, World Economic Outlook Database, Octubre 2008 y CEPALSTAT de CEPAL)	<ul style="list-style-type: none">• 15%• 10%• 15%

Fuente: Elaboración propia

Cada una de estas variables fue evaluada de acuerdo a la información obtenida de las fuentes citadas en el Cuadro 3, y “*rankeada*” de acuerdo al valor obtenido de linealizar las cifras oficiales y ponderada de acuerdo al peso relativo establecido para el desarrollo del presente trabajo.

De acuerdo a la evaluación presentada en el Anexo D, los países de Sudamérica evaluados fueron listados en el orden mostrado en el Cuadro 4.

Cuadro 4 : Ranking de Selección de Mercado

RANKING	PAÍS	PUNTAJE
1	Brasil	6,90
2	Perú	6,10
3	Argentina	5,35
4	Colombia	4,65
	Uruguay	4,65
6	Venezuela	3,50
7	Bolivia	3,20
8	Ecuador	2,70
9	Paraguay	2,50

De acuerdo al análisis realizado, y por tratarse de la primera experiencia en internacionalizar la empresa, se han descartado a priori mercados que por tamaño requieran de esfuerzos financieros y productivos no viables en el corto plazo. Debido a esto se eliminaron Brasil y Argentina, resultando el país más atractivo para iniciar la internacionalización de Wesser: Perú.

Más atrás fueron “*rankeados*” Colombia y Uruguay, destinos propuestos para una segunda etapa.

Modo de entrada

Conceptualmente, se pueden distinguir tres grandes formas de internacionalizar una empresa: basado en exportaciones, en manufacturas o en fundado en relacionesⁱⁱⁱ, según se lista en el Cuadro 5.

Cuadro 5: Modo de entrada a nuevos mercados

Internacionalización basada en exportaciones
<ul style="list-style-type: none">• Exportaciones Indirectas• Exportaciones Directas• Establecimiento de oficinas comerciales en el mercado destino
Internacionalización basada en manufactura
<ul style="list-style-type: none">• Joint Venture• Adquisición• Operaciones "Greenfield"
Internacionalización basada en relaciones
<ul style="list-style-type: none">• Contratos de manufacturas• Alianzas Estratégicas

Una explicación en detalle de cada uno de estos modos de entrada se encuentra en el Anexo E.

Como se detallará más adelante, en esta industria un factor fundamental en el éxito de un proceso de internacionalización, el diseño del canal de distribución y un nivel de control mínimo sobre variables de marketing. En tal sentido, y dadas las características y experiencia de Wesser S.A. se recomienda iniciar el proceso de internacionalización basado en exportaciones, particularmente de forma directa, pero vía *"piggybacking"*, es decir aprovechando la experiencia y los recursos de otros para llevar los productos a Perú.

Conceptualmente el *"piggybacking"* está catalogado como una de las formas indirectas de exportación, pero en este caso este concepto será usado en referencia a la infraestructura, conexiones y experiencia de otras empresas o instituciones que puede

usar Wesser S.A. y no la mera entrega de productos a un tercero, pues se pierde demasiado control sobre los productos.

Particularmente, aprovechar las herramientas que se tienen desde el sector público a través de Prochile (www.prochile.cl) o de asociaciones gremiales como Asexma Chile A.G. (www.asehma.cl) o la CCS a través de su portal de comercio exterior (www.portalcomexccs.cl) para favorecer a exportadores principiantes. De acuerdo al modo de entrada sugerido, resulta clave utilizar las instancias antes mencionadas para contactar tanto a importadores, distribuidores y retail de modo de disminuir los costos de las transacciones iniciales.

Estrategia y posición competitiva

Análisis PEST

Factores Políticos (y Legales)

El gobierno Peruano, que ha presentado un nivel de estabilidad democrática durante la última década, ha hecho explícita su política de apertura comercial, lo cual favorece el comercio entre Chile y Perú. Particularmente, entre ambos países existe un Acuerdo de Complementación Económica (ACE)^{iv}, que entrega ventajas arancelarias sobre determinados bienes y servicios.

Las brochas cuya partida arancelaria es 96034000, está catalogado como D-5, es decir con un plazo a 5 años para su total desgravamen. El ACE entre ambos países data del año 1998 y en él se establece arancel 0 desde el 1 de Julio de 2003 para la partida antes señalada.

Factores Económicos

De acuerdo a los datos de la CEPAL^v, Perú ha experimentado un sostenido crecimiento económico durante los últimos años: 7,6% el 2006, 8,9% el 2007 y un crecimiento estimado de 9,4% para el 2008. El sector de la construcción presenta mejores cifras:

14,8% el 2006, 16,5% el 2007 y proyecciones sobre el 15% para el 2008 y cerca de 10% para el 2009.

Factores Sociales

Con un crecimiento promedio de 6,6% entre el 2002 y 2008, el consumidor peruano ha visto aumentado su poder adquisitivo y con ello sofisticado sus hábitos de compra. Según la experiencia de la empresa, el aumento de la demanda por brochas presenta una dependencia importante con el aumento del poder adquisitivo de la población, principalmente en zonas urbanas, por lo tanto se espera un comportamiento idéntico en Perú. Por otra parte, el crecimiento económico ha traído un gran desarrollo de la industria del retail, particularmente en Lima.

Si bien históricamente ha existido una mirada con recelo hacia Chile, en la práctica esto comercialmente se ve mitigado, como puede inferirse del buen desempeño que han tenido inversiones chilenas en Perú. El consumidor de brochas también ha modificado su hábito de compra, recurriendo al comercio formal para adquirir productos a menor precio, principalmente en grandes cadenas ferreteras o en los establecimientos peruanos tradicionales que manejan grandes volúmenes.

Factores Tecnológicos

El aumento del poder adquisitivo en Perú ha llevado a un desarrollo de la industria del retail y de los procesos logísticos, lo que ha hecho disminuir el costo y con ello el precio de los bienes transados en el comercio formal. Si bien el consumidor promedio de brochas no tiene acceso a medios de información como internet para conocer nuevos productos, si se ha volcado al comercio formal en busca de mejores precios.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Amenaza de entrada nuevos competidores

(Media/Alta) En Perú existe un mercado de Brochas similar al Chileno, con un líder dominante de mercado, con un poder de marca muy fuerte: Brochas Tumi. Son brochas de calidad superior y precio alto. El resto de las marcas no presentan mayor nivel de diferenciación. El poder de brochas Tumi sobre los canales de distribución tradicionales puede perjudicar la entrada exitosa de nuevos participantes. Durante los primeros 9 meses del año 2008, según datos de la Asociación Latinoamericana de Integración, sólo se han importado 346 mil dólares en productos bajo la partida arancelaria donde se clasifican las brochas, lo que puede hablar de la adecuada satisfacción de la demanda de las empresas locales lideradas por Tumi. No obstante lo anterior, la poca diferenciación de otras marcas, hacen posible la entrada de otros participantes que puedan diferenciarse en términos, principalmente de su relación Precio/Calidad, como de facto debiera ocurrir con Wesser.

Poder Negociador de los Clientes

(Alto) Los clientes finales, es decir, los “maestros”, tienen bajo nivel de negociación, no obstante si se considera como clientes a los distribuidores en Perú, el poder de negociación de estos es relevante dado los volúmenes que manejan. Existen cadenas ferreteras que pueden presentar un poder negociador comparativo menor al de cadenas como Sodimac Perú o ACE Homecenter. Al igual que en Chile, el margen del retail varía entre 25%-35% con plazos de pago que varían desde los 30 a 120 días de acuerdo al poder de negociación de las partes.

Poder Negociador de los Proveedores

(Bajo) Dado que la estructura productiva no varía sustancialmente, la relación con los proveedores debiera mantenerse estable, con un nivel de negociación acotado, debido a las relaciones de largo plazo establecidas.

Amenaza de Sustitutos

(Media) Los principales sustitutos de las brochas son los rodillos, que por su mayor superficie resultan más eficientes en la aplicación de pintura en superficies amplias, no obstante perder efectividad en espacios pequeños en que la brocha es la herramienta más indicada. Situación que no es exclusiva del mercado Peruano.

Rivalidad entre Competidores

(Media/Alta) Al igual que en Chile, el actor dominante se caracteriza por productos de excelente calidad y precios altos. Aprovechando la tradición de la marca, presenta productos de menor precio como una forma de frenar el crecimiento de productos donde sí existe mayor competencia, como son en las brochas de bajo precio, principalmente fabricadas en China o al menos sus insumos importados desde dicho país. Aproximadamente el 45% de las importaciones en la glosa arancelaria de las brochas, proviene de China.

Posición Competitiva y Estrategia de Wesser S.A.

En el mercado peruano existe una empresa dominante: Tumi y se tiene la particularidad que oferta local satisface mayoritariamente la demanda interna, según podría concluirse de los datos extraídos de Aladi^{vi}: En los primeros nueve meses del 2008, se habían importado 341 mil dólares en la glosa 96034000, cifra extremadamente baja si se compara con los 2,5 millones de dólares que se importaron a Chile en año 2007 bajo la misma partida arancelaria. Teniendo Wesser escasa experiencia internacional, es natural establecer que la posición competitiva que debe adoptar es la de una empresa No Dominante. Las alternativas se reducen entonces a definir una estrategia como una empresa “Desafiante” o “Seguidora”^{vii}. Estas estrategias presentan aspectos comunes, como por ejemplo desenvolverse en un mercado marcado por un líder con un amplio dominio del mercado (especialmente en productos de calidad superior); tanto una estrategia “Desafiante” como la “Seguidora” requieren de un volumen moderado de recursos, pero también moderada rentabilidad esperada y en ambos casos, Wesser S.A. deberá buscar entregar la mejor relación precio/calidad. Donde sí existe un

distingo en cómo afrontar la entrada al mercado Peruano es en el nivel de diferenciación de los productos.

