

UNIVERSIDAD DE LIMA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS

CARRERA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

2018-2

INTELIGENCIA DE MERCADOS INTERNACIONALES

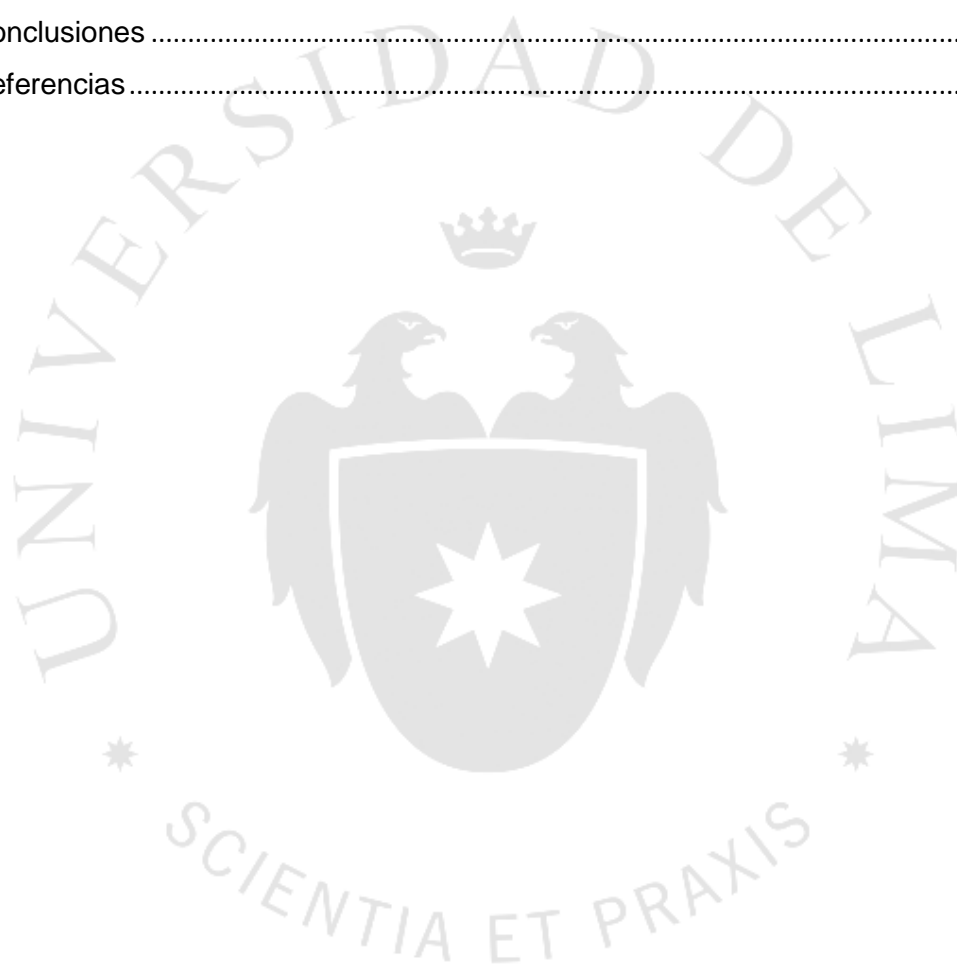
MÉTODO DE EVALUACIÓN DE LOCALIZACIÓN APLICADO A LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ayala Chacaltana, Pedro Damián¹

¹ Docente de la Universidad de Lima: PAYALA@ulima.edu.pe

ÍNDICE

1. Resumen	3
2. Elaboración de la matriz de enfrentamiento	4
3. Método de Ranking de factores	5
5. Conclusiones	8
6. Referencias	8



1. Resumen

En el presente documento se presenta una aplicación práctica de la herramienta de Ranking de factores para establecer una posible localización.

El estudio de mercado es muy importante en el análisis previo a un emprendimiento, por ello la necesidad de identificar un potencial país en el cual pueda aplicarse la investigación de mercados, minimizando la incertidumbre y esfuerzos.

Se puede aplicar haciendo uso de una o varias bases de datos obtenidas desde la SUNAT, TRADEMAP, Banco Mundial, entre muchas otras.

Palabras claves: Inteligencia de mercados, inteligencia comercial, localización, investigación de mercados, Ranking de Factores.



2. Elaboración de la matriz de enfrentamiento

Para nuestro caso utilizaremos el método de Ranking de Factores para seleccionar un lugar de destino. Este método toma como principal elemento varios factores para una adecuada localización, por ejemplo, los factores pueden ser: Cantidad, Precio, Crecimiento del PBI, Indicadores de desempeño logístico, costos y tiempos, número de documentos entre otros.

