

*Propuesta de una herramienta para la toma de decisiones para la introducción al mercado de nuevos países mediante el uso del modelo de análisis jerárquico para la empresa BELCORP.*



**ANDRES FELIPE ARCINIEGAS RAMIREZ**

**CHRYSIAM DAVID MARTINEZ AVILA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**BOGOTÁ D.C**

**2011-II**

*Propuesta de una herramienta para la toma de decisiones para la introducción al mercado de nuevos países mediante el uso del modelo de análisis jerárquico para la empresa BELCORP.*

**TRABAJO DE GRADO**



**AUTORES:**

**ANDRES FELIPE ARCINIEGAS RAMIREZ**

**CHRYSIAM DAVID MARTINEZ AVILA**

**DIRIGIDO POR:**

**ING. JORGE DAVID HERNÁNDEZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**BOGOTÁ D.C**

**2011-II**

Bogotá D.C., Octubre 24 de 2011.



LBEL  
CORP

PSIKOS

cyzone

Señores

COMITÉ DE CARRERA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Señores Comité de Carrera:

La presente comunicación con el fin de manifestar nuestro conocimiento y aprobación del trabajo de grado titulado "*Propuesta de una herramienta para la toma de decisiones para la introducción a nuevos países mediante el uso del modelo de análisis jerárquico para la empresa BELCORP*", elaborado por los estudiantes **ANDRES FELIPE ARCINIEGAS RAMIREZ, C.C. 1.020.728.923** y **CHRYSIAM DAVID MARTINEZ AVILA C.C. 1.015.406.161**

Estamos enterados de:

- ⇒ La propiedad intelectual o autoría de los Trabajos de Grado es de los estudiantes.
- ⇒ Como documento académico será publicado y registrado en la Biblioteca General de la Pontificia Universidad Javeriana, como elemento de consulta para el público.

Conocemos y aceptamos el reglamento y disposiciones de los trabajos de grado en la Carrera de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana.

BELCORP S.A.  
Departamento Carrera de  
Ingeniería Industrial, Av. 22  
Aeropuerto Norte  
Vía Central, Turandakopé  
Cundinamarca.

Cordialmente,

Teléfono: 43720404  
Fax: 0057 1 43720460

**JORGE DAVID HERNÁNDEZ RUIZ.**  
Gerente Corp. Operaciones y Distribución CDP  
BELCORP

[www.belcorp.co](http://www.belcorp.co)

Bogotá D.C., Octubre 24 de 2011.

Señores  
**COMITÉ DE CARRERA**  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Señores Comité de Carrera:

La presente comunicación con el fin de manifestar mi conocimiento y aprobación del trabajo de grado titulado "*Propuesta de una herramienta para la toma de decisiones para la introducción a nuevos países mediante el uso del modelo de análisis jerárquico para la empresa BELCORP*", elaborada por los estudiantes **ANDRES FELIPE ARCINIEGAS RAMIREZ, C.C. 1.020.728.923** y **CHRYSIAM DAVID MARTINEZ AVILA C.C. 1.015.406.161.**, en mi calidad de Director.

Declaro conocer y aceptar el reglamento y disposiciones de los trabajos de grado en la Carrera de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana.

Cordialmente,



**JORGE DAVID HERNÁNDEZ RUIZ.**  
Gerente Corporativo Operaciones y Distribución CDP  
**Director del Trabajo de Grado**

Bogotá D.C., Octubre 24 de 2011.

Señores  
**COMITÉ DE CARRERA**  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Señores Comité de Carrera:

La presente comunicación con el fin de presentar el trabajo de grado titulado "**Propuesta de una herramienta para la toma de decisiones para la introducción a nuevos países mediante el uso del modelo de análisis jerárquico para la empresa BELCORP**", elaborado por los estudiantes **ANDRES FELIPE ARCINIEGAS RAMIREZ, C.C. 1.020.728.923** y **CHRYSIAM DAVID MARTINEZ AVILA C.C. 1.015.406.161**

Declaramos conocer y aceptar el reglamento y disposiciones de los trabajos de grado en la Carrera de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Javeriana.

Cordialmente,

  
**ANDRÉS FELIPE ARCINIEGAS RAMIREZ**  
c.c. 1.020.728.923

  
**CHRYSIAM DAVID MARTINEZ AVILA**  
c.c. 1.015.406.161

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE TABLAS .....	10
1. INTRODUCCIÓN.....	13
2. ACLARATORIA DE CONFIDENCIALIDAD.....	14
3. OBJETIVOS.....	15
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	15
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
4. MARCO TEÓRICO/CONCEPTUAL.....	16
4.1. LOGÍSTICA .....	16
4.2. CADENA DE ABASTECIMIENTO .....	17
4.3. TOMA DE DECISIONES.....	18
4.4. PROCESO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO.....	19
4.5. VENTA DIRECTA.....	22
5. BELCORP.....	23
5.1. RESEÑA HISTÓRICA .....	23
5.1.1. VISIÓN .....	24
5.1.2. MISIÓN .....	24
5.2. SITUACIÓN ACTUAL.....	25
5.2.1. EL MUNDO DE LA VENTA DIRECTA .....	25
5.2.2. CASOS DE ESTUDIO .....	28
6. FORMALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	35
7. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	36
8. ANTECEDENTES ANÁLISIS MULTICRITERIO .....	37
9. METODOLOGIA DEL ANÁLISIS JERÁRQUICO .....	42

10.	DESARROLLO DEL TRABAJO HERRAMIENTA ANÁLISIS JERÁRQUICO .....	46
10.1.	ALTERNATIVAS DE DECISIÓN PARA BELCORP .....	46
10.1.1.	BRASIL .....	47
10.1.1.1.	DEMOGRÁFICO.....	47
10.1.1.2.	ECONÓMICO .....	49
10.1.1.3.	MERCADO.....	51
10.1.1.4.	MARCO LEGAL.....	54
10.1.2.	URUGUAY.....	55
10.1.2.1.	DEMOGRÁFICO.....	55
10.1.2.2.	ECONÓMICO .....	57
10.1.2.3.	MERCADO.....	59
10.1.2.4.	MARCO LEGAL.....	60
10.2.	Criterios y subcriterios en el proceso de toma de decisiones para incursionar a nuevos mercados para la empresa Belcorp .....	62
10.2.1.	ANTECEDENTES DE LOS CRITERIOS.....	62
10.2.2.	MACROCRITERIOS .....	63
10.2.2.1.	MACROCRITERIO PAÍS.....	63
10.2.2.2.	MACROCRITERIO EMPRESA .....	64
10.2.3.	CRITERIOS PAÍS.....	64
10.2.3.1.	CRITERIO MARCO LEGAL.....	64
10.2.3.2.	CRITERIO ECONOMICO.....	65
10.2.3.3.	CRITERIO MERCADO.....	66
10.2.3.4.	CRITERIO SOCIAL .....	67
10.2.4.	SUBCRITERIOS PAÍS.....	68
10.2.5.	CRITERIOS EMPRESA .....	74

10.2.5.1.	CRITERIO FINANCIERO.....	74
10.2.5.2.	CRITERIO OPERATIVO.....	75
10.2.5.3.	CRITERIO LOGÍSTICO .....	76
10.3.	PROCESO COMPARACIÓN PAREADA PARA EL ANÁLISIS JERÁRQUICO EN LA TOMA DE DECISIONES PARA INCURSIÓN DE BELCORP A NUEVOS PAÍSES. ....	77
10.3.1.	COMPARACIÓN PAREADA ENTRE LOS CRITERIOS Y SUBCRITERIOS .....	78
10.3.2.	COMPARACIÓN PAREADA DE LAS ALTERNATIVAS EN LOS SUBCRITERIOS.....	84
10.4.	PRIORIZACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE LA COMPARACIÓN PAREADA.....	93
10.4.1.	PRIORIZACIÓN CRITERIOS Y SUBCRITERIOS .....	93
10.4.2.	PRIORIZACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS EVALUADAS EN LOS SUBCRITERIOS .....	99
10.5.	RESULTADO DEL MODELO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO .....	101
10.5.1.	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	101
10.6.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	103
10.6.1.	ESCENARIO EVALUADORES DE LA EMPRESA .....	103
10.6.2.	ESCENARIO EVALUADORES EXTERNOS DE LA EMPRESA .....	105
11.	EVALUACIÓN FINANCIERA .....	107
11.1.	BENEFICIO PARA LA EMPRESA .....	107
11.2.	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ANÁLISIS JERÁRQUICO.....	108
11.3.	VALIDACIÓN FINANCIERA .....	108
12.	CONCLUSIONES.....	112
13.	RECOMENDACIONES.....	113
14.	APENDICE 1: BASE MATEMÁTICA PROCESO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO.....	114
15.	APENDICE 2: METODOLOGÍA COMPARACIÓN PAREADA DE CRITERIOS (ANÁLISIS JERÁRQUICO) .....	122
16.	BIBLIOGRAFÍA.....	132

16.1.	RECURSOS FÍSICOS .....	132
16.2.	RECURSOS ELECTRÓNICOS.....	133
17.	ANEXOS .....	135
17.1.	COMPARACIÓN PAREADA OSCAR JAMOCO .....	135
17.2.	COMPARACIÓN PAREADA MARÍA CRISTINA GUALTEROS .....	136
17.3.	COMPARACIÓN PAREADA IVÁN MALDONADO .....	138
17.4.	COMPARACIÓN PAREADA DAVID HERNÁNDEZ .....	139
17.5.	COMPARACIÓN PAREADA DIBIBETH ORTEGA .....	141
17.6.	IMÁGENES DESARROLLO DEL TRABAJO EN EXPERT CHOICE .....	143

## ÍNDICE TABLAS

<i>Tabla 1: Escala de Saaty</i> .....	21
<i>Tabla 2: Venta en billones de US\$ y fuerza de ventas de los principales países del mercado</i> .....	33
<i>Tabla 3: Población desempleada año 2005 - 2009</i> .....	48
<i>Tabla 4: Principales indicadores económicos de Brasil año 2007 - 2010</i> .....	49
<i>Tabla 5: Informe Importaciones Brasil de partida arancelaria 33 FOB por año</i> .....	51
<i>Tabla 6: Informe Exportaciones Brasil de partida arancelaria 33 FOB por año</i> .....	52
<i>Tabla 7: Estadísticas Mundiales Venta Directa 2010</i> .....	53
<i>Tabla 8: Tasa desempleo Uruguay 2006 - 2010</i> .....	57
<i>Tabla 9: Principales indicadores económicos de Uruguay año 2005 - 2008</i> .....	57
<i>Tabla 10: Escala de Saaty</i> .....	78
<i>Tabla 11: Comparación pareada Macrocriterio (País - Empresa)</i> .....	78
<i>Tabla 12: Comparación pareada criterios País. (Legal-Mercado-Social-Económico)</i> .....	79
<i>Tabla 13: Comparación pareada Subcriterios Legales. (Políticas Internas-Políticas Comerciales-Estabilidad Política)</i> .....	79
<i>Tabla 14: Comparación pareada subcriterios mercado. (Potencial de crecimiento-Nivel Competencia-Comportamiento Consumo)</i> .....	80
<i>Tabla 15: Comparación pareada Subcriterios económicos. (Desarrollo Económico-Estabilidad Monetaria-Riesgo País)</i> .....	80
<i>Tabla 16: Comparación pareada subcriterios sociales. (Perfil Demográfico-Desarrollo Socioeconómico)</i> .....	81
<i>Tabla 17: Comparación pareada criterios empresa. (Financiero-Capacidad Operativa-Logística)</i> .....	81
<i>Tabla 18: Comparación pareada subcriterios financieros. (Disponibilidad Capital-Estabilidad costos-Rentabilidad esperada)</i> .....	82
<i>Tabla 19: Comparación pareada subcriterios capacidad operativa. (Nivel tecnología-flexibilidad operación-dependencia proveedores)</i> .....	82
<i>Tabla 20: Comparación pareada subcriterios logísticos. (Capacidad abastecimiento-Satisfacer demanda- Disponibilidad Información)</i> .....	83
<i>Tabla 21: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Legal. Subcriterio: Políticas Internas</i> .....	84
<i>Tabla 22: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Legal. Subcriterio: Políticas Comerciales</i> .....	85
<i>Tabla 23: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Legal. Subcriterio: Estabilidad Política</i> .....	85
<i>Tabla 24: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Mercado. Subcriterio: Potencial de crecimiento del mercado</i> .....	85
<i>Tabla 25: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Mercado. Subcriterio: Nivel de competencia</i> .....	86
<i>Tabla 26: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Mercado. Subcriterio: Comportamiento Consumo</i> .....	86
<i>Tabla 27: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Social. Subcriterio: Perfil Demográfico</i> .....	86
<i>Tabla 28: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Social. Subcriterio: Estructura y desarrollo socioeconómico</i> .....	87
<i>Tabla 29: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Económico. Subcriterio: Desarrollo Económico del sector</i> .....	87
<i>Tabla 30: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Económico. Subcriterio: Estabilidad Monetaria</i> .....	87
<i>Tabla 31: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Económico. Subcriterio: Riesgo País</i> .....	88
<i>Tabla 32: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Financiero. Subcriterio: Disponibilidad de capital</i> .....	89
<i>Tabla 33: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Financiero. Subcriterio: Estabilidad de costos</i> .....	89
<i>Tabla 34: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Financiero. Subcriterio: Rentabilidad esperada</i> .....	89