Por tratarse de un producto con un bajo nivel de diferenciación perceptible y de una lenta capacitación sobre las ventajas de una determinada tecnología o insumo productivo, la sugerencia para Wesser S.A. es adoptar una posición competitiva No Dominante y una estrategia competitiva de empresa Seguidora, presentando la mejor relación Precio/Calidad.

La ventaja competitiva que tiene la empresa en Chile, basada en el reconocimiento de la marca Cóndor y en su eficiente y tecnológica capacidad productiva, en Perú sólo se reduce a este último ámbito y por tanto como empresa seguidora debe potenciar al máximo, para adaptar y desarrollar productos de alta calidad, que respondan a las características de la demanda Peruana y a un costo bajo el de productos similares. Estas indicaciones ya entrega las primeras luces sobre cuál debe ser la primera línea de brocha a introducir en el mercado peruano, incluidos los potenciales cambios en la configuración del producto. Con todo lo anterior, y dada la definición estratégica antes mencionada, Wesser S.A. deberá hacer el esfuerzo en introducir la línea de brocha que presenta una mayor margen, para mitigar los efectos de competir en costos como una empresa seguidora.

5. Consideraciones Conceptuales para el Plan Internacional de Marketing

A través de esta sección, serán sugeridas algunas consideraciones que Wesser debe tener en cuenta al momento de desarrollar su plan de marketing para entrar adecuadamente al mercado peruano. Las consideraciones están basadas en definición de los productos adecuados para el nuevo mercado, la estrategia de promoción, la política de precios y el diseño de una distribución efectiva^{viii}, así como también a la información obtenida a través de entrevistas a un gerente de tienda de una importante empresa de retail de Lima, en su calidad de experto en el rubro en Perú.

Las consideraciones a sugerir, serán presentadas como una guía y no el desarrollo del plan de marketing en detalle, el cual es fundamental desarrollar con la prolijidad requerida en cada uno de los cuatro aspectos señalados.

Definición de producto para mercado internacional

Se sugieren cuatro aspectos a revisar para la definición de un(os) producto(s) adecuado(s) para el mercado Peruano: Coherencia entre estrategia competitiva y Producto, Modificación Productiva, Branding y la característica del Embalaje.

Coherencia entre estrategia competitiva y Producto

Considerando la estrategia competitiva planteada, Wesser debe aprovechar su ventaja competitiva en términos de su eficiencia productiva para adaptarse rápidamente a la tendencia de la demanda en Perú, siempre siguiendo a Tumi, de modo de no desgastarse haciendo Investigación y Desarrollo en ese mercado, procurando distinguirse por la mejor relación precio calidad en los segmento en que incursione. La definición de la línea de productos para penetrar el mercado debe por lo tanto ser la que presente un mayor margen. Luego ir incorporando otras marcas para ir aumentando su participación de mercado.

Adaptación del Producto

Un detalle importante que se repite en las brochas del segmento para “maestros” es que el mango de madera es pintado completamente con “color” en el mercado peruano. Por tanto, se sugiere hacer un simple testeo para verificar la percepción que existe sobre las brochas con mango de madera color barniz natural.

Branding

Lo primero es verificar el registro de marcas. Luego, de igual forma con el color del mango de madera, es importante hacer un testeo simple de las marcas con las que Wesser puede entrar al mercado: Excelsior, Cóndor y/o Wesser. Particularmente la marca Cóndor puede estar inscrita, o ser bien o mal percibida si se asocia al ave característica de Los Andes o al ave nacional chilena.

Embalaje

La presentación de los productos al por menor es similar a Chile, es decir, es simplemente la Brocha, sin ningún empaque en especial. No obstante, es aconsejable generar empaques que sean auto soportables para los envíos, esto es que los empaques de debieran ser diseñados para ser por sí solos elementos de publicidad, promoción y capacitación al cliente en los puntos de venta, debido que su costo adicional es marginal.

Promoción en mercado internacional

Conceptualmente existen dos formas de plantear la promoción en un contexto internacional. La primera es a través de una estrategia “Pull”, llegando directamente a los clientes finales a través de distintos medios de comunicación y relaciones públicas. La segunda forma es mediante una estrategia “Push”, es decir centrado en la promoción de venta, ya sea a través del canal de distribución y/o personal de venta.

Estrategia Push

Por las características de Wesser, se sugiere diseñar una estrategia promocional tipo “Push”, coherente con la estrategia planteada para participar como una empresa seguidora en Perú. Esto es concentrar los esfuerzos en el contacto de potenciales importadores y distribuidores, luego en capacitarlos en los productos exportados.

En una primera etapa la inversión de recursos en personal de venta sólo debiera estar centrada en el canal de distribución definido, en este sentido resulta importante realizar un sondeo respecto de las prácticas frecuentes de manejo de relaciones, formales e informales, con el canal de distribución.

Bajo esta estrategia, se desestima una inversión publicitaria dirigida al cliente final, al menos mientras los volúmenes de venta no se incrementen, hasta hacerlo económicamente viable, recordando que se ingresará a este mercado como una empresa seguidora y por tanto la carga de presupuesto publicitario debe correr por cuenta del líder del mercado.

Promoción de Ventas

La participación en Ferias especializadas es una buena forma de darse a conocer, principalmente a potenciales importadores y distribuidores del rubro. Es altamente recomendable, una vez definido aspectos del producto señalados en el punto anterior, investigar y participar en estas Ferias.

Existen 2 Ferias que pueden ser importantes vitrinas para Wesser:

- EXCON: Organizada por la Cámara Peruana de la Construcción, se realiza anualmente entre los meses de Octubre y Noviembre. La siguiente es la dirección web de la XIII versión realizada en Octubre del 2008: <http://www.capeco.org/excon2008/index.htm>
- EXPOFERRETERA: Organizada por el grupo Guía Ferretera, se realiza anualmente. La VI edición para Julio el año 2009 ya está en desarrollo. Esta Feria tiene una mayor orientación al mundo ferretero, según informes de Prochile, un tercio de los 30.000 asistentes son empresas representantes, distribuidoras, importadoras y detallistas. La pagina web es: <http://www.expoferretera.com.pe/>

Pricing

La definición de los precios habitualmente responde a dos intereses dentro de una empresa, un interés financiero y otro comercial. En un mercado con baja percepción de diferenciación, con niveles de lealtad grande de parte de los consumidores finales, la variable precio cobra relevancia en el aspecto comercial, no obstante el interés financiero debe definirse en forma más estratégica, particularmente en una caso de penetración de mercado.

La definición pasará por el horizonte de tiempo a evaluar, el uso que se le dará tanto al nuevo mercado como al producto a introducir y por supuesto el respaldo financiero de la empresa.

Como se trata de un mercado con un claro dominante, Wesser S.A. como empresa seguidora, deberá preocuparse de generar eficientemente productos que sigan la tendencia del mercado, diferenciándose en su relación Precio/Calidad particularmente de la empresa dominante: Tumi.

La principal consecuencia de esto es que Wesser deberá realizar un cálculo de los precios en función del costo marginal, es decir, considerando sólo el costo variable de producir una unidad adicional para el mercado peruano. Lo cual es coherente si se considera que los costos fijos son amortizados por el mercado chileno, toda vez que se utilizará (exceso de) capacidad instalada.

El presente trabajo propone una fórmula simple para calcular el (rango de) precio de forma general, la cual deberá ser depurada de acuerdo a las condiciones finales del proceso de exportación y el diseño del canal de distribución.

Cuadro 6: Cálculo de rango de precios factibles

Precio por Costos Adicionales						
Costo + Margen mínimo	Seguro y Flete (Chile + Internacional + Perú)	Importador /Distribuidor	Retail	IGV	Límite Inferior	Precio Mercado / Limite superior
100	13	23	41	34	210	P

Resulta evidente que el resultado de (P - 210) debe ser un número positivo para que exista factibilidad comercial. Según la información de mercado obtenida de las entrevistas realizadas el gerente de tienda contactado en Lima, los márgenes de los importadores/distribuidores oscilan entre 18-25%, en tanto que el retail lo hace entre un 25 y 35%. El índice IGV, Impuesto General a las Ventas, el equivalente al IVA chileno es de un 19%.

La diferencia existente entre el precio de mercado "P" y el límite inferior calculado, entregará luces de cómo deberá generarse la negociación con los distintos agentes de la cadena de distribución y como compartir, o asumir el costo, encaso de generarse un margen amplio, o necesitar disminuirlo.

Una alternativa recomendable, como se verá en el punto anterior es trabajar con un retail que importe en forma directa, pues aunque se está en una posición negociadora

desmejorada, permite un mayor margen de acción, especialmente en la estrategia propuesta para Wesser, que pretende ofrecer la mejor relación precio/calidad.

Distribución efectiva

El diseño del canal de distribución así como la selección de los agentes que lo componen es un factor crítico dentro del proceso de internacionalización de Wesser S.A. Existen una serie de consideraciones que deben tenerse en cuenta, entre ellas el largo (y con ello el costo), el nivel de compromiso con la empresa y con los productos, la cobertura (y volumen de venta) y finalmente, pero no menos importante los hábitos de compra del consumidor final.

Largo del Canal de Distribución

Por tratarse de un bien que no puede catalogarse de consumo masivo, el canal de distribución debe ser tan corto como sea posible. En este caso existen dos posibles alternativas, entregar los productos directamente a un retail o a un representante/distribuidor. En el primer caso, la selección de un retail tiene un *trade off* asociado respecto de la capacidad de negociación respecto de los márgenes y formas de pago, versus el potencial volumen de venta. Este *trade off* se produce en la selección de una cadena de retail tipo Sodimac Perú o Maestro Ace Homecenter o un centro ferretero especializado, que actúan como comprador mayorista de insumos y vendedor al mismo tiempo, ya sea al consumidor final o a cadenas menores.