Para desarrollar el método procederemos a desarrollar los siguientes pasos:

Primero: Identificar los principales factores a evaluar y que son de suma importancia para el análisis de identificación del lugar.

Segundo: Analizar el nivel de importancia relativa de cada uno de los factores, asignando valores de ponderación relativa (pesos) a cada uno de los factores analizados.

Para la ponderación de factores se debe tener en cuenta:

- Incidencia del factor sobre las operaciones del negocio.
- Importancia estratégica de una buena selección.
- Proyección del factor y que tan relevante será en el tiempo.

En base a los criterios previamente establecidos se procede a la evaluación de la importancia relativa de cada uno de los factores uno con respecto al otro, para ello se hace uso de una matriz denominada “Matriz de enfrentamiento” y se establece como reglas lo siguiente:

- Se comparará un factor versus otro y se le asignará el valor de uno (1) a aquel factor más importante.
- Se comparará un factor versus otro y se le asignará el valor de cero (0) a aquel factor menos importante.
- En aquellos casos donde los factores comparados donde la importancia sea equivalente, ambos factores tendrán el valor de uno (1), en los casilleros que les corresponda (ver tabla Nro. 1)
- En la tabla Nro. 1, en la columna “Conteo” se registra la suma de las filas, con los valores que se le han asignado a cada uno de los factores. Una vez concluido el conteo se procede a la suma total y este valor es equivalente al 100%, luego mediante una regla de tres simple se asigna las ponderaciones (Pesos) para cada uno de los factores.

Ejemplo:

Tabla Nro. 1: Tabla de enfrentamiento

Factor	Cantidad	Precio	Crecimiento del PBI	Desempeño logístico total	Conteo	Ponderación (Peso)
Cantidad	1	1	1	1	3	50%
Precio	0	1	1	0	1	17%
Crecimiento del PBI	0	0	1	1	1	17%
Desempeño logístico total	0	1	0	1	1	17%
TOTAL					6	100%

Fuente: Elaboración propia

Es importante, tener en cuenta que cada matriz de enfrentamiento que se construye tiene sus propias connotaciones, es decir las ponderaciones o pesos obtenidos para un determinado caso, no se pueden considerar como un patrón y aplicar los mismos valores para diferentes análisis. Otro aspecto es tratar de ser lo más objetivo posible al asignar los valores, ya que en éste tipo de análisis existe subjetividad.

3. Método de Ranking de factores

Para el desarrollo del método nos apoyaremos en un ejemplo para ubicar un centro logístico.

Ejemplo:

Una empresa china de productos de consumo masivo está evaluando la posibilidad de establecer un almacén central regional en América del Sur con la finalidad de abastecer rápidamente los mercados de Chile, Perú, Ecuador y Colombia. Debido a las rutas de las principales navieras que sirven desde China hacia la costa oeste de Estados Unidos y México, el almacén debe estar ubicado en la costa oeste de Latinoamérica.

En base a los puertos que sirven las principales navieras en la costa oeste de Latinoamérica y a los indicadores del Banco Mundial, elaborar un resumen ejecutivo recomendando los principales puertos y países para establecer este almacén regional. Este resumen ejecutivo de máximo una hoja deberá incluir:

1. Una breve introducción indicando el objetivo del resumen de máximo 3 líneas.
2. Análisis de los siguientes criterios:
 - 2.1. Entorno macroeconómico: Crecimiento del PBI y facilidad para hacer negocios
 - 2.2. Desempeño de indicador logístico total
 - 2.3. Desempeño de costos y tiempos para exportaciones e importaciones
3. Los pesos calcularlos mediante el método de la "Matriz de enfrentamiento", utilizar el método de ranking de factores para recomendar la ubicación del almacén.
4. Conclusiones.

Desarrollo:

Primero, procedemos a identificar los factores más relevantes para el análisis, para nuestro y en base a nuestro ejemplo hemos seleccionado siete factores que se han obtenido de las bases de datos del banco mundial (<http://databank.bancomundial.org/data/source/world-development-indicators>) :

Tabla Nro. 2: Factores

Código	Factor
F1	Índice de facilidad para hacer negocios (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios)
F2	Crecimiento del PIB (% anual)
F3	Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto)
F4	Tiempo para exportar (días)
F5	Tiempo para importar (días)
F6	Costo de exportaciones (US\$ por contenedor)
F7	Costo de importaciones (US\$ por contenedor)

Fuente: Banco Mundial

Segundo, elaboramos la matriz de enfrentamiento según los criterios preestablecidos líneas arriba, en el cual al enfrentar un factor contra otro le asignamos del valor de "0" ó "1", tal como se muestra en la tabla Nro. 3.