<i>Tabla 35: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Capacidad operativa. Subcriterio: Nivel de tecnología.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 36: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Capacidad operativa. Subcriterio: Flexibilidad operación.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 37: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Capacidad operativa. Subcriterio: Dependencia proveedores.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 38: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Logística. Subcriterio: Capacidad abastecimiento y distribución.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 39: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Logística. Subcriterio: Capacidad satisfacer demanda .....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 40: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Logística. Subcriterio: Disponibilidad de información .....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 41: Matriz suma columna para priorización de dos criterios .....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 42: Matriz suma columna para priorización de tres criterios.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 43: Matriz suma columna para priorización de cuatro criterios .....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 44: Matriz normalizada para priorización de dos criterios.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 45: Matriz normalizada para priorización de tres criterios .....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 46: Matriz normalizada para priorización de cuatro criterios .....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 47: Matriz resultados priorización de dos criterios .....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 48: Matriz resultados priorización de tres criterios .....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 49: Matriz resultados priorización de cuatro criterios.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 50: Procedimiento para calcular inconsistencias para dos criterios.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 51: Procedimiento para calcular inconsistencias para tres criterios .....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 52: Procedimiento para calcular inconsistencias para cuatro criterios .....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 53: Matrices de normalización para los criterios y subcriterios .....</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 54: Matrices de priorización para los criterios y subcriterios .....</i>	<i>98</i>
<i>Tabla 55: Matrices de priorización alternativas evaluadas.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 56: Resultado modelo análisis jerárquico.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 57: Matrices priorización criterios análisis sensibilidad escenario empresa .....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 58: Matrices priorización criterios análisis sensibilidad escenario evaluadores externos.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 60: Evaluación financiera Brasil. Inversión, Proyección ventas .....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 61: Evaluación financiera Brasil. Inversión, Proyección ventas .....</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 62: TIR y VPN para Brasil .....</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 63: TIR y VPN para Uruguay .....</i>	<i>111</i>

## ÍNDICE GRÁFICAS

<i>Gráfica 1: Esquema de jerarquización.....</i>	<i>20</i>
<i>Gráfica 2: Ventas en Billones de dólares del Mercado de venta directa en el mundo. ....</i>	<i>26</i>
<i>Gráfica 3: Fuerza de ventas del Mercado de venta directa.....</i>	<i>26</i>
<i>Gráfica 4: Participación del mercado por categorías de producto.....</i>	<i>27</i>
<i>Gráfica 5: Encuesta calificación de siete atributos en la venta directa.....</i>	<i>28</i>
<i>Gráfica 6: Crecimiento porcentual de la venta directa y el PIB en Argentina .....</i>	<i>30</i>
<i>Gráfica 7: Número de consultoras de venta directa en Argentina entre el 2006 y el 2009.....</i>	<i>31</i>
<i>Gráfica 8: Evolución de las ventas del Mercado de venta directa en millones de pesos argentinos.....</i>	<i>31</i>
<i>Gráfica 9: Tendencia Brasil del coeficiente de Gini 1976 - 2009 .....</i>	<i>47</i>
<i>Gráfica 10: Tendencia esperanza de vida al nacer.....</i>	<i>48</i>
<i>Gráfica 11: Vólumen de negocios de venta directa Brasil 2000-2010. (en Billones de reales).....</i>	<i>51</i>
<i>Gráfica 12: Población por sexo y grupo de edades quinquenales Uruguay .....</i>	<i>55</i>
<i>Gráfica 13: Tendencia del coeficiente de Gini Uruguay 1991 - 2008.....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfica 14: Tendencia esperanza de vida al nacer para Uruguay.....</i>	<i>56</i>
<i>Gráfica 15: Evolución del comercio exterior de Uruguay .....</i>	<i>58</i>
<i>Gráfica 16: Relación importaciones y exportaciones del mercado cosmético Uruguayo (en pesos uruguayos) .....</i>	<i>60</i>

## **1. INTRODUCCIÓN**

El análisis jerárquico es una herramienta estructurada multicriterio que ayuda al proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles de las organizaciones. En este trabajo se desarrolla una propuesta para el proceso de toma de decisiones a nivel estratégico para la empresa Belcorp enmarcado en el desarrollo de la herramienta de análisis jerárquico como soporte en las decisiones para incursionar a nuevos mercados.

El objetivo principal de este trabajo de grado es contribuir a mejorar el proceso actual de toma de decisiones de la empresa Belcorp, a partir de la utilización de la metodología del análisis jerárquico. Esta metodología ayuda a evaluar las diferentes alternativas que tiene una empresa, de manera estructurada, organizada y minuciosa para evitar que criterios importantes se queden por fuera del juicio de los tomadores de decisiones de la empresa y adicionalmente regula las evaluaciones cualitativas en una forma cuantitativa.

La estructura de fondo del trabajo de grado está desarrollado en diferentes partes para una mayor profundización y comprensión del modelo. En la primera de estas se informa sobre las características de la empresa y su situación actual con respecto a las últimas decisiones de incursión en nuevos mercados. En la segunda parte se empieza a desarrollar la metodología del análisis jerárquico definiendo junto con la colaboración de la empresa las alternativas que se quieren evaluar para un proceso inmediato en la empresa. En la tercera parte dando continuidad con el desarrollo del proceso jerárquico se definieron los criterios relevantes en el proceso de la toma de decisiones para incursionar en nuevos mercados donde participaron personas de la empresa y personas externas conocedoras del tema. Finalmente en la última etapa se describe la construcción de la herramienta del análisis jerárquico y se realiza la evaluación de las alternativas.

Teniendo en cuenta que los resultados pueden variar si las circunstancias del entorno cambian o la percepción según los evaluadores de los criterios se modifica se realizó un análisis de sensibilidad teniendo en cuenta el concepto brindado por los evaluadores al interior de la empresa y en otro escenario la evaluación realizada por los agentes externos a esta.

Por último se realizó la evaluación financiera del modelo y su impacto en la empresa resaltando los beneficios que puede percibir la empresa en caso de adoptar la herramienta, y se hace una proyección de los mercados evaluados para justificar los resultados obtenidos mediante el proceso de análisis jerárquico.

## **2. ACLARATORIA DE CONFIDENCIALIDAD**

A través de este documento se muestran variables relacionadas con la operación de la empresa, tanto logística como de producción, financieros, mercadeo y resultados obtenidos de la empresa Belcorp.

Debido a lo anteriormente nombrado, en el desarrollo del trabajo se utilizan valores de carácter confidencial y estimados que la empresa brinda, según los requerimientos que el trabajo solicite.

Por la confidencialidad de las cifras, el trabajo de grado en mención toma un carácter investigativo, haciendo que la evaluación financiera que se presenta de la evaluación del modelo sea una aproximación a la situación deseada más no una fiel representación del comportamiento de la empresa Belcorp y no los resultados esperados con la implementación del modelo.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1.OBJETIVO GENERAL**

Creación de una herramienta de toma de decisiones por el proceso de análisis jerárquico para la incursión en nuevos países para la empresa Belcorp.

#### **3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los criterios, subcriterios y alternativas que inciden en la toma de decisiones para la incursión en nuevos países para Belcorp.
- Creación y aplicación del proceso de análisis jerárquico en la toma de decisiones para incursión de Belcorp a nuevos países por medio de software.
- Evaluación de resultados y análisis de sensibilidad para la solución suministrada por la herramienta de toma de decisiones.
- Realizar la evaluación financiera sobre el impacto que genera la herramienta para la toma de decisiones en la empresa Belcorp.

## 4. MARCO TEÓRICO/CONCEPTUAL

### 4.1. LOGÍSTICA

El tema central a tratar en el presente trabajo de grado está relacionado con el campo de la logística, la definición con mayor aprobación a nivel global de la logística la brinda el Council of Logísticas Management el cual la describe como: “La parte del proceso de la cadena de abastecimiento que planea, implementa y controla eficientemente y efectivamente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo para satisfacer las necesidades del cliente”<sup>1</sup>. La logística hace referencia a llevar el producto o servicio al usuario final, realizando una gestión efectiva de los diferentes procesos de la empresa desde su abastecimiento hasta la distribución final.

La logística se entiende como la gestión de los flujos de información y productos (bienes y servicios) desde los proveedores hasta el consumidor final, con el objetivo principal de satisfacer a los clientes, brindando productos de calidad al menor costo posible para la empresa. En otras palabras, la logística se encarga de la organización, planeación, ejecución y control de los flujos de bienes e información durante el ciclo de vida del producto.<sup>2</sup>

Otra área importante de la logística es el enfoque de al mercado. La logística de mercados implica los procesos de planear, implementar y controlar el flujo físico de productos, servicios e información relacionada desde los puntos de origen hasta los puntos de compra para satisfacer las necesidades de los clientes de manera rentable. En síntesis, se hace llegar el producto correcto al cliente correcto en el lugar correcto y en el momento correcto.<sup>3</sup>

Para los expertos de marketing, es una filosofía de logística centrada en obtener un conocimiento del cliente empezando en el mercado y realizando un proceso a la inversa hacia la fábrica, o incluso hasta las fuentes de suministro. La logística de mercados ataca no solo el problema de la distribución de salida, sino también la distribución de entrada es decir, implica la administración de la cadena de suministro en su totalidad –el manejo de flujo de valor agregado ascendentes y descendentes que constan de materiales, productos terminados e información relacionada entre los proveedores, la compañía, los revendedores y los consumidores finales.<sup>4</sup>

El objetivo principal de este trabajo sobre la toma de decisiones para incursionar en nuevos mercados, hace que la logística se analice desde la globalización y nos centremos en lo que hoy se denomina logística internacional o global. La logística internacional o global, es un factor decisivo para definir el éxito o fracaso de las empresas en el comercio global, esta comprende diferentes criterios como lo son el transporte, almacenamiento, manejo de materiales y el servicio al cliente enmarcado en un conjunto de normas legales que requieren que dicho proceso sea flexible.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> LONG, D. Logística internacional administración de la cadena de abastecimiento global. México, Limusa, 2009. P.5