La segunda alternativa es contactar a un distribuidor o representante, donde se agrega un costo adicional al canal de distribución, pero se comparte el interés y responsabilidad de la promoción de los productos. Esta alternativa es preferida cuando es posible encontrar un representante con un volumen de ventas considerable, que comparta representación de productos complementarios y no contenga en su portfolio la línea de productos Brochas.

Compromiso con Wesser S.A. y sus productos

Cuando se inicia una fase de internacionalización, no es recomendable maximizar la cobertura en el mercado seleccionado, sino ser selectivo con el canal de distribución,

sea este compuesto por un solo gran retail o un representante/distribuidor antes de llegar al retail previa acceso al cliente final. Se sugiere la selección de un número acotado de contrapartes en esta fase: porque se generan envíos de mayor volumen con las consiguientes economías de escala para efectos logísticos; porque es posible coordinar con mayor efectividad la promoción y capacitación respecto del producto; y porque es posible establecer mejores vínculos sociales, factor importante a nivel regional.

Cobertura

Cerca de un 30% de la población de Perú vive en los distritos de Lima Metropolitana, por tanto en función de concentrar los recursos en esta etapa no es demasiado conservador centrarse en el diseño de un canal de distribución para esta zona del país. En caso de definir una cadena de retail con presencia nacional, es importante que los costos asociados a la logística sean convenidos de antemano.

Hábitos de Consumo

De acuerdo a la información adquirida vía entrevistas con el experto en retail en Perú, los hábitos de los “maestros”, segmento importante en la línea de productos Brochas, particularmente las de alto estándar, han ido redirigiendo sus hábitos de compra hacia el comercio formal, en búsqueda de mejores precios. Esto impulsado por el desarrollo de la industria del retail de la última década. En el rubro ferretero se ha visto impulsado con la llegada de los ya mencionados Sodimac Perú y Maestro Ace Homecenter. No obstante lo anterior, la capacitación (información del producto) y trato directo sigue siendo importante en la decisión de compra. En este sentido, resultaría importante realizar sondeos respecto de barrios comerciales dentro de Lima como “Villa el Salvador” donde, a pesar de existir una cuota importante de desorden, se realiza un gran número de transacciones de materiales de construcción.

6. Oportunidades de mejora y proyectos facilitadores de la internacionalización

Como consecuencia del análisis realizado, tanto de la empresa como del mercado a penetrar, se han identificado 3 grandes ámbitos donde Wesser S.A. debe focalizar sus esfuerzos en orden a cerrar brechas y lograr un desempeño satisfactorio en su proceso de internacionalización. Estos deben realizarse responsablemente, pues no existen ni grandes deficiencias ni altos márgenes en los nuevos mercados, como se verá en la evaluación económica, como para sobre invertir en este proceso.

Los proyectos fueron agrupados en: Estructura y Desarrollo Organizacional, Desarrollo Comercial e Inversión (en activos productivos). Estos a su vez, fueron identificados para el caso de estudio, es decir para el ingreso a Perú, pero también prolongando una planificación a largo plazo de modo de proyectar estratégicamente a Wesser S.A. en la región.

Estructura y Desarrollo Organizacional

Un elemento básico dentro de este ámbito es la incorporación de la dimensión regional a la planificación estratégica de la empresa. Permitiendo incorporar tanto en la reflexión interna, en las decisiones de operaciones y acciones comerciales, la adecuada coordinación.

Por otra parte, es importante incorporar en la empresa conocimiento relativo al proceso exportador, por lo tanto resulta recomendable incorporar un asistente de exportación.

Desarrollo Comercial

Es imprescindible realizar un análisis del portfolio de productos de la empresa, en función de sus márgenes comerciales y el rol tienen, y debieran tener, en el mercado. Este análisis es necesario para la definición del/los producto/s a ingresar en Perú y futuros mercados. Esta tarea incluso ayuda a ordenar y maximizar los resultados en el mercado local.

Sobre el ingreso a Perú, particularmente se requiere formular el plan de marketing con las consideraciones establecidas en la sección 6 de este informe. Luego de esto, resulta recomendable la participación en alguna feria sectorial, principalmente en ExpoFerretera, lo cual puede permitir disminuir los costos de selección de los actores del canal de distribución que debe diseñar Wesser S.A.

Una vez dentro del mercado peruano, es altamente recomendable iniciar procesos de capacitación dentro del canal de distribución, así como a quienes puedan influir en la decisión de compra del cliente final. Tanto Sodimac Perú como Maestro Ace Homecenter, realizan capacitaciones periódicas a sus clientes. Puede resultar interesante cotejar el perfil de los asistentes para usar estos talleres como plataformas de capacitación, adicional a la fuerza de venta del retail.

En este período en que Wesser S.A. debiera comenzar a estabilizar su presencia en Perú, es el momento de comenzar el estudio de los siguientes mercados sugeridos: Colombia y Uruguay. Así como también comenzar a identificar las consideraciones para sus respectivas planificaciones de marketing.

Inversiones en activos

En el momento en que Wesser S.A. comienza a madurar su presencia en Perú, y con ello comienza a experimentar un aumento en sus ventas es momento de evaluar la tasa de ocupación de línea de producción, y si de acuerdo a lo proyectado para los mercados en evaluación, Colombia y Uruguay, hacen o no necesario estudiar la inversión correspondiente para ampliar la capacidad productiva. Respetando la regla del 75% -85% de utilización de la capacidad productiva^{ix}

El cuadro 7 presenta los puntos antes señalados, así como también agrega algunos que deben comenzar a avizorarse en el mediano plazo de modo de consolidar la presencia de Wesser S.A. a largo plazo en la región.

Cuadro 7: Planificación y Priorización de Proyectos y Actividades

Período (año)	Estructura y Desarrollo Organización	Prioridad	Desarrollo Comercial	Prioridad	Inversión	Prioridad
1	Incorporar dimensión Regional a planificación estratégica	1	Desarrollo Plan de Marketing Perú con consideraciones señaladas	1		
	Incorporación Asistente proceso exportador	1	Participación en Trade Shows	1		
2-3			Capacitación in situ en Perú	1	Evaluación capacidad productiva (regla del 75-80%)	1
			Análisis nuevo mercados: Colombia / Uruguay	2		
			Desarrollo Plan de Marketing Colombia/Uruguay	2		
4-6	Capacitar en finanzas internacionales a Administración	1	Ampliar canales distribución Perú	1	Inversión en aumento de capacidad productiva	2
			Comenzar penetración segundo mercado (siguiendo patrón de análisis de Perú)	3		
7-9	Incorporar a Encargado de Ventas Regional	2	Comenzar penetración tercer mercado (siguiendo parámetros anteriores)	3		

7. Evaluación Económica

Factibilidad Económica

Para evaluar la factibilidad económica del ingreso al mercado peruano se realizó un análisis para estimar la rentabilidad de un proyecto de esta naturaleza.

Debido a que no existe un registro estadístico sobre el mercado de las brochas en todas las fuentes secundarias investigadas, se construyó un estimador de mercado en función de la población urbana del principal centro metropolitano en Perú: Lima y la construcción de viviendas nuevas en esta urbe.

Para esto se estableció que en una metrópolis donde el crecimiento del ingreso aumenta sobre el 5% anual, una casa es refaccionada a lo menos una vez cada cuatro años, es decir anualmente a un 25% de las viviendas se les realiza algún tipo de mantención donde se usan brochas de alta calidad (habitualmente usadas por “maestros”). Por otra parte se definió que en el 90% de las nuevas viviendas son usadas este tipo de brochas en sus terminaciones. Según el programa MiVivienda^x, el número de éstas aumenta un 2,4% anualmente en Perú. Con esta información se estimó la demanda de brochas, bajo el supuesto que en cada refacción se usan 3 unidades.

Cuadro 8: Estimación demanda anual de brochas alto estándar en Lima

# Viviendas Lima	1.974.850,7
25% Refacciones anuales	493.712,7
# Nuevas viviendas anuales Lima (2,4% crecimiento)	47.396,4
90% Uso brochas	42.656,8
Total (3 brochas/ obra de mantención)	1.609.108,3

Con esta estimación se realizó una evaluación a 5 años con la siguiente evolución en las participaciones de mercado año a año. La cual para efectos de sensibilización fue incrementada y disminuida en un 20%.

Cuadro 9: Estimación participación mercado primeros 5 años

Año	% Mercado	Escenario optimista: +20%	Escenario pesimista: -20%
1	1,25%	1,50%	1,00%
2	2,25%	2,70%	1,80%
3	4,25%	5,10%	3,40%
4	5,25%	6,30%	4,20%
5	5,25%	6,30%	4,20%

Considerando, a criterio del autor, un tipo de cambio de CLP\$600 / US\$ y PEN\$ 3 /US\$, y sensibilizando la razón entre ambos (CLP\$/PEN\$) en un 10%, debido a que debiera existir algún grado menor de alineamiento frente a la valoración de ambas monedas respecto del dólar.

La estimación del resultado económico de este proyecto es la siguiente:

Cuadro 10: Estimadores de rentabilidad del negocio

Estimador	CLP\$
VAN (18% a 5 años)	477.455,7
TIR	19%
EBITDA (al 5to año)	27.439.748,8 (27,5%/Ventas)

En tanto, al sensibilizar las dos variables señaladas: Demanda y Tipo de Cambio se tiene la siguiente matriz detallada en el Cuadro 11, con el VAN evaluado a 5 años con una tasa de descuento de 18%, tasa mínima a exigir a un proyecto que considera un riesgo mayor a cualquiera de los que se realizan en el mercado local, a los cuales en la

empresa se les exige un desempeño a lo menos de un 12% para evaluar su creación de valor.