Tabla Nro. 3: Matriz de enfrentamiento

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Conteo	Peso
F1		1	1	1	1	1	1	6	29%
F2	0		1	0	0	1	1	3	14%
F3	0	0		1	1	1	1	4	19%
F4	0	1	0		0	1	0	2	10%
F5	0	1	0	1		0	1	3	14%
F6	0	0	0	0	1		1	2	10%
F7	0	0	0	1	0	0		1	5%
							TOTAL	21	100%

Fuente: Elaboración propia

Tercero, se procede a buscar las fuentes que brindarán la información, para nuestro caso hemos obtenido información del Banco Mundial, a partir de los indicadores de desarrollo mundial (<http://databank.bancomundial.org/data/source/world-development-indicators>). (Ver Tabla Nro. 4)

Tabla Nro. 4: Indicadores de desarrollo Mundial obtenidos del Banco Mundial

Código	Factor	Chile	Colombia	Ecuador	Perú
F1	Índice de facilidad para hacer negocios (1 = reglamentaciones más favorables para los negocios)	48	52	114	45
F2	Crecimiento del PIB (% anual)	1.8940	4.5525	3.6750	2.3503
F3	Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto)	3.2558	2.6396	2.7110	2.8407
F4	Tiempo para exportar (días)	15	14	19	12
F5	Tiempo para importar (días)	12	13	24	17
F6	Costo de exportaciones (US\$ por contenedor)	910	2,355	1,535	890
F7	Costo de importaciones (US\$ por contenedor)	860	2,470	1,520	1,010

Fuente: Banco Mundial

Cuarto, se procede a calificar cada uno de los factores, ara nuestro caso al haber seleccionado 4 países, se calificará de 1 a 4 puntos, siendo 4 la mejor puntuación.

Por ejemplo, para proceder a la calificación al mayor indicador obtenido en un factor se le asigna la máxima calificación, es decir, si evaluamos el “Crecimiento del PBI (% Anual)” (F2), el mayor valor lo tiene Colombia por lo que a éste país se le asignará el valor de “4” y Chile tiene el menor valor se le asignará “1” de acuerdo a los criterios previamente establecidos.

Existen casos en donde los indicadores señalados por el Banco Mundial, el “menor” valor es el mejor, tal como es el “Índice de facilidad para hacer negocios” (F1), ya que este indicador lo que nos muestra es una posición de orden, donde la posición 1 es el mejor lugar, entonces para este caso se asignará “4” al menor valor y al mayor valor se le asignará “1”, tal como se muestra en la Tabla Nro. 5. Otros factores que tendrían las mismas características similares serían “Costos” (F4 y F5) y “Tiempos” (F6 y F7).

Tabla Nro. 5 Ranking de factores

Criterio	Peso	Chile		Colombia		Ecuador		Perú	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Entorno macroeconómico									
F1	29%	3	0.86	2	0.57	1	0.29	4	1.14
F2	14%	1	0.14	4	0.57	3	0.43	2	0.29
Indicadores logísticos									
F3	19%	4	0.76	1	0.19	2	0.38	3	0.57
Costos y tiempos									
F4	10%	2	0.19	3	0.29	1	0.10	4	0.38
F5	14%	4	0.57	3	0.43	1	0.14	2	0.29
F6	10%	3	0.29	1	0.10	2	0.19	4	0.38
F7	5%	4	0.19	1	0.05	2	0.10	3	0.14
Total	100%		3.00		2.19		1.62		3.19

Fuente: Banco Mundial
Elaboración propia

El método para asignar los puntajes en un Ranking de factores es bastante sencillo, se multiplica el “Peso” por la “Calificación” y se obtiene un puntaje por ejemplo al seleccionar el país Chile, en relación al factor 1 (F1) se tiene lo siguiente: $29\% \times 3 = 0.86$ y así se continúa para cada país y sus respectivos factores y calificaciones.

Una vez obtenido los puntajes por cada factor y para cada país se procede a sumar todos los puntajes por cada uno de los países seleccionados y se selecciona aquel que tenga el mayor puntaje, para nuestro caso deberíamos seleccionar Perú, ya que obtuvo un puntaje de 3.19.

5. Conclusiones

La herramienta de Ranking de factores es bastante práctica y contribuye en el análisis de la inteligencia de mercados para seleccionar un país ya sea para la exportación o importación de un producto o servicio, uno de los principales aspectos a tener cuidado es con la subjetividad que el analista pueda agregar al análisis, por ello se sugiere tener cuidado al elegir los factores a evaluar y en la asignación de los puntajes.

6. Referencias

- Díaz, B., Jarufe, B., & Noriega, M. T. (2007). *Disposición de planta*. Lima: Universidad de Lima.
- Gibellini, R. (1999). *Proyectos, producción y logística*. Lima: Universidad de Lima.