<sup>2</sup> SCHÖNSLEBEN, Paul. Integral logistics management. Estados Unidos, Auerbach publications, 2007. P.7

<sup>3</sup> SCHÖNSLEBEN, Paul. Integral logistics management. Estados Unidos, Auerbach publications, 2007. P.7

<sup>4</sup> SCHÖNSLEBEN, Paul. Integral logistics management. Estados Unidos, Auerbach publications, 2007. P.7

<sup>5</sup> ANTUN, J. Logística internacional. México, Universidad Autónoma de México, 2004.P.1

La logística internacional es el proceso que permite la planificación, organización, ejecución y control eficiente del flujo de información y productos desde un país a otro, para satisfacer las necesidades del cliente en el momento deseado. La logística internacional comprende temas legales, económicos, culturales y de mercado que diferencian y afectan de forma única el proceso logístico de una organización de un país a otro. Cuando las empresas enfrentan el reto de incursionar en nuevos mercados, se enfrentan a un proceso logístico más complejo que debe tener en cuenta los procedimientos para realizar importaciones o exportaciones, las regulaciones legales del país destino, la propia infraestructura de la empresa para responder a la demanda del nuevo mercado y finalmente entender las diferencias culturales, para adaptar la estrategia de la empresa para el éxito del negocio.<sup>6</sup>

La meta de la logística en general es lograr crear, diseñar y ejecutar procesos que permitan brindar una respuesta rápida a las necesidades del cliente, con una consistencia que permita desviaciones mínimas, un manejo de inventarios mínimos, y consolidar los movimientos, garantizando la calidad de los productos y el servicio.<sup>7</sup>

#### **4.2. CADENA DE ABASTECIMIENTO**

La cadena de abastecimiento hace referencia a las redes de organizaciones o compañías que están involucradas en los diferentes procesos y actividades que producen valor al producto o servicio en manos del consumidor final.<sup>8</sup> Es un sistema integrado de procesos claves, desde los proveedores originales hasta el consumidor final, encargados de suministrar los productos, servicios e información que agregan valor al cliente y a terceros.<sup>9</sup>

El proceso general de la cadena de abastecimiento es conocido como la administración de la cadena de suministros la cual el Council of Logistics Management la define como:

*Administración de la cadena de abastecimiento comprende la planeación y la administración de todas las actividades involucradas en la localización y compra, conversión, y todas las actividades administrativas de la logística. Es importante destacar que también incluye la coordinación y colaboración con los socios que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores externos y clientes. Principalmente, la administración de la cadena de abastecimiento integra la administración de oferta y demanda a través de la compañía...<sup>10</sup>*

La administración de la cadena de abastecimiento enfatiza las interacciones logísticas donde tienen lugar las actividades para desarrollar un producto o servicio mediante el mejoramiento de las relaciones de la cadena para alcanzar una ventaja competitiva sustentable.<sup>11</sup>

---

<sup>6</sup> ANTUN, J. Logística internacional. México, Universidad Autónoma de México, 2004.P.3

<sup>7</sup> DOUGLAS, L. Logística internacional. Limusa, Mexico 2009 pg 7

<sup>8</sup> STADTLER, H. Supply chain management and advanced planning. Alemania. Springer, 2002.P.7

<sup>9</sup> DOUGLAS, L. Logística internacional Limusa Mexico 2009 pg 7

<sup>10</sup> COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. Supply chain management glossary and terms. 2010.p.180

<sup>11</sup> BALLOU, R. Logística: administración de la cadena de suministro, Pearson Education, México, 2004. Pg 5.

### 4.3.TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es fundamental para el desarrollo de cualquier actividad, en especial cuando se trata del ambiente organizacional. El proceso de toma de decisiones permite a la empresa reaccionar ante los problemas y oportunidades del entorno, a partir del manejo adecuado de la información que por lo general es muy limitada. Según el manejo de información y la importancia en el desarrollo de la empresa el proceso de toma de decisiones puede ser catalogado en estratégico, operativo y/o táctico.<sup>12</sup>

La toma de decisiones a nivel estratégico consiste en un proceso que permite determinar la situación de la empresa en relación con variables internas y externas que actúan a mediano y largo plazo. Dado que el entorno de cualquier compañía es dinámico y está en constante cambio las decisiones deben tomarse en el tiempo adecuado, siempre buscando el bienestar y progreso, haciendo que no se dejen totalmente a la intuición, ni a factores subjetivos.<sup>13</sup>

Para la ejecución de un adecuado proceso de toma de decisiones se debe identificar principalmente cual es el objetivo, es decir, adonde se quiere llegar. Con el objetivo claro se debe hacer un análisis del entorno para identificar las variables controlables y las no controlables que afectan directa e indirectamente el problema. Al concluir esta etapa se deben plasmar todas las posibles alternativas de solución y crear criterios de evaluación, para analizar cuál de las alternativas se ajusta más a la situación deseada. Finalmente se debe tomar la decisión sobre la acción que mayor beneficio genere a la empresa y realizar un seguimiento para evaluar su desarrollo y ejecución.<sup>14</sup>

El proceso de toma de decisiones puede realizarse mediante el uso de diferentes herramientas cuantitativas y cualitativas que permiten adaptarse a cualquier situación. Las herramientas cuantitativas hacen que el proceso de toma de decisiones sea netamente objetivo, mientras que las herramientas cualitativas hacen que las diferentes variables que afectan el proceso, puedan ser organizadas y calificadas para brindar una solución viable, que en ocasiones puede ser subjetiva. Cabe resaltar que en un adecuado proceso de toma de decisiones deben estar involucrados tanto los conceptos cuantitativos como cualitativos.

Las decisiones tienen restricciones de tiempo, recursos y del entorno, que limitan el uso de herramientas sofisticadas que permitan un adecuado proceso, en estos casos se debe recurrir a la experiencia y el “know how” de los expertos y gerentes del tema, para reducir el margen de error y lograr obtener los resultados en el tiempo adecuado. Para un tomador de decisiones es importante identificar claramente los escenarios en los cuales se enmarca la decisión, para utilizar la herramienta adecuada y lograr desarrollarla en el tiempo exigido. El proceso de toma de decisiones es dinámico y cambiante como el entorno, lo importante es lograr que los procesos sean flexibles para responder adecuadamente a los cambios.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> CABAÑERO, C. Toma de Decisiones Estrategicas. UOC, 2005, Chile, 2002. pg 7

<sup>13</sup> SAATY, T. Decision Making For Leaders, University of Pittsburg, Estados Unidos, 2001, pg 4.

<sup>14</sup> PARDO, L. Decisiones Estratégicas, Diaz de Santos, España, 1987, pg 51.

<sup>15</sup> SAATY, T. Decision Making For Leaders, University of Pittsburg, Estados Unidos, 2001, pg 8

#### 4.4. PROCESO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO

Uno de los procesos para la toma de decisiones en las organizaciones es el uso de criterios múltiples para analizar los diferentes problemas que surgen. El pensamiento con criterios múltiples es utilizado con el fin de facilitar el proceso de la toma de decisiones, por medio de identificar alternativas que permitan clarificar las ventajas y desventajas en diferentes situaciones de incertidumbre y riesgo, convirtiéndose en una herramienta vital en la formación de estrategias necesarias para lograr una competencia efectiva.<sup>16</sup>

Una de las herramientas más utilizadas en el proceso de evaluación y toma de decisiones multicriterio es el método de análisis jerárquico (AHP) el cual a grandes rasgos trata de dividir un problema en diferentes criterios, definir las alternativas de solución, evaluarlas y tomar la alternativa más factible, que será la solución al problema.<sup>17</sup>

“El AHP es un lógico y estructurado método de trabajo que optimiza la toma de decisiones complejas cuando existen múltiples criterios o atributos, mediante la descomposición del problema a una estructura jerárquica. El método AHP establece dichos valores a través de comparaciones pareadas (uno a uno). En determinadas circunstancias esto facilita la objetividad del proceso y permite reducir sustancialmente el uso de la intuición en la toma de decisiones.”<sup>18</sup>

El método AHP se ha utilizado como un método multicriterio con el interés de trasladar la realidad percibida por el individuo a una escala de razón, donde se reflejen las prioridades relativas de los elementos considerados según su dominancia sobre otro al compararlos.”<sup>19</sup>

El proceso que realizan los tomadores de decisiones en un problema, es identificar primero el objetivo que se desea obtener y definir qué alternativas afectan la situación problemática y serán evaluadas. Con la definición clara del objetivo y las alternativas, los tomadores de decisiones empiezan a analizar los diferentes criterios con los cuales pueden dar inicio a una comparación de las alternativas para ver cuál es la más factible.<sup>20</sup>

En el proceso de análisis jerárquico se construye una jerarquía de modo que los elementos de un mismo nivel sean del mismo orden de magnitud y puedan relacionarse con algunos o todos los elementos del siguiente nivel. En una jerarquía típica, el nivel más alto localiza el problema de decisión (objetivo). Los elementos que afectan a la decisión son representados en los niveles, de forma que los criterios ocupan los niveles intermedios y el nivel más bajo comprende a las opciones de decisión o alternativas.<sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> MARTINEZ, E, ESCUDEY, M. Evaluación y decisión multicriterio. Universidad Santiago de Chile, 1998, pg 17

<sup>17</sup> Ibid, pg 19

<sup>18</sup> BERUMEN Sergio; La utilidad de los métodos de decisión multicriterio (como el AHP) en un entorno de competitividad creciente. [Recurso en línea]. [http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/3\\_34\\_utilidad\\_metodos\\_decision\\_multicriterio.pdf](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/3_34_utilidad_metodos_decision_multicriterio.pdf) [citado el 24 de marzo 2011]

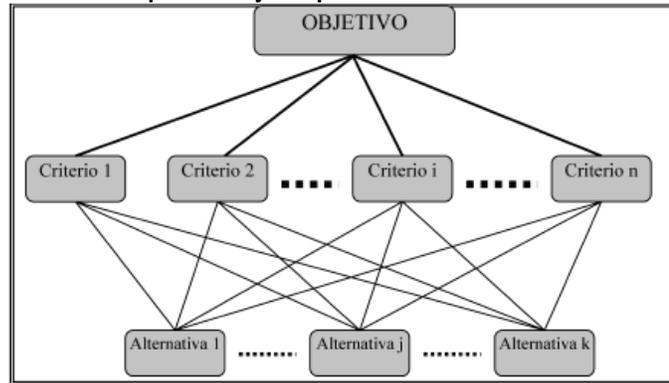
<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> MARTINEZ, E, ESCUDEY, M. Evaluación y decisión multicriterio, Universidad Santiago de Chile, 1998, pg 21

<sup>21</sup> MARTÍNEZ E; Aplicación del proceso jerárquico de análisis en la sección de la localización de una PYME. San Lorenzo de Escorial, España 2007. Pg 14

A continuación se ilustra el orden general que se debe mantener en la construcción de una jerarquía para realizar un correcto modelo de análisis jerárquico, en este se observa claramente los diferentes niveles que tienen los criterios definidos y su interacción entre ellos desde el objetivo hasta las alternativas.