Cuadro 11 : Sensibilización de estimadores de rentabilidad del negocio

VAN (18% a 5 años)	Escenario Demanda Proyectado	Escenario Demanda Optimista	Escenario Demanda Pesimista
Tipo de cambio estimado (CL\$/PEN\$)	\$ 477.455,7	\$ 14.638.850,6	-\$ 13.965.970,0
+ 10%	\$ 7.937.266,9	\$ 21.962.169,3	-\$ 7.998.121,0
-10%	-\$ 6.982.355,5	\$ 5.969.108,0	-\$ 21.660.580,6

Algunas Conclusiones

En términos económicos estos resultados no muestran una gran rentabilidad sobre el retorno exigido a este proyecto dado el riesgo involucrado. Con el escenario de demanda proyectado para los primeros 5 años y con el tipo de cambio utilizado, el Valor Actual Neto, con una tasa de descuento de un 18%, es sólo de \$ 477.455,7.

No obstante lo anterior, existe un punto que puede hacer variar sustancialmente este resultado y dice relación a un factor que ya fue anunciado como crítico en el éxito de esta empresa: el canal de distribución.

La evaluación económica fue calculada considerando la intervención de dos agentes antes de llegar al cliente final: un Importador/Distribuidor (20% de margen) y el Retail (30% de margen). Por tanto en la medida que la empresa logre seleccionar un canal efectivo de distribución, en que se relacione con un retail que importe directamente sus productos y que le asegure volúmenes mínimos de venta a Wesser S.A., estos resultados mejorarán. Mientras tanto, parece realista realizar los cálculos considerando a estos 2 agentes.

Por otra parte, a pesar de no generar mucho valor durante los primeros 5 años, el volumen comercializado permite a Wesser S.A. comenzar a diversificar sus mercados, distribuyendo el riesgo, lo que permite aumentar su sostenibilidad en el largo plazo. Para esto se propone continuar las evaluaciones para los mercados de Colombia y Uruguay.

Finalmente, no está de más decir que Wesser S.A. es la empresa líder en Brochas en Chile, por lo tanto debe actuar con ambición a nivel regional, procurando abordar adecuadamente los distintos mercados en que se desempeñe, no solo “enviando” productos.

El detalle de la evaluación económica es presentado en el Anexo H.

(Es necesario señalar, que así como se propuso calcular los precios de los productos en función de su costo marginal, la evaluación económica se realizó bajo la misma premisa, toda vez que no existen inversiones en activos físicos al estar utilizándose capacidad (ociosa) instalada. Para efectos de cálculos se considerarán alrededor de US\$28.000 (17 millones de pesos) en el período inicial, para efectos de exploración del mercado y búsqueda de distribuidores, cuyo principal componente es la participación en una feria sectorial. Por este motivo no es depreciable en el tiempo y tampoco puede ser considerado capital de trabajo, para reponerlo al final del período de evaluación).

8. Anexos

Anexo A: Marco Conceptual y Metodología

Para contextualizar el marco teórico se presenta la siguiente definición de Internacionalización, de modo de entender todas las variables asociadas y que cualquier empresa debe tener en cuenta: “la Internacionalización de la Empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo”^{xi}.

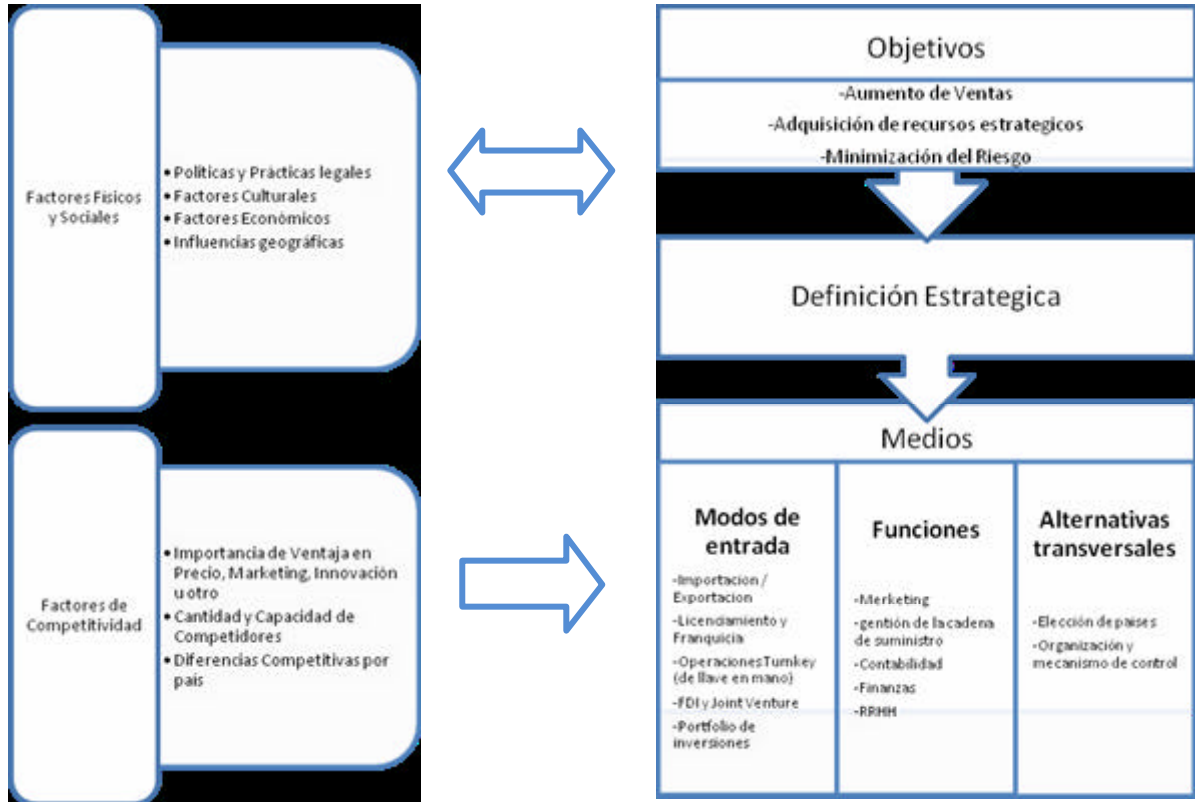
Cuando una empresa decide iniciar a operar internacionalmente, lo hace inducida por el anhelo o la necesidad de lograr tres grandes objetivos:

- Aumentar las ventas
- Adquirir recursos
- Minimizar el riesgo

Estos tres objetivos deben ser el punto de partida para la decisión de una empresa en términos de internacionalizarse o no, dónde y cómo.

El siguiente esquema conceptual^{xii} muestra las consideraciones estratégicas de una empresa al internacionalizarse y las relaciones de influencia del entorno en el cual operan:

Figura 1: Internacionalización la empresa: Relaciones e Influencias



Fuente: Adaptado de Daniels, Jonh; Radebaugh, Lee; Sullivan, Daniel, "International Business, Environment and Operations", 11th edition, Prentice Hall, USA, 2007. Página 8

Una vez establecida la definición estratégica de iniciar un proceso de internacionalización corresponde analizar los medios para desarrollar este proceso. El presente estudio se limitara a trabajar sobre los conceptos generales del mix de marketing internacional según se muestra en la siguiente figura:

Figura 2: Proceso de Análisis para el Mix de Marketing Internacional



1. Fuente: Adaptado de De Burca, Sean; Fletcher, Richard; Brown, Linden, "International Marketing, an SME Perspective". Prentice Hall, Financial Times, England, 2004. Part B, International Marketing Mix. Página 223

Estando establecida la definición estratégica de iniciar un proceso de internacionalización, y habiendo analizado los medios para desarrollar este proceso. Es importante tener una perspectiva sobre el estado del arte de la empresa.

A continuación se adjunta Cuestionario aplicado para la evaluación de la Empresa:

Figura 3: Cuestionario de Evaluación Empresa

PREGUNTAS GENERALES

Indique el tipo de estatuto social que tiene la empresa	
Por propiedad de la empresa	
<input checked="" type="checkbox"/>	Sociedad independiente (anónima, limitada, cooperativa)
<input type="checkbox"/>	Perteneciente a un grupo empresarial
El tipo de producto que la PYME quiere internacionalizar	
Por tipo de producto	
<input type="checkbox"/>	Producto de consumo (durable o perecedero) y servicios
<input checked="" type="checkbox"/>	Producto industrial (intermedio o agrario) o Bienes de Equipo
El tamaño de la empresa	
Por dimensión	
<input checked="" type="checkbox"/>	Mayor de 50 empleados
<input type="checkbox"/>	Menor de 50 empleados

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1. ¿SE HA PREGUNTADO ALGUNA VEZ CUAL ES LA ESTRATEGIA DE SU EMPRESA Y SU POTENCIAL EN EL MERCADO INTERNACIONAL?	
<input type="checkbox"/>	1.1. El día a día nos absorbe de tal manera, que no hacemos ningún tipo de previsión más allá del ejercicio en curso.
<input checked="" type="checkbox"/>	1.2. A pesar del agobio del día a día, siempre hacemos un esfuerzo por tener una visión de la empresa, tanto en el mercado interno como en el internacional, a dos o tres años.
<input type="checkbox"/>	1.3. Si, nuestra empresa tiene perfectamente definido lo que es y lo que quiere llegar a ser a largo plazo (cinco o más años), así como el papel que van a desempeñar los mercados exteriores en su trayectoria.
2. ¿CÓMO DEFINIRÍA EL GRADO DE PROFUNDIDAD UTILIZADO A LA HORA DE PENSAR EN EL FUTURO DE SU EMPRESA?	
<input type="checkbox"/>	2.1. Absolutamente genérico. En lo único que pensamos es en cumplir unos objetivos de ventas y de beneficios (normalmente para el año en curso).
<input checked="" type="checkbox"/>	2.2. Además de los objetivos de ventas y beneficios claramente definidos, analizamos la posición competitiva de nuestra empresa respecto a la competencia.
<input type="checkbox"/>	2.3. Además de los objetivos de ventas y beneficios y del análisis de la posición competitiva de nuestra empresa, manejamos previsiones de evolución del sector y del entorno económico, nacional e internacional.
3. ¿QUÉ HERRAMIENTAS UTILIZA SU EMPRESA PARA PLANIFICAR?	
<input type="checkbox"/>	3.1. Utilizo los datos de que dispongo a través del funcionamiento diario de la empresa.
<input checked="" type="checkbox"/>	3.2. Hago un esfuerzo en reunir información relevante, pero sin que estén establecidos previamente los datos a recopilar ni las fuentes, así como tampoco el sistema de análisis de éstos.
<input type="checkbox"/>	3.3. Utilizo métodos sistemáticos de búsqueda de información y métodos consistentes de análisis definiendo una serie de indicadores de gestión (financieros, satisfacción de clientes, etc.).
4. ¿CÓMO FORMALIZA LA PLANIFICACIÓN EN SU EMPRESA?	
<input type="checkbox"/>	4.1. No se utiliza ningún tipo de formalización escrita, porque no se considera necesario.
<input checked="" type="checkbox"/>	4.2. En casos puntuales, se formaliza por escrito un plan de acción interviniendo en su redacción todas las personas implicadas.
<input type="checkbox"/>	4.3. Mi empresa plasma por escrito la planificación de cualquier actividad relevante para el futuro de la empresa, habiendo implantado un proceso sistemático de elaboración y difusión entre todos los implicados e interesados.

LIDERAZGO Y ORGANIZACIÓN

1. ¿CÓMO SE TOMAN LAS DECISIONES EN SU EMPRESA?	
<input type="checkbox"/>	1.1. Casi todo pasa por el Gerente.
<input checked="" type="checkbox"/>	1.2. Existe una cúpula directiva que concentra la capacidad de decisión.
<input type="checkbox"/>	1.3. La toma de decisiones está homogéneamente descentralizada a todos los niveles de la empresa.
2. ¿CÓMO SE RELACIONAN LOS DEPARTAMENTOS DE SU EMPRESA?	
<input checked="" type="checkbox"/>	2.1. Dada la concentración de decisiones en la gerencia, la coordinación es informal y alcanza sólo a las cuestiones operativas, del día a día.
<input type="checkbox"/>	2.2. Hay una coordinación formal entre los principales responsables de la empresa, más allá de las cuestiones operativas.
<input type="checkbox"/>	2.3. Aparte de la relación entre la cúpula directiva, existe una coordinación, incluso formal, que alcanza más allá del primer nivel de decisión.
3. ¿CÓMO SE ABORDA LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA?	
<input type="checkbox"/>	3.1. No existe una consideración específica de la formación. Se aborda caso por caso y el presupuesto es bastante limitado.
<input type="checkbox"/>	3.2. Para algún tema específico, directamente aplicable al funcionamiento de la empresa, se han llevado a cabo programas de formación destinados a grupos amplios de la plantilla.
<input checked="" type="checkbox"/>	3.3. La formación del personal se considera un elemento importante para la marcha de la empresa, y todos los años se le dedican partidas presupuestarias relevantes.
4. ¿CÓMO EVOLUCIONA LA PLANTILLA DE LA EMPRESA?	
<input type="checkbox"/>	4.1. La plantilla total es bastante estable en el tiempo. Sólo cuando vemos muy claras las necesidades, pensamos en su posible ampliación.
<input type="checkbox"/>	4.2. Vamos incorporando personal según lo van requiriendo los nuevos proyectos que acometemos.
<input checked="" type="checkbox"/>	4.3. Cuando elaboramos el presupuesto anual, analizamos y decidimos también las necesidades de personal para cumplir los objetivos.

FINANCIAMIENTO

1. ¿CUÁL ES LA SITUACIÓN FINANCIERA DE SU EMPRESA?	
<input type="checkbox"/>	1.1. Más que ajustada.
<input checked="" type="checkbox"/>	1.2. Normal. No nos sobra el dinero, pero tampoco tenemos problemas.
<input type="checkbox"/>	1.3. Holgada.
2. ¿CÓMO ES LA ESTRUCTURA DEL BALANCE DE SU EMPRESA?	
<input type="checkbox"/>	2.1. Gran proporción de capital circulante (existencias de materias primas, productos en curso y terminados, así como crédito a clientes), financiado con pasivo circulante (crédito de proveedores y deuda bancaria a corto plazo). Empresa más bien comercial.
<input checked="" type="checkbox"/>	2.2. Estructura financiera más convencional, con un cierto equilibrio entre activo circulante y activo fijo, financiado también equilibradamente entre pasivo circulante y fondos propios y préstamos a largo plazo.
<input type="checkbox"/>	2.3. Gran proporción de activos fijos (edificios, maquinaria), financiados con recursos propios y préstamos a largo plazo. Empresa con alto valor de equipamiento productivo.

PRODUCTOS Y PROCESOS

1. ¿CÓMO DEFINIRÍA LA GAMA DE PRODUCTOS DE SU EMPRESA?	
<input type="checkbox"/>	1.1. Nuestra gama es muy amplia, con una gran variedad de productos más o menos relacionados, que hemos ido incorporando con el paso de los años. Hay algunas líneas en las que somos más especialistas.
<input checked="" type="checkbox"/>	1.2. Nuestra gama no se puede considerar ni muy amplia ni muy estrecha. Fabricamos diversas líneas de productos que vendemos principalmente en el mercado interior. En algunas líneas somos muy especialistas.
<input type="checkbox"/>	1.3. Nuestra gama es muy reducida. Estamos centrados, casi con exclusividad, en uno o dos productos, con algunas variedades, en los que somos altamente especialistas y competitivos.
2. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE SU EMPRESA?	
<input type="checkbox"/>	2.1. Es una mezcla poco clara entre flexibilidad, servicio, calidad y precio, aunque posiblemente priman los dos primeros factores.
<input type="checkbox"/>	2.2. Ofrecemos un producto de calidad y a un precio muy competitivo, aunque no muy diferenciado. Creemos que cumplimos con los niveles de flexibilidad y servicios que requiere el mercado.
<input checked="" type="checkbox"/>	2.3. Lo que más destaca es el hecho de tener un producto diferenciado, único hasta cierto punto, que fabricamos con niveles de calidad buenos.
3. ¿EN QUÉ SITUACIÓN ESTÁ LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE SU EMPRESA?	
<input type="checkbox"/>	3.1. A menudo pensamos que estamos al 110% de nuestras posibilidades.
<input type="checkbox"/>	3.2. En torno al 80% de utilización de la capacidad productiva instalada.
<input checked="" type="checkbox"/>	3.3. En torno al 50% de utilización de la capacidad productiva instalada.
4. ¿CÓMO AFRONTA SU EMPRESA LA CUESTIÓN DE LA CALIDAD?	
<input type="checkbox"/>	4.1. Nos preocupamos permanentemente por la calidad y el diseño de nuestros productos y porque estén en línea con las necesidades de nuestros clientes y lo que hay en el mercado.
<input checked="" type="checkbox"/>	4.2. Aparte de preocuparnos permanentemente por la calidad y el diseño de nuestros productos, estamos implantando un sistema de calidad en el proceso de fabricación (o lo acabamos de implantar y estamos todavía limando aspectos organizativos).
<input type="checkbox"/>	4.3. No sólo nos preocupamos permanentemente por la calidad de nuestros productos, sino que tenemos desde hace años bien implantados y desarrollados sistemas normalizados de calidad en el proceso de fabricación (como normas ISO).

MARKETING

1. ¿CÓMO IDENTIFICA SU EMPRESA LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES?	
<input checked="" type="checkbox"/>	1.1. De una manera un tanto informal y, básicamente, a través de nuestras relaciones habituales con los clientes e información adicional comercial directa, p.ej., de distribuidores y proveedores.
<input type="checkbox"/>	1.2. Tenemos procedimientos sistemáticos (cuestionarios, reuniones periódicas, etc.) de recogida de información que nos suministran nuestros clientes a través de la red comercial.
<input type="checkbox"/>	1.3. Siempre que nos planteamos desarrollar nuevos productos, abrir nuevos mercados o valorar nuestro posicionamiento actual, además de la información sistematizada procedente de los clientes, utilizamos otras fuentes de información para confeccionar lo que puede ser un estudio de mercado.
2. ¿CÓMO GARANTIZA SU EMPRESA LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES?	
<input checked="" type="checkbox"/>	2.1. Por medio de las relaciones normales y la cercanía que solemos mantener con ellos.
<input type="checkbox"/>	2.2. A través de un sistema especializado por el cual cada cliente recibe atención personalizada.
<input type="checkbox"/>	2.3. Disponemos de un servicio de atención al cliente que proporciona la atención adecuada y que evalúa regularmente su calidad y la percepción de la misma por parte de nuestros clientes.
3. ¿QUÉ ESFUERZOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD HACE SU EMPRESA?	
<input type="checkbox"/>	3.1. Los típicos: catálogo (que procuramos tener actualizado y cuidado), asistencia a alguna que otra feria, y los tradicionales de bolígrafo, calendario, gorra, etc.
<input checked="" type="checkbox"/>	3.2. Aparte de lo típico (catálogo, ferias, etc.), puntualmente realizamos actividades de información-promoción con nuestros distribuidores, promociones en puntos de venta (en productos de consumo), anuncios en revistas especializadas y disponemos de página electrónica.
<input type="checkbox"/>	3.3. Tenemos un plan anual de promoción comercial y publicidad, que preparamos con atención y ejecutamos con medios adecuados a nuestro nivel, y que forma parte de nuestro plan anual de Marketing.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