**Gráfica 1: Esquema de jerarquización.**



Fuente: MARTÍNEZ E. Aplicación del proceso jerárquico de análisis en la sección de la localización de una PYME. España 2007. Pg 14

El resultado de esta clasificación jerárquica debe ser completo, su construcción es la parte más creativa del proceso donde se requiere un consenso entre todas las partes implicadas, en el que mediante una discusión se identifica el problema real.<sup>22</sup>

Una vez realizada la estructura jerárquica del problema se da paso a la valoración de los diferentes criterios. El decisor debe dar su juicio de valor o preferencias en cada uno de los niveles jerárquicos sobre la importancia relativa de los criterios en primera instancia y posteriormente sobre las alternativas evaluadas bajo cada criterio y subcriterio definido en la jerarquía, de forma que se vea reflejado la dominación relativa, en términos de importancia, preferencia o probabilidad, de un elemento frente a otro. El método AHP permite realizar comparaciones tanto cualitativas como cuantitativas ya que contiene su propia escala de medida diseñada por Thomas Saaty.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> MARTÍNEZ E; Aplicación del proceso jerárquico de análisis en la sección de la localización de una PYME. San Lorenzo de Escorial, España 2007. Pg 15

<sup>23</sup> MARTÍNEZ E; Aplicación del proceso jerárquico de análisis en la sección de la localización de una PYME. San Lorenzo de Escorial, España 2007. Pg 12

**Tabla 1: Escala de Saaty.**

Escala numérica	Escala verbal	Explicación
1	Igual importancia	Los dos elementos contribuyen igualmente a la propiedad o criterio.
3	Moderadamente más importante un elemento que el otro	El juicio y la experiencia previa favorecen a un elemento frente al otro.
5	Fuertemente más importante un elemento que en otro	El juicio y la experiencia previa favorecen fuertemente a un elemento frente al otro.
7	Mucho más fuerte la importancia de un elemento que la del otro	Un elemento domina fuertemente. Su dominación está probada en práctica
9	Importancia extrema de un elemento frente al otro.	Un elemento domina al otro con el mayor orden de magnitud posible

Fuente: SAATY, T. *Decision Making For Leaders*, University of Pittsburg, Estados Unidos, 2001, pg. 73

El resultado de las comparaciones es una matriz llamada “Matriz de comparaciones pareadas” donde cada elemento indique la intensidad de preferencia de un elemento frente a otro. “Es interesante observar que para aplicar el método AHP no hace falta información cuantitativa sobre los resultados que alcanza cada alternativa según cada uno de los criterios considerados, sino tan solo los juicios de valor del decisor.”<sup>24</sup>

La tercera fase del método es la priorización y síntesis definida por Saaty como “rangos numéricos medidos en una escala de razón. El objeto de evaluación es emitir juicios concernientes a la importancia relativa de los elementos de la jerarquía para crear escalas de prioridad de influencia.”<sup>25</sup> Donde su objetivo es calcular la prioridad de cada criterio en la jerarquía, obteniendo las preferencias manifestadas por el decisor, se debe mantener una consistencia en las comparaciones para que la priorización garantice una calidad en la decisión final.<sup>26</sup>

En la cuarta etapa, luego de priorizado los criterios y evaluada las alternativas se procede a realizar los cálculos obtenidos por cada país según su desempeño en cada criterio para emitir un juicio final sobre cual alternativa es la más importante según la importancia relativa que se emitió en los juicios de evaluación.<sup>27</sup>

Por ser un proceso donde el juicio de los expertos realiza la evaluación y priorización de los criterios que afectan a las alternativas la última etapa del proceso consta de un análisis de sensibilidad, que analiza los cambios que se pueden generar en la decisión, si los juicios y evaluaciones de los expertos cambian o los escenarios donde se va a tomar la decisión son dinámicos y son propensos al cambio.<sup>28</sup>

<sup>24</sup> MARTÍNEZ E; Aplicación del proceso jerárquico de análisis en la sección de la localización de una PYME. San Lorenzo de Escorial, España 2007. Pg 12

<sup>25</sup> *Ibíd.* 18

<sup>26</sup> *Ibíd.* 17

<sup>27</sup> *Ibíd.* 17

<sup>28</sup> MARTÍNEZ E; Aplicación del proceso jerárquico de análisis en la sección de la localización de una PYME. San Lorenzo de Escorial, España 2007. pg17

Básicamente el proceso de análisis jerárquico, es una herramienta que permite desglosar un problema complejo de decisión en múltiples partes que se pueden organizar de forma jerárquica, teniendo en común un tema para ser comparadas y evaluadas, con esto establecer de forma numérica cual es la mejor opción. Adicionalmente esta herramienta es flexible y puede adaptarse a los diferentes campos de decisión, ajustándose a las exigencias del entorno y a los requerimientos del decisor, esta flexibilidad y adaptabilidad la convierten en una herramienta práctica y sencilla de utilizar para la toma de decisiones a nivel organizacional.<sup>29</sup>

#### **4.5.VENTA DIRECTA**

La principal modalidad de comercialización para Belcorp consiste en la venta directa, la cual está definida por la Asociación Colombiana de Venta Directa como: “la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros o en su lugar de trabajo, siempre por fuera de locales comerciales establecidos. Usualmente se realiza a través de una explicación o demostración de dichos bienes o servicios por parte de una fuerza de ventas independiente.”<sup>30</sup>

Las características de la venta directa son:

- El contacto vendedor – cliente es personal
- No existe relación laboral directa entre la empresa y la fuerza de venta
- La calidad en el servicio al cliente representa una fuente de ingresos adicionales sin requisitos específicos
- Brinda flexibilidad de horario y las metas de crecimiento dependen de cada vendedor<sup>31</sup>

Otra caracterización de la venta directa es que “la fuerza de la venta directa radica en su tradición de independencia, servicio a los consumidores y dedicación al desarrollo empresarial en el sistema de libre mercado. La venta directa provee oportunidades de negocios accesibles a los individuos que buscan fuentes alternas de ingreso y cuya entrada no está restringida generalmente por género, edad, educación ni experiencia previa. Debe notarse que en todo el mundo, la gran mayoría de los vendedores independientes son mujeres y la mayoría trabajan en sus negocios de venta directa a tiempo parcial.”<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> SAATY, T. Decision Making For Leaders, University of Pittsburg, Estados Unidos, 2001, pg 5

<sup>30</sup> ACOVEDI. Definición de venta directa [Recurso en línea]. < <http://www.acovedi.org.co>>. [Citado el 24 Marzo 2011]

<sup>31</sup> Ibíd, Características de la venta directa.

<sup>32</sup> WFDSA. Venta Directa [Recurso en línea]. < <http://www.wfdsa.org>>. [Citado el 24 Marzo 2011]

## **5. BELCORP**

### **5.1. RESEÑA HISTÓRICA**

Belcorp es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos de belleza y accesorios para la mujer. Su modelo de negocio está basado en el canal estratégico de venta directa, en el cual la empresa tiene relaciones comerciales directas con consultoras, quienes son mujeres emprendedoras que están encargadas de ofrecer los productos al público en general mediante catálogos y brindarles como valor agregado asesorías en belleza. El éxito de la compañía está en el modelo de venta que contribuye con el crecimiento del mercado de la compañía en los países donde se encuentra hoy por hoy.

Belcorp no solo piensa en la producción, también es importante para la empresa la innovación constante de sus productos, con amplios catálogos y diferentes marcas, le apuestan a que cada campaña brinde lo último que la moda refleja.

La compañía inicia labores en el año de 1968 como un negocio familiar enfocado a la distribución de productos cosméticos de marcas internacionales. Posteriormente en 1974 lanza la marca propia de productos cosméticos Yanbal en Perú continuando con la distribución y usando la técnica de venta directa. En el año de 1985 la compañía entra en Colombia dando origen a la marca Ebel para comercializar una gama de productos cosméticos especializados para este país. Continuando con su crecimiento en 1988 la compañía incursiona en Chile, en 1995 en México y en 1997 amplía su mercado llegando a Venezuela.

La compañía con su proyección a nivel internacional decide que la marca Ebel evolucione a Ebel Internacional, mostrando su enfoque de avanzada en tecnología cosmética, contando para esto con el respaldo del Centre de Biodermatologie des Laboratoires Serobiologiques de Francia. Ese mismo año se deja de utilizar la marca Yanbal.

Entre los años 2003 y 2008 Belcorp logra participación en 6 nuevos países llegando a un total de 15 en América Latina. En 2008 la marca Ebel evoluciona a L'bel para reflejar una nueva era que reconoce la capacidad femenina para lograr sus metas y transformar el mundo. L'bel celebra el poder de ser mujer. Por último en 2009 la marca Belcorp cambia su imagen, con el objetivo de reflejar su visión del futuro y propósito de trascendencia. Belcorp Colombia y Perú fueron premiadas con el premio Best Place to Work en diferentes años siendo su último premio en el 2008. Belcorp fundamenta su éxito como empresa en sus 4 valores organizacionales: el liderazgo, la pasión, el compromiso y el orgullo.

Actualmente la empresa cuenta con un grupo de 650,000 consultoras a las cuales la empresa les brinda el empoderamiento necesario para crear su propio negocio, logrando que ellas crecieran como personas fuertes emocional y socialmente, y les mejoró la calidad de vida a las personas que conviven con ellas. En los últimos años se implementó el modelo de comercialización a través del retail, el cual se utiliza para fortalecer la imagen de las marcas y ser así un aliado de las consultoras.

### 5.1.1. VISIÓN

Ser la compañía que más contribuye a acercar a la mujer a su ideal de belleza y realización personal.<sup>33</sup>

### 5.1.2. MISIÓN

- “Creemos en la mujer. Reconocemos su espíritu emprendedor y fortalecemos su capacidad para transformar su vida y su entorno.”
- “Creamos experiencias de marca memorables que inspiran y mejoran la vida de nuestros consumidores. Generamos oportunidades de crecimiento y desarrollo para nuestros colaboradores, consultoras y proveedores.”
- “Creemos que todos aspiramos a nuestra realización y promovemos el liderazgo como medio para alcanzarla. Buscamos nuevos desafíos crecer, evolucionar y alcanzar nuestro máximo potencial.”
- “Creemos en el trabajo en equipo, en la confianza y en la libertad para explorar, crear, aprender, para lograr retos extraordinarios y contribuir al crecimiento sostenible de la sociedad.”<sup>34</sup>

La marca BELCORP surge en el año 2000 como una estrategia de marca *paraguas* para sus marcas comerciales y se convierte en la identificación de la compañía a nivel mundial. Por otro lado, como respuesta al conocimiento que se tiene sobre el consumidor y el constante cambio en el mercado, nace la marca Cyberzone dirigida a las necesidades del público juvenil. Dos años después la marca Cyberzone evoluciona a Cyzone con el objetivo de reflejar un enfoque más femenino y actual. Durante estos tres años Belcorp incursiona en 4 países más incluyendo el nuevo mercado de Centro América en países como Puerto Rico y el Salvador.

En su continua innovación y desarrollo para lograr su enfoque al cliente Belcorp en el 2003 crea la marca Esika enfocada a un segmento del mercado que consta de mujeres que disfrutan de su propuesta de vitalidad y color, inspirada en las últimas tendencias de moda desde New York. A su vez se crea la fundación Belcorp en Perú, con el objetivo de impulsar el desarrollo integral de la mujer y por último, en este año se lanza Privilege de Ebel, con el cual se convierte en la primera empresa de venta directa con un programa de fidelización de los clientes.