1. ¿CUÁN RÁPIDA ES SU EMPRESA EN DESARROLLAR O ADAPTAR PRODUCTOS?	
<input type="checkbox"/>	1.1. No sabemos exactamente si somos rápidos o lentos, porque raramente desarrollamos o adaptamos nada.
<input checked="" type="checkbox"/>	1.2. Siempre nos lleva más tiempo del esperado. Es un área en la que somos conscientes de que tenemos que mejorar.
<input type="checkbox"/>	1.3. Somos buenos y rápidos.
2. ¿CUÁL ES LA ACTITUD DE SU EMPRESA ANTE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN?	
<input type="checkbox"/>	2.1. Francamente pasiva, aunque hay algunas personas con inquietudes al respecto.
<input checked="" type="checkbox"/>	2.2. Actitud positiva. Invertimos según podemos permitirnoslo.
<input type="checkbox"/>	2.3. Muy activa, estamos muy al corriente y es una herramienta decisiva en nuestras operaciones diarias.
3. ¿CÓMO AFRONTA SU EMPRESA LOS ASPECTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO?	
<input type="checkbox"/>	3.1. Prácticamente no investigamos ni, consecuentemente, innovamos. El avance tecnológico se adquiere en el mercado.
<input checked="" type="checkbox"/>	3.2. Investigamos en algunas áreas, tanto de producto como de proceso, pero la mayor parte de la tecnología la compramos en el mercado.
<input type="checkbox"/>	3.3. Invertimos mucho dinero en investigación e intentamos tener desarrollos propios en las áreas fundamentales de la empresa.
4. ¿CÓMO AFRONTA SU EMPRESA LA PROTECCIÓN DE SU PATRIMONIO INTELECTUAL (PATENTES, ETC.) Y COMERCIAL (MARCAS)?	
<input type="checkbox"/>	4.1. No consideramos que nuestro patrimonio intelectual y comercial tenga un gran valor. Tenemos registradas algunas marcas.
<input checked="" type="checkbox"/>	4.2. Tenemos registradas las principales marcas comerciales y alguna patente en el ámbito nacional.
<input type="checkbox"/>	4.3. Llevamos una política sistemática de protección de nuestra propiedad intelectual y de nuestras marcas.

COOPERACIÓN EMPRESARIAL

1. ¿CÓMO AFRONTA SU EMPRESA LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL?	
<input type="checkbox"/>	1.1. Ni nos lo hemos planteado. Creemos que supone más problemas que ventajas efectivas y lo vemos con más recelo que otra cosa.
<input checked="" type="checkbox"/>	1.2. No tenemos una actitud clara. Si se presentara una oportunidad interesante de cooperación, la estudiaríamos como haríamos con cualquier otra opción empresarial relevante.
<input type="checkbox"/>	1.3. Tenemos una actitud favorable hacia la cooperación. Nos gusta cooperar formalmente con otras empresas, porque ya lo hemos hecho y le vemos muchas ventajas.
2. ¿QUÉ TIPO DE RELACIÓN MANTIENE SU EMPRESA CON SUS CLIENTES Y PROVEEDORES?	
<input type="checkbox"/>	2.1. Más bien fría. Nos mantenemos en un estricto plano de relación económico-mercantil, sobre todo con los proveedores. Mientras que los clientes nos sigan comprando y pagando, ni unos ni otros nos preocupan mucho.
<input checked="" type="checkbox"/>	2.2. Templada. Más allá de la relación mercantil, colaboramos en bastantes aspectos, no necesariamente decisivos: intercambio de información de mercados, ideas de diseño, sugerencias de mejora, etc.
<input type="checkbox"/>	2.3. Colaboramos con ciertos proveedores o clientes, en aspectos que pueden ser importantes para la marcha de nuestras empresas respectivas, aunque no siempre esa colaboración está recogida formalmente. Tenemos interés en que a estas empresas les vaya bien.
3. ¿CÓMO AFRONTA SU EMPRESA LA COOPERACIÓN NO EMPRESARIAL (PÚBLICA Y PRIVADA)?	
<input type="checkbox"/>	3.1. Ni nos lo hemos planteado. La verdad es que no tenemos muy buena impresión, en general, del sector institucional.
<input checked="" type="checkbox"/>	3.2. No tenemos una actitud predeterminada. Si descubrieramos una oportunidad interesante de cooperación con instituciones públicas o privadas (Universidades, Centros de Investigación, Institutos Tecnológicos, etc.), la estudiaríamos como cualquier otra opción empresarial relevante.
<input type="checkbox"/>	3.3. Tenemos una actitud favorable hacia la cooperación institucional. Ya hemos participado con éxito en algún programa.
4. ¿CONOCE SU EMPRESA LAS POSIBILIDADES DE COOPERACIÓN EXISTENTES?	
<input type="checkbox"/>	4.1. No tenemos prácticamente idea de las posibilidades de cooperación, pues tampoco nos ha preocupado nunca la cuestión.
<input checked="" type="checkbox"/>	4.2. Conocemos que existen Asociaciones de Exportación, aunque sólo tenemos una vaga idea de su funcionamiento.
<input type="checkbox"/>	4.3. No conocemos en profundidad los programas, pero sabemos que existen múltiples posibilidades de cooperación nacional e internacional.

Fuente: Cuestionario Adaptado de "Autodiagnóstico para la Pyme, acceso a nuevos mercados". Dirección General de Política de la PYME del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. España.

Metodología

De acuerdo al marco teórico descrito con anterioridad se ha definido la siguiente metodología de trabajo:



Anexo B: Planificación Estratégica: Misión, Visión, Análisis FODA

Reproducción de los resultados del análisis FODA y declaración de Misión y Visión realizados por la compañía antes de este estudio.

Misión

- Ser la empresa Líder en Chile de Brochas y Escobillas, satisfaciendo las necesidades de nuestros actuales y potenciales clientes.
- Mantener un constante desarrollo e innovación para ingresar al mercado con productos complementarios.

Visión

- Posicionarnos en todos los puntos de venta del mercado nacional, apoyando al cliente en forma oportuna y eficiente.
- Generar en nuestros clientes el “link mental” para la asociación con nuestros productos y la satisfacción de tales necesidades.
- Ser la empresa con mejor innovación (I+D) en soluciones referidas a Brochas, Escobillas y productos complementarios.

Análisis FODA

Oportunidades

- Amplia presencia en canales de distribución permite ampliar el portfolio con nuevos productos, en Brochas y Escobillas

- Apertura de nuevos canales de distribución para productos actuales

Amenazas

- Nuevos formatos de la competencia
- Aumento en la concentración de los clientes
- Bajo conocimiento técnico de los clientes
- Cambios en la conducta del consumidor, acerca de colores

Debilidades

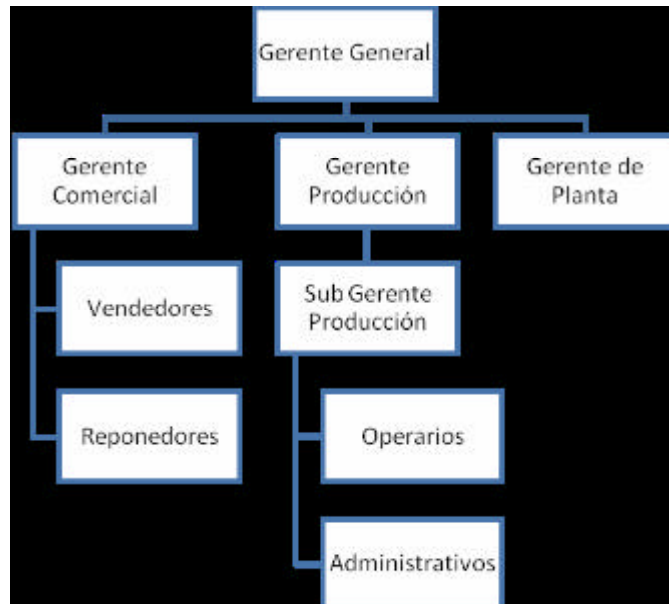
- Desconocimiento y compromiso con la misión y visión
- Presentación de los productos poco novedosa
- Falta manuales de procedimientos en la producción
- Resistencia al cambio
- Insuficiencia en control de gestión

Fortalezas

- Gran reconocimiento de marca
- Posicionamiento de marca
- Ambiente laboral seguro y agradable
- Tecnología productiva moderna
- RRHH calificado y prácticas de capacitación establecidas.
- Calidad producto y servicio post venta
- Cobertura nacional

Anexo C: Organigrama

Organigrama



Descripción de funciones

La empresa cuenta con 4 gerencias, 6 vendedores, 3 reponedores, 34 operarios y 9 administrativos.

La labor del Gerente General es de dirigir y coordinar las labores de las 3 gerencias de áreas. Por tratarse de una empresa familiar, el Gerente General realiza también la gestión sobre las finanzas de la empresa y las compras externas. El Gerente de la Planta, se preocupa de la mantención, implementación y reparación de máquinas, además de ser el principal gestor en desarrollo de nuevos productos. Gerente de Producción, coordina todo lo referente a la producción misma, proyecta y planifica las medidas a fabricar, coordina para tener los materiales a tiempo y controla la administración de la fábrica. El Gerente Comercial, que en la práctica es un Gerente de Ventas, coordina los acuerdos comerciales con los distintos actores, supervisa estado de ventas y cobranzas. Trasmite información recogida en terreno, sobre la competencia y entrega de datos por nuevos productos, sean para desarrollo o análisis de fabricación.

Anexo D: Selección de un Mercado Internacional

	ARGENTINA	BOLIVIA	BRASIL	COLOMBIA	ECUADOR	PARAGUAY	PERU	URUGUAY	VENEZUELA
ECONOMIA									
	peso 45%								
Crecimiento PIB 2008e (%)	6,80	5,80	5,89	3,00	6,49	5,00	9,40	11,50	4,80
	5	4	4	1	5	3	8	10	3
	Ranking 25%								
PIB per capita (US Dollars)	14.354,45	4.332,64	10.298,15	8.336,99	7.518,33	4.767,38	8.584,95	12.707,25	12.933,05
	10	1	6	5	4	1	5	9	9
	Ranking 5%								
Crecimiento PIB (sector Construcción) (%)	9,90	14,34	4,97	13,94	0,10	7,20	16,54	2,51	13,28
	6	9	4	9	1	5	10	2	8
	Ranking 15%								
AMBIENTE DE NEGOCIOS									
Competitividad (Ranking)	88,00	118,00	64,00	74,00	104,00	124,00	83,00	75,00	105,00
	6	2	10	9	4	1	7	8	4
	Ranking 5%								
Entorno de negocios (Ranking)	113	150	125	53	136	115	62	109	174
	6	3	5	10	4	5	9	6	1
	Ranking 10%								
DIMENSIÓN DE MERCADO									
Población en Principal Area Metropolitana (# habitantes)	13.195.672	1.724.816	19.378.870	7.868.662	2.492.038	1.913.894	8.294.373	1.516.800	3.506.250
	7	1	10	4	1	1	4	1	2
	Ranking 15%								
Población (miles de habitantes)	39.746	10.028	191.870	48.274	13.922	6.154	28.503	3.200	28.050
	3	1	10	3	2	1	2	1	2
	Ranking 10%								
Estimación # viviendas zonas urbanas (Población Urbana / Tamaño Familia Promedio)	11.056.615	1.609.494	48.490.782	9.731.022	2.241.799	878.071	4.933.734	1.014.069	6.197.714
	3	1	10	3	1	1	2	1	2
	Ranking 15%								
RESULTADO EVALUACIÓN	5,35	3,20	6,90	4,65	2,70	2,50	6,10	4,65	3,50
	Ranking 100%								

Población en Principal Area Metropolitana	:	CEPALSTAT, estadística de america latina y el caribe, CEPAL
Crecimiento PIB 2008e	:	CEPALSTAT, estadística de america latina y el caribe, CEPAL
Población	:	IMF, World Economic Outlook Database, Oct 2008
PIB per capita	:	IMF, World Economic Outlook Database, Oct 2008
% Crecimiento PIB (sector Construcción)	:	CEPALSTAT, estadística de america latina y el caribe, CEPAL
Competitividad	:	Global Competitiveness Index 2008-2009 Report, Foro Economico Mundial
Entorno de negocios	:	Doing Business Report 2008, The world Bank Group
# vivienda zonas urbanas	:	IMF, World Economic Outlook Database, Oct 2008; CEPALSTAT, de CEPAL

Anexo E: Conceptos sobre modos de entrada a un mercado internacional

Modo de entrada

Conceptualmente, se pueden distinguir tres grandes formas de internacionalizar una empresa: basado en exportaciones, en manufacturas o en fundado en relaciones^{xiii}.

Internacionalización basada en exportaciones

Exportaciones Indirectas

Existen dos formas de exportar indirectamente, la primera (muy frecuente en productos agrícolas) es exportar a través de agencias en Chile que se dedican a poner los productos en el mercado de destino, logrando ahorros considerables en los costos de transacción consolidando los envíos. La segunda forma de exportar indirectamente es el “piggybacking”, es decir, usando la experiencia y los recursos de otros para llevar los productos a destinos, esfuerzos que suelen ser realizados por agencias estatales o asociaciones gremiales, para favorecer a exportadores principiantes. La desventaja asociada a la exportación a través de agencias exportadoras es que se tiene escaso control sobre el producto y en cómo llega al consumidor, pudiendo producir un posicionamiento no deseado del producto.

Exportaciones Directas

En este caso, la empresa se encarga no solo de contactar directamente a los compradores, sino también de controlar todas las variables de marketing y el manejo de todo el proceso legal de exportación. La principal desventaja es que requiere una unidad de exportaciones con dedicación exclusiva y paciencia para desarrollar la expertise cuando no se tiene.

Establecimiento de oficinas comerciales en el mercado destino

Al establecer oficinas comerciales en el destino, permite realizar todas las consideraciones mencionadas en la exportación directa, pero con personal dedicado y

contratado en el destino. Este modo permite llevar un nivel de control de todas las operaciones, teniendo contacto directo tanto con los canales de distribución como con los compradores finales. La desventaja radica en los recursos necesarios para establecer una oficina y el proceso de aprendizaje de la cultura y legislación local para estos efectos.

En nivel de recursos a invertir es incremental en los tres modos de entrada antes descritos.

Internacionalización basada en manufactura

Joint Venture

Es la forma más usada cuando se quiere ingresar a un nuevo mercado produciendo in situ. En algunos casos, por restricciones legales, es la única forma de entrada. A través de un joint venture, la empresa puede localizar la producción en el mercado destino, con la ventaja en costos y conocimiento del mercado asociada, reduciendo el riesgo de la inversión puesto que es compartido con el socio local. Existen algunas desventajas asociadas a los conflictos que pueden producirse por diferencias culturales y organizacionales entre la empresa y el socio local.

Adquisición

Este modo de entrada es bastante usado por empresas con gran nivel de liquidez para entrar a un país, comprando a un fabricante en el mercado local, pues adquieren rápidamente presencia y aprovechan el conocimiento del producto, los canales de distribución existentes y la base de clientes actuales. Sin embargo, no es una alternativa real para una empresa del tamaño de Wesser.

Operaciones "Greenfield"

Este modo de entrada, consiste en iniciar la fabricación en el mercado destino desde cero, es decir implica la decisión de construir una planta propia usando recursos propios. Esta opción cobra validez, cuando siendo un mercado muy atractivo, no existe ninguna empresa que pueda ni esté disponible para ser adquirida. La desventaja de

esta opción es, además de ser intensiva en capital, tiene involucrado un riesgo muy superior a la opción de adquirir una empresa operando en el país destino.

Internacionalización basada en relaciones

Contratos de manufacturas

Este modo de entrada a un mercado internacional consiste en contratar a un fabricante en el mercado de destino, para que produzca localmente, y la empresa demandante, se hace responsable del marketing del producto. Esta opción es usada cuando un mercado es atractivo, pero existen barreras altas a las importaciones. La desventaja de este modo de entrada, es que requiere del establecimiento de una relación de confianza bien construida entre ambas partes y la inversión en sistemas de controles de calidad de parte del demandante al fabricante local, de modo de asegurar los estándares de los productos (en muchas ocasiones los contratos incluyen capacitación al respecto). Una condición importante para que este modo sea exitoso, es que debe existir una marca muy fuerte asociada, pues de este modo no existe la tentación del fabricante para seguir un camino propio con el know how adquirido.

Alianzas Estratégicas

En este contexto, las alianzas estratégicas se entienden como la colaboración entre dos o más empresas para intercambiar o compartir actividades que creen valor para ellas. Puede darse entre empresas del mismo rubro, que en un mercado son competidores, pero necesitan colaborar para penetrar otro mercado, ya sea en términos de inversión en marketing o en la gestión de los canales de distribución. También pueden desarrollarse alianzas estratégicas entre empresas complementarias para penetrar en conjunto mercados vía “bundling”, es decir con la venta empaquetada de productos (o servicios) complementarios.

Anexo F: Listado de Instituciones, Asociaciones y Empresas

Agencias en Chile

Prochile

<http://www.prochile.cl>

Asistencia al exportador

Teléfono: (56 2) 676 5700

Cochrane 639, Oficina 125 - 126, Piso 12, Edificio Puerto Principal. Valparaíso

Teléfono: (56-32) 2239006 / 2233240

Fax: (56-32) 2239007

Asociación de Exportadores de Manufacturas y Servicios, ASEXMA A.G.

<http://www.alsexma.cl>

José Manuel Infante 146, Providencia, Santiago.

Teléfono: (56 2) 498 4000

Fax: (56 2) 498 4060

Cámara de Comercio de Santiago, CCS

<http://www.portalcomexccs.cl>

Edificio del Comercio Monjitas 392 1er piso, Santiago Estación de metro Bellas Artes

Teléfono: (56 2) 370 7055

Fax: (56-2) 632-9897

Cámara Chileno Peruana de Comercio

<http://www.camarachilenoperuanadecomercio.com>

Paseo Las Palmas 2230 Of. P-45, Providencia

Teléfono: (56 2) 232 1152

Fax: (56-2) 335 1165

Contacto: Raúl García Belgrano, Gerente General

Email: cchp@tie.cl

Agencias en Perú

Cámara de Comercio Peruano-Chilena

<http://www.camaraperuchile.org/>

Calle Monterrey 281 Oficina 214. Urb. Chacarilla del Estanque

Santiago de Surco Lima 33 - Perú

Teléfono: 0051(1) 372 2553

Fax: 0051(1) 372 4858

Cámara de Comercio de Lima

<http://www.camaralima.org.pe/>

Av. Giuseppe Garibaldi N° 396 (ex Gregorio Escobedo), Jesús María.