---

<sup>33</sup> BELCORP. Historia [Recurso en línea]. <<http://www.belcorp.biz>>. [Citado el 15 de Abril 2011]

<sup>34</sup> BELCORP. Historia [Recurso en línea]. <<http://www.belcorp.biz>>. [Citado el 15 de Abril 2011]

## 5.2.SITUACIÓN ACTUAL

### 5.2.1. EL MUNDO DE LA VENTA DIRECTA

En el mundo, la globalización ha derrumbado las barreras y fronteras que existían entre los países y sus mercados, facilitándoles a las personas el conocimiento sobre los diferentes productos existentes en oferta y elegir el que mejor satisfaga las necesidades sin importar si es un producto local o extranjero. Esto convierte a la globalización en el principal factor que obliga a las empresas a realizar una planeación estratégica basada en un constante crecimiento en la participación del mercado no solo en los países en los cuales tiene presencia sino a desarrollar estrategias para extender el alcance de la compañía a nuevos mercados, lo cual ayuda a fortalecer la imagen y marca. Básicamente en el mundo empresarial actual, la proyección y el crecimiento de las compañías se han convertido en una necesidad y obligación para que estas logren sobrevivir a la competencia actual.<sup>35</sup>

La venta directa es un negocio que tiene características únicas que le permiten ser flexible y adaptarse a los diferentes estilos de mercados que hay en cada país. Es una industria que presenta ventas por billones de dólares al año en el mundo y un crecimiento continuo y su principal éxito consiste en el enfoque a responder con innovación a las necesidades de todo el público, generando así una inmensa variedad de productos elaborados con estándares de calidad y como valor agregado brindar esa oportunidad de empleo o ingresos adicionales a las personas que lo requieran en cada país.<sup>36</sup>

La venta directa es un mercado que durante los últimos años a nivel global, a pesar de la recesión económica del 2009, tuvo un crecimiento (gráfica 2) el cual puede tener su justificación a su dinamismo y la rapidez con la cual abarca los diferentes canales de mercado para hacer llegar sus productos a la mayor parte de la sociedad supliendo sus necesidades. Adicionalmente ofrece la oportunidad a las personas de tener una independencia económica y construir poco a poco un negocio propio. Esta independencia que le dan las compañías de venta directa a sus trabajadores es lo que la hace atractiva, ya sea como una oportunidad de empleo o como una opción para generar ingresos adicionales en el hogar.

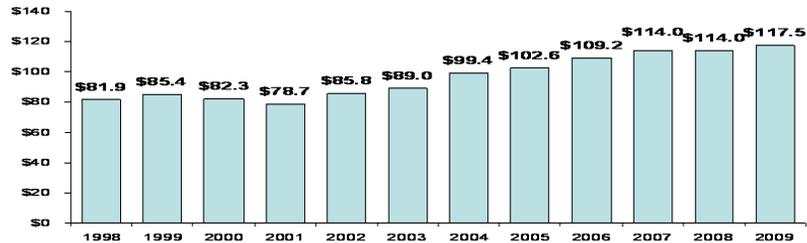
---

<sup>35</sup> DIRECT SELLING NEWS. An Expanding World of Opportunity Michael Rice Noviembre 2010. [Recurso en línea]. [http://www.directsellingnews.com/index.php/site/comments/an\\_expanding\\_world\\_of\\_opportunity/](http://www.directsellingnews.com/index.php/site/comments/an_expanding_world_of_opportunity/) [Citado el 10 de Abril de 2011]

<sup>36</sup> DIRECT SELLING NEWS. An Expanding World of Opportunity Michael Rice Noviembre 2010. [Recurso en línea]. [http://www.directsellingnews.com/index.php/site/comments/an\\_expanding\\_world\\_of\\_opportunity/](http://www.directsellingnews.com/index.php/site/comments/an_expanding_world_of_opportunity/) [Citado el 10 de Abril de 2011]

Gráfica 2: Ventas en Billones de dólares del Mercado de venta directa en el mundo.

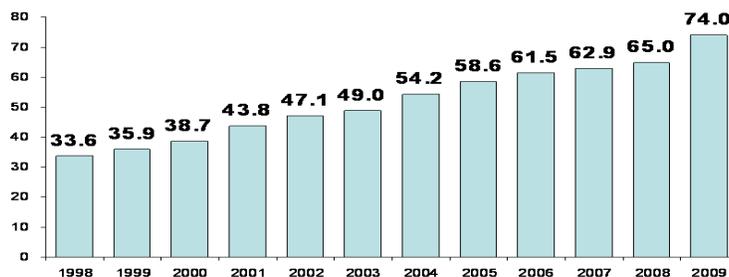
### Global Direct Retail Sales 1998-2009 In Billions of U.S. Dollars



Fuente: World Federation of Direct Selling Associations. [Recurso en línea]  
[http://www.wfdsa.org/statistics/index.cfm?fa=display\\_stats&number=2](http://www.wfdsa.org/statistics/index.cfm?fa=display_stats&number=2)

La fuerza laboral al igual que el nivel de las ventas del mercado de venta directa crece continuamente año tras año (gráfica 3). Este incremento en número de vendedores de productos comercializados a través de la venta directa se debe a las condiciones de las compañías para adaptarse a la cultura y necesidades de cada país en los cuales incursiona. El principal motivo que hace atractivo el mercado de venta directa para la comunidad es la oportunidad de empleo que brinda realizando una pequeña inversión monetaria. Las personas que más acuden a este tipo de empresas son desempleadas y personas que requieren flexibilidad de horario, por otra parte están aquellas personas que requieren o desean generar ingresos adicionales a los actuales. El futuro del mercado de venta directa lo hace atractivo para la gente, porque saben que su recompensa está ligada a sus esfuerzos y que día a día es un mercado que gana participación en el mercado.

Gráfica 3: Fuerza de ventas del Mercado de venta directa  
Global Salesforce Size  
1998-2009  
In Millions of People

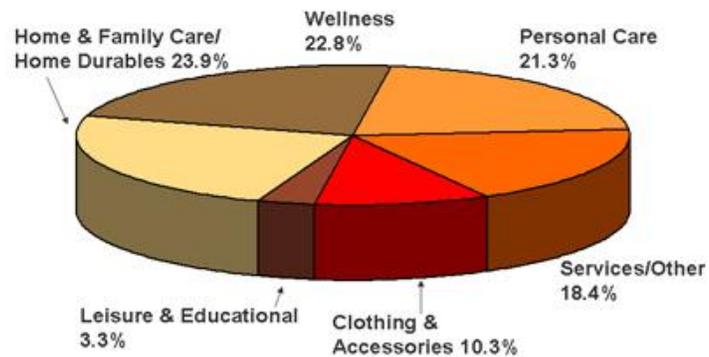


Fuente: World Federation of Direct Selling Associations. [Recurso en Línea]  
[http://www.wfdsa.org/statistics/index.cfm?fa=display\\_stats&number=3](http://www.wfdsa.org/statistics/index.cfm?fa=display_stats&number=3)

Los productos que se ofrecen a través de este canal de venta están diseñados para suplir las principales necesidades que se presentan en el mercado las cuales están enfocadas en productos

para el cuidado de la salud, para el mantenimiento del hogar, para el cuidado personal, entre otros. Para lograr un continuo crecimiento, el factor clave en el desarrollo de estos productos es la innovación y la calidad principalmente por los altos niveles de competencia y las exigencias de los clientes. Estas compañías que enfocaron sus esfuerzos a productos especializados lograron consolidarse con la mayor participación del mercado (gráfica 4).

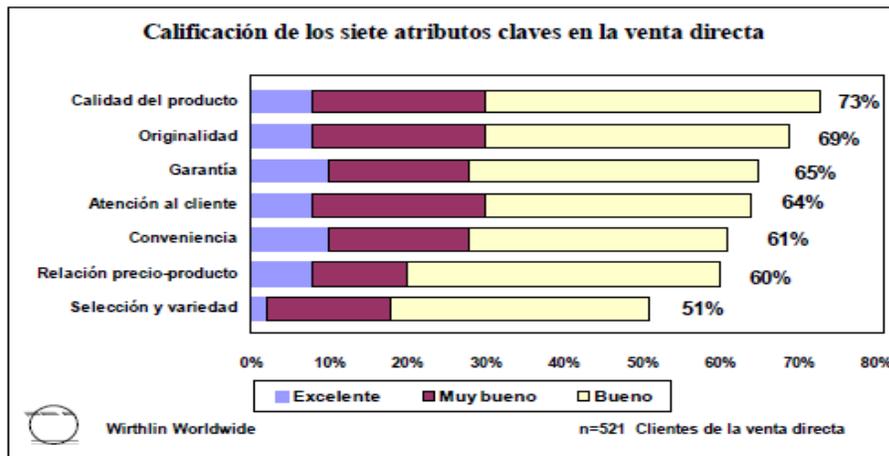
**Gráfica 4: Participación del mercado por categorías de producto**



Fuente: Direct Selling News: [Recurso en Línea] <http://www.dsa.org/research/industry-statistics/#PRODUCT>

El crecimiento en la participación del mercado de la venta directa adicional a la innovación y calidad que se ofrece en los productos se debe al factor de servicio al cliente. Por ser un canal directo con el cliente los vendedores pueden brindar asesoría y resolver las inquietudes de los clientes finales lo cual hace que siempre tengan una ventaja competitiva a los productos similares que se venden por otros canales, y logren satisfacer plenamente las necesidades manifestadas por el cliente. En un estudio realizado sobre la percepción del cliente sobre los atributos o factores que creen como una ventaja de la venta directa se destacaron, la originalidad, la calidad y el servicio al cliente (gráfica 5), lo cual puede dar indicios de que este canal de ventas tenga un crecimiento y sostenibilidad en el futuro, si mantiene estas características como motivación y principio de continuidad.

**Gráfica 5: Encuesta calificación de siete atributos en la venta directa**



Fuente: Wirthlin Worldwide [http://www.cavedi.org.ar/sp/quees/docs/actitud\\_vta1.pdf](http://www.cavedi.org.ar/sp/quees/docs/actitud_vta1.pdf)

En conclusión el mundo de la venta directa tiene una tendencia de crecimiento en especial para las economías emergentes. La estrategia de negocio de este estilo de venta permite que las compañías se adapten a las diferentes culturas de los países en los que incursiona por lo cual pueden tener una visión de sostenibilidad a través de los años, junto con la rápida respuesta que le dan a las necesidades mercado con la innovación en productos y con la calidad de asesoría en el servicio.

### 5.2.2. CASOS DE ESTUDIO

En el mercado de productos de cuidado personal resaltan compañías como Avon, Yanbal, Natura y Belcorp esta última con las marcas L'bel, Esika y Cyzone, las cuales durante la última década han alcanzado un crecimiento constante en el mundo, especialmente en Latinoamérica, incursionando en múltiples países en los cuales han traído beneficios para la sociedad. Estas compañías han logrado focalizar sus esfuerzos en entrar en un mercado olvidado por otros sectores, las mujeres emprendedoras que quieren cuidar a su familia y a su vez tener un trabajo propio sin horarios, lo que hace que en la mayoría de países donde incursionen tengan éxito.

Belcorp respondiendo ante las necesidades del mercado y la presión de su competidor más fuerte Avon, se ha interesado en fortalecer su relación con las consultoras y distribuidores pensando en su crecimiento del mercado como se ve reflejado en uno de los cuatro puntos de la misión organizacional, "Creemos que todos aspiramos a nuestra realización y promovemos el liderazgo como medio para alcanzarla. Buscamos nuevos desafíos crecer, evolucionar y alcanzar nuestro máximo potencial."

Para cumplir con esta misión los planes que ha ejecutado Belcorp están enfocados en el ámbito social a través de capacitaciones y cursos los cuales buscan ayudar a cada consultora a prepararse a ser cada día una mejor vendedora y una mujer líder, ejemplo para la sociedad por su emprendimiento. Estas capacitaciones buscan que la empresa crezca en los mercados actuales

afianzando una relación única con las vendedoras quienes se encargan de mantener y promover la imagen de la compañía ante el público en general.

Como el crecimiento no es únicamente a nivel local donde ya tienen presencia, Belcorp como compañía decidió crear una visión estratégica del negocio donde pretende estar en el 2015 en 4 nuevos países de Latinoamérica e ir incrementando las ventas del 2010 progresivamente durante los próximos 5 años para lograr duplicar las ventas alcanzadas en dicho año. Esta visión estratégica no deja a un lado el principio de innovación de la compañía y tiene el compromiso de estar lanzando al mercado aproximadamente 200 nuevas referencias de producto en el año.<sup>37</sup>

De la visión estratégica se desprenden los planes de crecimiento de la empresa a diferentes países, con el objetivo de tomar mercados nuevos y afianzarse en ellos, con esto ganar participación en el mercado dirigida a tener crecientes y mejores ingresos. La idea de la empresa de crecer ha hecho que países como Brasil, Uruguay, Polonia y honduras<sup>38</sup> sean planteados como próximos países para la incursión de Belcorp, en pro del crecimiento tanto de la población como para la organización. Este plan de crecimiento estratégico está ligado también con la visión general de la empresa, donde quieren llegar en un futuro ser los líderes del mercado de cuidado personal acercando a las mujeres a un ideal de belleza y contribuyendo en su desarrollo personal.

Como la necesidad de la empresa es ser líder en el mercado en dicho modelo de negocio, la mayoría de sus decisiones organizacionales son tomadas basándose en las acciones que Avon su competidor más fuerte ha tomado. Avon es actualmente la compañía número uno en ventas en el canal de venta directa del mercado a nivel mundial, cuenta con 125 años de trayectoria en el mercado y ya ha incursionado en más de 100 países alrededor del mundo.

En el mundo empresarial no se puede asumir que cada país en donde se incursiona el mercado tiende a tener un comportamiento igual al local, cada país es diferente tanto geográfica como culturalmente, lo que hace que los negocios así sean de la misma compañía, en cada mercado tengan un comportamiento único. Belcorp es un ejemplo de la importancia de identificar claramente los mercados en los cuales se va a incursionar, debido a que sus decisiones de entrar en nuevos mercados están basada en lo que ha realizado su competidor más grande sin tener otros factores en cuenta, situación que refleja resultados negativos en algunas incursiones realizadas por la compañía.

Dos casos puntuales de la empresa Belcorp sobre lo planteado anteriormente son la incursión en Argentina y Estados Unidos basados en el éxito que su competidor Avon tiene en esos países, y que a pesar que el crecimiento y solidez que se presenta actualmente del mercado de venta directa de productos de cuidado personal en esos países, para Belcorp no ha producido los resultados esperados. A continuación se describe el comportamiento del mercado en los últimos

---

<sup>37</sup> REUNIÓN, con Ing. David Hernández. Gerente Corporativo de la Cadena de Abastecimiento Clúster Norte y México, Belcorp Colombia. Tocancipá, Marzo 28 de 2011

<sup>38</sup> REUNIÓN, con Ing. David Hernández. Gerente Corporativo de la Cadena de Abastecimiento Clúster Norte y México, Belcorp Colombia. Tocancipá, Marzo 28 de 2011

años en Argentina y Estados Unidos, y se muestra la situación en la cual se encuentra la empresa por la falta de planeación en la incursión de estos mercados.

El primer caso a analizar es el de Argentina, mercado el cual ha presentado una situación económica en los últimos años un poco difícil, pero el mercado de venta directa ha crecido y creado una solidez en especial por la fácil aceptación de los productos que se venden a través de estas compañías en especial las de productos para el cuidado personal.

**Gráfica 6: Crecimiento porcentual de la venta directa y el PIB en Argentina**



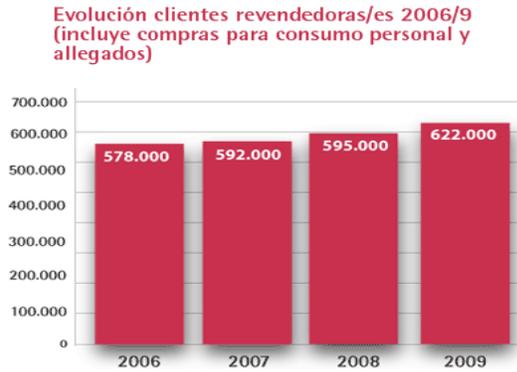
Fuente: Cámara Argentina de venta directa.

[http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panarg&action=index&current\\_page=1](http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panarg&action=index&current_page=1)

Un claro reflejo que nos muestra como el mercado de venta directa es uno de los más confiables y de mayor proyección se ve en la gráfica del crecimiento porcentual de la venta directa contra el Producto Interno Bruto del país. En esta se puede evidenciar que el crecimiento de la venta directa es 15 veces mayor que el crecimiento obtenido del PIB, lo que muestra que es un mercado que a pesar de la recesión tuvo una gran acogida y logro incrementar su participación en el mercado Argentino.

Básicamente la confianza que se ha generado en el mercado de venta directa en Argentina se ve por la aceptación que ha tenido en sus ciudadanos y por el crecimiento de la fuerza de ventas de este canal (consultoras). Se puede observar en la gráfica 7 que la población de vendedores en Argentina es alta y crece cada año, con esta tendencia de crecimiento en especial en el último en el cual se dio la crisis económica mundial se puede proyectar un crecimiento aun mayor para los años que vienen. Esto sustenta la afirmación que si hay fuerza de trabajo suficiente para que una compañía en plena incursión crezca y se vuelva sostenible en el sector de venta directa.

**Gráfica 7: Número de consultoras de venta directa en Argentina entre el 2006 y el 2009**

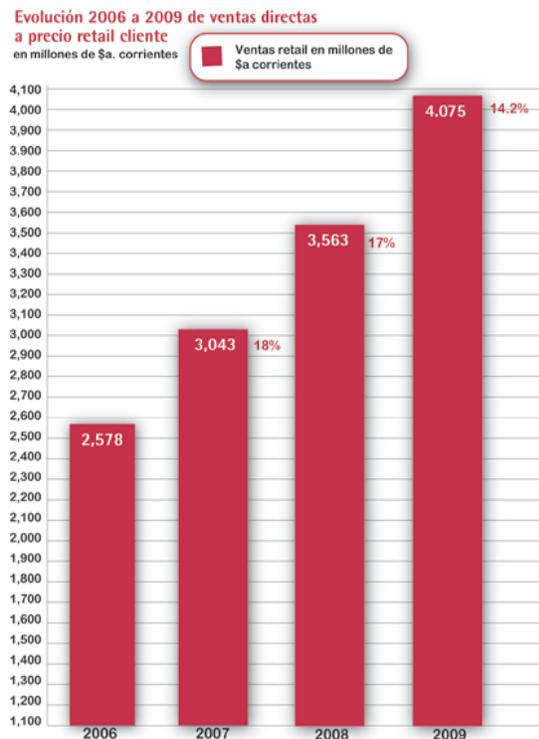


Fuente: Cámara Argentina de venta directa.

[http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panarg&action=index&current\\_page=1](http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panarg&action=index&current_page=1)

Por último haciendo un análisis de ventas se puede observar que el mercado argentino es muy prospero para la venta directa con indicadores sólidos que muestran que la incursión a dicho mercado es prometedora.

**Gráfica 8: Evolución de las ventas del Mercado de venta directa en millones de pesos argentinos**



Fuente: Cámara Argentina de venta directa.

[http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panarg&action=index&current\\_page=1](http://www.cavedi.org.ar/page.php?language=sp&section=panarg&action=index&current_page=1)

En la gráfica 8 se destaca la cifra donde se muestra que las ventas del periodo entre el 2006 al 2009 ha crecido un 58%, en general muestra que el mercado de venta directa en Argentina está en

una etapa de crecimiento sin indicios de estancamiento, esta afirmación se puede apreciar claramente en el crecimiento de las ventas comprendido entre el 2008 y el 2009, donde a pesar que no fue el mayor aumento de los últimos años, existió un crecimiento teniendo en cuenta fue el periodo de tiempo de la crisis económica mundial que afecto a varias industrias de todos los segmentos de mercado y aun con dicha coyuntura, la venta directa mantuvo su tendencia de crecimiento.

El caso de Belcorp en Argentina es muy distinto a lo que se sustenta anteriormente del mercado de venta directa en ese país, debido a que la empresa desde su incursión no ha tenido las ganancias esperadas sino por el contrario sus costos han sido mayores que sus ventas terminando en el último año con una pérdida significativa en millones de dólares, lo cual hace que no se esté justificando la decisión de la empresa de haber incursionado en este país. Básicamente la decisión fue tomada porque a la competencia estaba teniendo éxito y el comité ejecutivo tuvo el presentimiento que a ellos también les iba a ir muy bien.

Estas pérdidas tienen diferentes causales, entre estos quedan claros los problemas de planeación en la decisión, ya que la empresa no tomo en cuenta diferentes factores claves que definen el éxito de una empresa en el mercado de un país específico, como los factores logísticos, culturales y de mercado que influyen directamente en el funcionamiento de la empresa. Un ejemplo claro es el sobre costo en el cual se incurre por la planeación no efectiva de distribución del producto para cumplir con la demanda cuando esta sobre pasa lo planeado, debido a que la compañía para satisfacer a tiempo la demanda realiza su distribución por vía aérea lo cual incrementa el costo de transporte, y este no puede reflejarse en el precio de venta del producto por lo que son campañas ya diseñadas con anterioridad.

Por otro lado, el caso de incursionar en Estados Unidos buscaba para la empresa un mejor reconocimiento a nivel de imagen y posicionamiento de la marca, al igual que es el mercado con mayor participación de venta directa lo cual mejoraría ventas para la compañía. El mercado de este país ha tenido un reconocimiento por su estabilidad en el tiempo, adicionalmente por ser una de las economías más fuertes del mundo y que cuenta con el mayor número de personas vinculadas a la venta directa, lo cual lo hace atractivo para toda empresa del sector.

Según la Asociación de Venta Directa, (DSA) Estados Unidos es el país líder en el mundo en ventas y fuerza de venta relacionadas con el canal de venta directa en el mundo.

**Tabla 2: Venta en billones de US\$ y fuerza de ventas de los principales países del mercado**

Country	Year	Retail Sales (in billion US\$)	Salesforce
United States	2008	29.6	15,100,000
Japan	2008	22.84	2,700,000
Brazil	2008	10.1	2,028,093
Germany	2008	8.865	778,000
Korea	2008	7	3,089,163
Mexico	2008	4.4	1,900,000
United Kingdom	2007	3.564	419,500
Italy	2008	3.368	365,000
Russia	2008	2.866	4,413,918
France	2008	2.4	242,000
Taiwan	2008	1.64	4,111,000
Thailand	2008	1.5836	5,400,000
Colombia	2008	1.5	867,000
Canada	2008	1.18	608,778
Argentina	2008	1.17	714,000
Malaysia	2008	1.03	4,000,000
<b>TOTAL</b>		<b>103.1066</b>	<b>46,736,452</b>

Fuente: An Expanding world of Opportunity

Como se observa en la tabla 2, Estados Unidos es el país idóneo para realizar una incursión a nivel de venta directa con el objetivo de obtener publicidad y posicionarse como una empresa sostenible del sector. Aparte de ser un mercado el cual genera ventas e ingresos de 11.25 billones de dólares más que los países líderes en el mercado de Centro y Sur América, cuenta con una fuerza de ventas muy superior en número a cualquier otro país lo que demuestra la confianza de este tipo de ventas en el mercado y afianza a Estados Unidos como un país que culturalmente tiene en cuenta la forma de venta directa.

Con 44 de las mejores empresas de venta directa establecidas en dicho país es todo un reto para empresas de la misma modalidad establecerse y crecer, pero cuando se logra, la empresa tiene acceso a uno de los mercados más lucrativos del mundo, mayoritariamente por la publicidad a nivel global que se pueda lograr.<sup>39</sup>

Belcorp en Estados Unidos también ha sido un caso negativo de expansión con pérdidas de 5.7 millones de dólares al año, debido a una deficiente estructura para competir en un mercado tan amplio y dinámico. Este problema está basado en la planeación estratégica, ya que con la centralización del abastecimiento para todo el mercado hace que los costos logísticos sean altos y su respuesta a cambios en la demanda del país se vea afectada y no respondan a tiempo. En Estados Unidos adicionalmente los costos en publicidad son más costosos que en cualquier otro país y no se cuenta con recursos para tener publicidad a nivel de Avon y compañías similares del sector de cuidado personal, lo cual los deja relegados a un segundo plano.