Teléfono: (511) 463 3434

Fax: (511) 219 1674

Información Comercial

Sodimac Perú

<http://www.sodimac.com.pe>

Gerente Negocios Pinturas, Jardín y Aire libre: Gerard Fort

Email: gfort@sodimac.com.pe

Gerente Negocios Ferretería y Gasfitería: Piero Campos

Email: pcampos@sodimac.com.pe

Maestro Ace Homecenter

<http://www.maestro.com.pe>

Contacto Futuros Proveedores

Email: comercial@maestro.com.pe

Grupo Guía Ferretera

<http://www.guiaferretera.com.pe>

Teléfonos: (511) 242 7612 / 247 4657

Fax: (511) 242 7612 / 247 6519

Distribuidores

Centro Ferretero La Sirena

<http://www.lasirena.com.pe/>

Contacto Ventas Distribuidora: Karina Perez Espejo

Teléfono: (511) 617 5100 Anexo 273 Nextel: 404*1763

Email: ventas@lasirena.com.pe

Contacto Ventas Tienda: Jose Ercilla Molfino

Teléfono: (511) 617 5100 Anexo 240

Email: jercilla@lasirena.com.pe

Ardiles Import SAC

<http://www.ardiles.org/>

Calle Edgar Zuñiga 325 – 331 San Luis, Lima Perú

Teléfono: (511) 323 3391 / 323 3398

Email: ventas@ardiles.org

Distribuidora Incoresa S.A

[http:// www.incoresa.com.pe/](http://www.incoresa.com.pe/)

Av.Santa Bernardita Nro.024-034 - Urb.-Palomino – Lima 1

Teléfono: (511) 619 7373

E-mail : ventas@incoresa.com.pe

Ferreteria Figallo S R L Importadora y Distrbuidora

<http://www.ferreteriafigallo.com/>

Av. José Olaya 714 - Chorrillos

Teléfonos: (511) 467 1652 / 467 3784 Nextel: 827*3908

Fax: 251-6995

E-mail : ventas@ferreteriafigallo.com

Importadora - Distribuidora Ferretera T&T

<http://www.tytdistribuidoraferretera.es.tl>

Av. Tomás Marsano 480 Surquillo , Lima Perú

Teléfono: (511) 242 1917

E-mail: p_t&t@hotmail.com

Electro Ferro Centro EFC

<http://www.efc.com.pe/>

Av. República de Panamá 5364, Surquillo

Teléfono: (511) 213 6700

Gerente Comercial: Mauricio Mélinchon Espinosa

Email: mmelinchon@efc.com.pe

Gerente de Operación Comercial: Patricia Mélinchon Espinosa

Email: pmelinchon@efc.com.pe

Aries Comercial Sac

<http://www.arcosa.com.pe/>

Av. Elmer Faucett 1810 1814 Bellavista, Callao

Teléfono: (511) 464 5620 / 464 8175

Email: ariescomercial@arcosa.com.pe

Anexo G: Información de Importaciones al mercado peruano

SISTEMA DE INFORMACIONES DE COMERCIO EXTERIOR

Estadísticas de comercio exterior

Estadísticas de comercio exterior para un ítem arancelario de un país

Importaciones de Perú

Montos expresados en miles de dólares CIF

Item: **9603400000 - Pinceles y brochas para pintar, enlucir, barnizar o similares (excepto los de la subpartida 9603.30); almohadillas o muñequillas y rodillos, para pintar**

Copartícipe	2007	2008/ 9M
Alemania	-	4
Argentina	-	0
Australia	-	0
Brasil	-	43
Colombia	-	9
Corea (Sur), Rep.de	-	4
Chile	-	15
China	-	143
Taiwán (Formosa)	-	0
Ecuador	-	0
España	-	0
Estados Unidos	-	68
Francia	-	1
Hong Kong	-	0
Indonesia	-	0
Italia	-	52
Japón	-	0
Liechtenstein	-	1
México	-	1
Países Bajos	-	0
Reino Unido	-	0
Suiza	-	0
Total	0	341

Fuente: Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI

Anexo H: Evaluación Económica

Flujo de Caja

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Margen Explotación	8.944.960	16.583.955	32.265.007	41.052.476	42.284.051	
Costos						
Fijos Anual:	16.476.000	12.614.400	14.857.872	13.246.688	13.577.129	
Personal Adicional	540.000	556.200	572.886	590.073	607.775	
Administración Adicional	300.000	309.000	318.270	327.818	337.653	
Control Distribución	1.296.000	432.000	864.000	432.000	432.000	
Promoción	5.100.000	1.800.000	3.300.000	1.800.000	1.800.000	
Variables Anual:	301.708	543.074	1.025.807	1.267.173	1.267.173	
Empaque	301.708	543.074	1.025.807	1.267.173	1.267.173	
Resultado Operacional	- 7.832.748	3.426.481	16.381.328	26.538.615	27.439.749	
Perd Ejercicio Anterior	-	- 7.832.748	- 4.406.267	-	-	
Utilidad antes Impuesto	- 7.832.748	- 4.406.267	11.975.062	26.538.615	27.439.749	
Impuesto	-	-	2.035.760	4.511.565	4.664.757	
Inversión (*)	17.000.000					
Utilidad después Impuesto	-	-	9.939.301	22.027.051	22.774.992	
Flujo operacional	- 17.000.000	- 7.832.748	- 4.406.267	9.939.301	22.027.051	22.774.992

(*) Inversión corresponde a gastos de exploración de mercado y búsqueda de Distribuidores y Retail en Perú, cuyo principal cargo es la participación en un Trade Show.

Supuesto de Ventas

		año1		año2		año3		año4		año5	
		unidades	%	unidades	%	unidades	%	unidades	%	unidades	%
Excelsior 1"	Pro	402	2,0%	724	2,0%	1.368	2,0%	1.690	2,0%	1.690	2,0%
Excelsior 1"	Hogar	402	2,0%	724	2,0%	1.368	2,0%	1.690	2,0%	1.690	2,0%
Excelsior 1 1/2"	Pro	402	2,0%	724	2,0%	1.368	2,0%	1.690	2,0%	1.690	2,0%
Excelsior 1 1/2"	Hogar	402	2,0%	724	2,0%	1.368	2,0%	1.690	2,0%	1.690	2,0%
Excelsior 2"	Pro	1.006	5,0%	1.810	5,0%	3.419	5,0%	4.224	5,0%	4.224	5,0%
Excelsior 2"	Hogar	1.006	5,0%	1.810	5,0%	3.419	5,0%	4.224	5,0%	4.224	5,0%
Excelsior 2 1/2"	Pro	1.408	7,0%	2.534	7,0%	4.787	7,0%	5.913	7,0%	5.913	7,0%
Excelsior 2 1/2"	Hogar	1.408	7,0%	2.534	7,0%	4.787	7,0%	5.913	7,0%	5.913	7,0%
Excelsior 3"	Pro	2.414	12,0%	4.345	12,0%	8.206	12,0%	10.137	12,0%	10.137	12,0%
Excelsior 3"	Hogar	2.414	12,0%	4.345	12,0%	8.206	12,0%	10.137	12,0%	10.137	12,0%
Excelsior 4"	Pro	3.017	15,0%	5.431	15,0%	10.258	15,0%	12.672	15,0%	12.672	15,0%
Excelsior 4"	Hogar	3.017	15,0%	5.431	15,0%	10.258	15,0%	12.672	15,0%	12.672	15,0%
Excelsior 5"	Pro	2.816	14,0%	5.069	14,0%	9.574	14,0%	11.827	14,0%	11.827	14,0%
Total		20.114		36.205		68.387		84.478		84.478	

Detalle Costos

Detalle Costos	sueldo líquido	costo empresa
Asistente Exportaciones	400.000	540.000
Administración		300.000

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Control Canal Distribución	1.296.000	432.000	864.000	432.000	432.000
Promoción	3.600.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Capacitación	1.500.000		1.500.000		
Total Anual	6.396.000	2.232.000	4.164.000	2.232.000	2.232.000

9. Bibliografía

ⁱ Daniels, Jonh; Radebaugh, Lee; Sullivan, Daniel, "International Business, Environment and Operations", 11th edition, Prentice Hall, USA, 2007. Página 8.

ⁱⁱ Adaptado de "Autodiagnóstico para la Pyme, acceso a nuevos mercados". Dirección General de Política de la PYME del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. <http://servicios.ipyme.org/autodiagnostico/index.asp>.

ⁱⁱⁱ De Burca, Sean; Fletcher, Richard; Brown, Linden, "International Marketing, an SME Perspective". Prentice Hall, Financial Times, England, 2004.Part B, International Marketing Mix. Páginas 236 - 241.

^{iv} Acuerdo de complementación económica N° 38 suscrito entre la República de Chile y la República del Perú". Asociación Latinoamericana de Integración. <http://www.aladi.org>

^v CEPALSTAT, Estadística de América Latina y el Caribe, Comisión Económica Para America Latina y el Caribe. <http://www.cepal.org/estadisticas/>

^{vi} Asociación Latinoamericana de Integración, Aladi. <http://www.aladi.org>

^{vii} De Burca, Sean; Fletcher, Richard; Brown, Linden, "International Marketing, an SME Perspective". Prentice Hall, Financial Times, England, 2004.Part B, International Marketing Mix. Páginas 537 - 544

^{viii} De Burca, Sean; Fletcher, Richard; Brown, Linden, "International Marketing, an SME Perspective". Prentice Hall, Financial Times, England, 2004.Part B, International Marketing Mix. Capítulos 8, 10, 11 y 12.

^{ix} Hopp, Wallace J., "Supply Chain Science". The McGraw-Hill Irwin Series, 2008. Páginas 17 - 21

^x "Dinamica del Déficit Habitacional en el Peru". Documento de Trabajo, 2008. Fondo MiVivienda, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Perú.

^{xi} Villarreal Larrinaga, Oskar, "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea". Cuadernos de Gestión Vol. 5. N.º 2, Instituto de Economía aplicada a la Empresa. Universidad del País Vasco, pp. 55-73 .Año 2005.

^{xii} Daniels, Jonh; Radebaugh, Lee; Sullivan, Daniel, "International Business, Environment and Operations", 11th edition, Prentice Hall, USA, 2007. Página 8.

^{xiii} De Burca, Sean; Fletcher, Richard; Brown, Linden, "International Marketing, an SME Perspective". Prentice Hall, Financial Times, England, 2004. Part B, International Marketing Mix. Páginas 236 - 241.