En su afán por cumplir con una visión de empresa y posicionarse en el mercado Belcorp se ha dejado llevar más por parecerse a la competencia, sin tener en cuenta variables del mercado, culturales y lo más importante sin tener en cuenta sus propias restricciones. A grandes rasgos se

<sup>39</sup> RICE Michael, An Expanding world of Opportunity, Noviembre, 2010. [Recurso en Línea]. [http://www.directsellingnews.com/index.php/site/comments/an\\_expanding\\_world\\_of\\_opportunity/](http://www.directsellingnews.com/index.php/site/comments/an_expanding_world_of_opportunity/) [Citado el 10 de Abril de 2011]

puede apreciar el problema principal en ambos casos se encuentran estrechamente relacionados con la deficiente planificación al momento de tomar las decisiones al entrar a dichos mercados, sin medir sus capacidades y ciertos factores que eran importantes para tener en cuenta antes de lanzarse al mercado.

Actualmente la empresa cuenta con los recursos financieros, los cuales provienen de las utilidades generadas en los periodos anteriores. Esto les permite tener una visión amplia para ingresar a cualquier país que deseen y de ser necesario tiene la posibilidad de obtener financiamiento externo de forma fácil. En cuanto al manejo de costo del producto final, en los diferentes países se comporta de forma estable, aunque en ocasiones la variabilidad en la demanda ocasiona sobrecostos que afectan de forma directa la rentabilidad esperada de la empresa que es de 60% o más sobre el margen bruto.

Belcorp para poder responder al mercado de otros países cuenta con un buen desarrollo a nivel tecnológico, pero no es lo suficientemente capaz para satisfacer la demanda completamente de los países en los cuales tiene presencia. Adicionalmente tiene una fuerte dependencia de los proveedores, lo cual no le permite contar con una flexibilidad para responder a los cambios. A pesar de que Belcorp es una compañía manufacturera, el producto cosmético tiene gran parte de su valor percibido en los envases, los cuales son lo menos estándares posibles y con alto grado de exclusividad (diferenciación). Esto hace que posean moldes exclusivos, que aunque son de propiedad de la empresa, no dan la flexibilidad que se desea, para cambiar rápidamente un proveedor. Con respecto a los proveedores de servicios, es menor la dependencia, porque los servicios administrativos, de tecnología de información, de transporte logístico y almacenes, son estándares en el mercado.

## **6. FORMALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

El trabajo está orientado a las oportunidades que tiene la empresa para mejorar el proceso con el cual se toman decisiones, el cual está basado en la competencia, en la intuición y criterio de sus directivos, se puede apreciar en la situación actual que las decisiones tomadas bajo estos criterios conllevan a malas prácticas por parte de la empresa en países donde se ha incursionado recientemente, esto trae consecuencias no solo para la empresa sino para toda su fuerza de venta que necesita del crecimiento de la misma para mejorar su nivel de vida. No es recomendado tomar decisiones utilizando únicamente estos criterios sin un soporte concreto a nivel estratégico, sobre todo para una empresa multinacional que año tras año gana reconocimiento en el mercado, ya que los resultados a futuro podrían ser más riesgosos que los últimos casos de Argentina y Estados Unidos en nuevas incursiones.

Por otro lado, se resalta en la situación actual del problema, que las decisiones que se han tomado hasta el momento han generado consecuencias dentro de las aspiraciones de la empresa. Una mala decisión, genera una consecuencia negativa para el ámbito empresarial y esto se ve reflejado en el bloque económico de la empresa, generando pérdidas que podrían ser evitables con una decisión más acertada, no dejándose llevar por intuiciones o presión de la competencia.

Aunque las posibilidades de crecimiento son numerosas en países donde no hay presencia de la empresa, es de vital importancia para el desarrollo de esta, tomar decisiones de manera objetiva y acertada, viendo la situación de una manera global, teniendo en cuenta tanto las posibilidades que el nuevo país genera, la cultura del mismo y sus políticas sino también las restricciones que la empresa tiene para responder a la demanda requerida por los clientes.

La situación actual de las empresas relacionadas al modelo de venta directa, las posibilidades de crecimiento en otros países y los síntomas encontrados en la empresa nos dan la posibilidad de afirmar que un método de toma de decisiones, para la empresa Belcorp, la cual quiere continuar desarrollándose en nuevos mercados, sería una herramienta que le aportaría un nivel de solidez a las decisiones que se puedan tomar, impactando positivamente a la compañía en su diseño de estrategias, impacto económico y beneficiando a sus futuras consultoras.

## **7. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La importancia al realizar esta propuesta en el proceso de toma de decisiones de la empresa Belcorp para evaluar la factibilidad de incursionar en nuevos mercados, es que se logre estructurar en general la forma y el procedimiento de tomar decisiones a nivel estratégico, esto con el propósito de que la empresa analice los criterios más importantes que afectan una decisión y que se abra a la posibilidad de analizar múltiples alternativas, así no se siguen tomando decisiones basadas en la intuición de los directivos ni en la presión ejercida por la competencia.

El modelo escogido para este proceso de toma de decisiones es el proceso de análisis jerárquico, este modelo fue escogido por el tipo de decisión que se está evaluando dentro de la compañía. El proceso de análisis jerárquico permite desglosar el proceso de toma de decisiones en múltiples criterios que están ligados con las posibles alternativas de decisión, lo cual le facilita al tomador de decisiones, armar un panorama y posibles escenarios a los cuales puede llevar la decisión tomada. Adicionalmente este modelo por tener una evaluación cuantitativa de cada alternativa, se torna objetivo, debido a que se tiene en cuenta todos los criterios por la ponderación que a estos se les da y no los descarta como sucede en algunos procesos de toma de decisiones subjetivos.

Se decidió escoger el proceso de toma de decisiones en la factibilidad para incursionar a nuevos mercados, porque es el proceso donde se han tenido importantes inconvenientes como se ve reflejado en los casos de Estados Unidos y Argentina, además que Belcorp con su visión estratégica de crecimiento tiene entre sus planes la incursión en el mercado de Brasil y otros nuevos países, donde hasta el momento la decisión está siendo considerada más por una intuición de sus directivos y no en una evaluación global y objetiva de los mercados de los países. Con este modelo se puede llevar a que antes de tomar una decisión de incursión en un país, por lo menos se evalúen otras alternativas y se elija la mejor sin seguir cometiendo los errores que ha llevado a que la compañía presente pérdidas en mercados prósperos.

Como estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana, con el desarrollo de este trabajo en la Empresa Belcorp, se tendrá la posibilidad de conocer y entender los factores del mercado real de venta directa que influyen en las decisiones sobre la factibilidad de abrir nuevos mercados. Por otro lado aplicar herramientas de ingeniería industrial, en especial métodos cuantitativos y logísticos aprendidos durante el transcurso de la carrera. Además se tiene la posibilidad de aprender una herramienta como lo es el análisis jerárquico para la toma de decisiones, para implementarla en un futuro en la vida laboral y personal, estructurando la forma de tomar decisiones en la vida cotidiana y en el desempeño profesional.

El aporte social del proyecto va encaminado a que con una efectiva incursión en un país nuevo puede ayudar tanto a las nuevas vendedoras de dicho país como a las vendedoras de los países donde actualmente incursionan, nos parece importante darle un aporte a estas vendedoras ya que gran parte son mujeres madres cabezas de hogar y desempleadas lo cual una decisión mal tomada por parte de la compañía puede poner en riesgo la inversión que hacen estas mujeres y debilitar la imagen de la compañía en el país incursionado.

## 8. ANTECEDENTES ANÁLISIS MULTICRITERIO

El análisis multicriterio es una rama de la investigación de operaciones, donde los modelos tratan problemas de decisión, bajo la presencia de un número de criterios establecidos. Dentro del análisis multicriterio existe el análisis multiatributo que se concentra en problemas de naturaleza discreta. Todas las técnicas de multiatributo tienen ciertos aspectos en común, que son la noción de alternativas y atributos.<sup>40</sup>

Para escoger los mejores métodos para analizarlos, se usó el criterio definido por el manual de análisis multicriterio, que brinda ciertos parámetros para escoger las técnicas más sencillas y de mayor impacto a los problemas analizados, estos parámetros son los siguientes<sup>41</sup>:

- Consistencia interna y validez lógica.
- Transparencia.
- Facilidad de uso.
- Los requerimientos de datos no sean inconsistentes con la importancia del problema considerado.
- Requerimientos de tiempo real y recursos de mano de obra para el análisis del proceso.
- Capacidad para proporcionar una prueba de auditoría.
- Disponibilidad de software.

Bajo estos criterios se escogieron las técnicas de AHP, TOPSIS, ELECTRE y SMART para el análisis, que según sus características, fortalezas y debilidades, se escogió la más adecuada para el uso práctico y para dar solución al problema presentado.

### AHP

Proceso desarrollado por Thomas Saaty, consiste en formalizar la comprensión intuitiva de un problema multicriterio complejo mediante la construcción de un modelo jerárquico, que le permite al agente decisor estructurar el problema en forma visual. El modelo jerárquico contiene tres niveles que son objetivo, criterios y alternativas.<sup>42</sup>

Ya construido el modelo jerárquico, se elaboran comparaciones pareadas de los criterios, sub criterios y alternativas y se les brinda una ponderación a las preferencias señaladas por los tomadores de decisiones, entregando una síntesis de esta por medio de la agregación de dichos juicios parciales.<sup>43</sup>

Esta técnica se fundamenta en que permite dar valores numéricos a los juicios dados por los tomadores de decisión, con esto se logra medir cómo contribuye cada elemento en la jerarquía.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Schimas O. Examining the use and application of Multi-Criteria Decision Making Techniques in Safety Assessment, University of Cyprus, Grecia.

<sup>41</sup> Department for Communities and Local Government. Multi-Criteria Analysis: a manual, Eland House, Londres, 2009.

<sup>42</sup> Bruno G. El proceso de análisis jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores, Universidad Mayor de San Marcos, Lima, 2005.

<sup>43</sup> Ídem

<sup>44</sup> Bruno G. El proceso de análisis jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores, Universidad Mayor de San Marcos, Lima, 2005.

## **TOPSIS**

El Método de Programación por Compromiso es una técnica de programación matemática utilizada originalmente en contextos continuos y ha sido modificada para el análisis de problemas multicriterio. Utilizada para identificar soluciones muy cercanas a la solución ideal, aplicando alguna medida de distancia. Las soluciones identificadas se denotan soluciones compromiso y constituyen el conjunto de compromiso.<sup>45</sup>

Esta técnica se basa en el concepto de que una alternativa seleccionada debe tener la distancia más corta posible hacia una solución ideal positiva y estar lo más lejos posible de la solución ideal negativa. Elaborada por Hwang y Yoon y con aportes y mejoras posteriores de Zeleny y Lai.<sup>46</sup>

## **ELECTRE**

Es una técnica que analiza diversas técnicas de solución con el uso de criterios múltiples por medio de relaciones binarias de sobre clasificación. Se basa en la comparación de parejas de soluciones que se toma de la regla expresada en el siglo XVIII por el filósofo francés, el marqués de Condorcet que dice<sup>47</sup>:

“Cuando una acción “A” es mejor que una “B” en la mayoría de los criterios de decisión y además, no existe un criterio para el cual “A” es claramente peor que “B” entonces se puede decir sin riesgo alguno, que “A” es mejor que “B”, o en otras palabras, que “A” domina a “B”, o bien “B” esta sobre calificada respecto a “A””<sup>48</sup>

Hasta 1966 el matemático francés Bernard Roy plantea formalmente la técnica de Electre. “Esta técnica utiliza información objetiva y/o subjetiva para evaluar para evaluar simultáneamente un conjunto de alternativas  $a_i$  bajo diversos criterios de evaluación,  $I_j$  que pueden ser homogéneos, heterogéneos, cuantificables, cualificables o mezcla de ellos. La manera de hacerlo es mediante el manejo de relaciones de preferencias, las cuales comparan las evaluaciones  $e_{ij}$  parciales asignadas a las alternativas  $a_i$ , identificando las mejores mediante un proceso de sobrecalificación.”<sup>49</sup>

## **SMART**

Esta basado en el trabajo de Ward Edwards realizado en 1971. Ha sido ampliamente aplicado por la simplicidad de las respuestas requeridas, del tomador de decisiones y la manera en que las respuestas son analizadas. La técnica SMART cuenta principalmente con 8 etapas.<sup>50</sup>

- Etapa 1: Identificar al o a los tomadores de decisiones.
- Etapa 2: Identificar los cursos alternativos de acción.
- Etapa 3: identificar los atributos que son relevantes para el problema de decisión.

---

<sup>45</sup> García M. Métodos para la comparación de alternativas mediante un Sistema de Ayuda a la Decisión (SAD) y “soft computing”, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, 2009.

<sup>46</sup> Ídem

<sup>47</sup> De Las Nieves G. Técnicas participativas para la planeación, Fundación ICA, México, 2003.

<sup>48</sup> Idem

<sup>49</sup> Idem

<sup>50</sup> Reda M. A Multi-attribute decision making methodology for selecting new R&D projects portfolio with a case of study of Saudi oil refining industry. University of Nottingham, Nottingham, 2009.

- Etapa 4: para cada atributo, asignar valores para medir el rendimiento de la alternativa en ese atributo.
- Etapa 5: Determinar la ponderación de cada atributo.
- Etapa 6: Para cada alternativa, tener un promedio ponderado de los valores asignados a dicha alternativa.
- Etapa 7: Tomar una decisión provisional.
- Etapa 8: Realizar un análisis de sensibilidad para llegar a la decisión final.

Ya teniendo un acercamiento de las diferentes técnicas escogidas se plasma en unas tablas<sup>51</sup> sus fortalezas y debilidades, con esto se analizan los parámetros útiles para escoger la mejor técnica para el problema.

Método	Fortaleza	Debilidades	Defensa
<b>AHP</b>	La facilidad con que los juicios se pueden obtener y la claridad que la estructura formal del problema provee	El problema de hacer juicios difíciles se le quita al tomador de decisiones y es remplazado por asignaciones estándar	
	Sobre especificación de entradas a través de explícitas salidas de comparaciones pareadas	La incapacidad para distinguir claramente entre las opciones y atributos reduce, en lugar de aumentar la claridad con que se percibe un problema	
	Una serie de números de revistas especializadas dedicados al AHP y el uso de las comparaciones pareadas en la toma de decisiones	La identidad de la opción recomendada puede depender de si el análisis incluye una opción que claramente no es una buena (inconsistencia del ranking)	Alternativas idénticas pueden no ser consideradas en el proceso de decisión. Alternativas que su calificación sea del 10% de otra alternativa, es mejor que sea eliminada
	Ampliamente aceptado y aplicado en diferentes áreas (por ejemplo, económicas, sociales, políticas, etc.)	Gran número de juicios requeridos al tomador de decisiones $(m(n^2 - n)/2 + n(m^2 - m)/2)$ , donde n es el número de alternativas y m el número de atributos)	El número máximo de atributos que un tomador de decisiones puede manejar esta entre 10 y 15 atributos
	El uso de un índice de consistencia que permite determinar los juicios que requieren una reevaluación		

<sup>51</sup> Reda M. A Multi-attribute decision making methodology for selecting new R&D projects portfolio with a case of study of Saudi oil refining industry. University of Nottingham, Nottingham, 2009.

<b>TOPSIS</b>	Para escoger la solución ideal positiva y negativa como punto de referencia es aceptado por los tomadores de decisiones	Otra medida de distancia alternativa puede ser usada en vez de la distancia Euclidiana, en cuyo caso es posible conseguir diferente resultado al mismo problema	
	El objetivo de la decisión escogida no es solo para obtener todos los beneficios posibles, sino también para evitar todo el riesgo posible		
<b>ELECTRE</b>	Ampliamente usado y aplicado para muchos problemas prácticos, particularmente en la sociedad franco parlante	No es posible investigar la sensibilidad y robustez del método en ninguna forma automatizada o interactiva	
	El método es realmente exitoso cuando se considera la satisfacción del usuario.	La ausencia de un significado operacional y psicológico claro para el umbral de los niveles $C^*$ y $D^*$ , mientras que su impacto en el resultado final puede ser significativo	Las relaciones en red sin clasificar son presentadas para direccionar este problema
		Porque el sistema no está necesariamente completo, ELECTRE a veces no puede identificar la alternativa principal	
		Desde que el método no proporcione una manera de obtener ponderaciones o puntuaciones, los números son indiscutiblemente aceptados como salidas de un complicado algoritmo	
		Compara alternativas pero no produce un solo índice de rendimiento	

<b>SMART</b>	Es robusto	No le brinda al tomador de decisiones una lista de rango de las alternativas	El rol principal del análisis de decisión es permitir al tomador de decisiones ganar e incrementar el entendimiento del problema de decisión
	Se benefició del trabajo de psicólogos, ingenieros, matemáticos, científicos de gestión y matemáticos	El costo de la simplicidad del método es que puede no capturar todo el detalle y complejidad de un problema real	En la práctica se ha encontrado que la aproximación es extremadamente robusta
	La obtención de ponderaciones se puede hacer usando una variedad de métodos que llevan a resultados idénticos en al menos 80% del tiempo		
	Total participación del tomador de decisiones para obtener un mayor entendimiento del problema de decisión		
	SMART ha sido ampliamente aplicado por la simplicidad de las respuestas necesarias, tanto de la los tomadores de decisiones como de la manera en que son analizadas		

Para escoger la técnica que más favorece al trabajo fue escogida usando una sencilla matriz de prioridades, ya que las cuatro técnicas son las más sencillas y de mayor impacto se escoge según factores que personalmente consideramos de mayor valor para el trabajo. Usamos 5 factores importantes, con una ponderación de 1 a 5 según su importancia y un sistema de calificación de igual manera de 1 a 5, como se muestra en la tabla.

FACTORES	NOMBRE	FACILIDAD DE USO	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	DIVERSIDAD DE USO	CONSISTENCIA EN LA RESPUESTA	FACILIDAD DE INFORMACIÓN	TOTAL
	PESO	4	3	2	5	1	
ALTERNATIVAS	<u>AHP</u>	5	4	5	3	5	62
	<u>TOPSIS</u>	2	3	3	4	3	46
	<u>ELECTRE</u>	2	1	3	2	3	30
	<u>SMART</u>	4	4	4	3	4	55

Se puede ver que la técnica que más se ajusta a los factores propuestos para el trabajo es la técnica de análisis jerárquico (AHP), ya que es de fácil uso ya que el modelo no se extiende demasiado, contiene un buen análisis de sensibilidad, se puede usar para cualquier problema de

decisión que requiera la empresa y existe información necesaria y completa del tema bajo cualquier necesidad. Se pueden ver trabajos que demuestran la utilidad de la técnica en el área específica que se necesita para la empresa (mercadeo y distribución).<sup>52</sup>

Para tener un mejor seguimiento de esta herramienta, para decisiones importantes Saaty y Wind recomiendan implementar un programa de seguimiento de la decisión, para tener control sobre las alternativas escogidas según sea el modelo. Por otro lado también se puede evaluar la alternativa tomada con un modelo complementario donde al comparar los resultados de las dos técnicas se puede llegar a un mejor resultado.<sup>53</sup>

## **9. METODOLOGIA DEL ANÁLISIS JERÁRQUICO**

Los siguientes son los pasos que se deben desarrollar con una adecuada planeación para obtener resultados de alta confiabilidad en el modelo AHP

### **Definición de los Participantes**

Es primordial definir un equipo de trabajo el cual debe estar conformado principalmente por las personas directamente involucradas en el desarrollo del modelo AHP. La responsabilidad de este equipo de trabajo es definir quiénes son los actores que deben participar en el desarrollo de todo el trabajo en especial en la emisión de juicios de valor en las comparaciones requeridas, este grupo debe conocer y tener cierta experiencia en el problema a desarrollar.<sup>54</sup>

### **Estructuración**

Se comienza con la estructuración del problema, ya que una buena estructuración asegura la buena aplicación de la técnica, donde el grupo decisor logra descomponer dicho problema en los componentes necesarios de análisis. La jerarquía de la técnica se compone de objetivo general, criterios y alternativas. La identificación del problema, la definición del objetivo, la identificación de los criterios y la identificación de las alternativas, son los cuatro pasos a seguir para estructurar el problema.<sup>55</sup>

### **Identificación del problema**

Es la situación que se desea resolver o la necesidad que se necesita suplir, el objetivo general del proceso de decisión debe quedar claramente definido, sumado con una descripción del ambiente, mediante la selección de la alternativa de decisión. Dichas alternativas serán comparadas mediante evaluación de los criterios establecidos, con esto, se llega a conocer los pros y los

---

<sup>52</sup> Wind Y. Marketing application of the Analytic Hierarchy Process, Management Science, USA, 1980.

<sup>53</sup> Ídem

<sup>54</sup> Martua D. Criterios de selección de personal mediante el uso del proceso de análisis jerárquico. Aplicación en la selección de personal para la empresa Exotic Foods SAC. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2006, Perú.

<sup>55</sup> Martua D. Criterios de selección de personal mediante el uso del proceso de análisis jerárquico. Aplicación en la selección de personal para la empresa Exotic Foods SAC. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2006, Perú.

contras en cada una. Este proceso puede tardar, ya que se necesitan identificar todos los problemas que puedan existir y priorizarlos para seleccionar el problema principal a analizar.<sup>56</sup>

### **Definición del objetivo**

El objetivo es una dirección identificada para mejorar una situación existente, también es la acción primordial que va a tomar el decisor para mejora del proceso que se está analizando. El objetivo está en el nivel superior de la estructura, es independiente y los demás elementos de la jerarquía dependerán de él. Dichos objetivos pueden ser de largo, mediano o corto plazo y será definido por el grupo decisor en donde se vean reflejadas las necesidades fundamentales de los implicados.<sup>57</sup>

### **Identificación de los criterios**

Es la detección de las dimensiones generales que afectan significativamente el objetivo y deben explicar las preferencias de los involucrados en el problema frente a la toma de decisión. Se deben incluir aspectos tanto cualitativos como cuantitativos en la toma de la decisión. Normalmente hay aspectos cualitativos que son muy importantes a la hora de tomar la decisión, pero que no son tomados en cuenta por la complejidad de su medición.<sup>58</sup>

### **Identificación de las alternativas**

Es la detección de las opciones que puede tener el decisor con respecto al objetivo planteado, las cuales deben pertenecer al mismo rublo, con esto poder identificar características en común. Las características de las alternativas contarán con pros y contras, que hacen más rica la comparación de estas.<sup>59</sup>

### **Árbol de jerarquías**

Es la elaboración de la representación gráfica del problema con el esquema del AHP (objetivo, criterios y alternativas), permite una visión panorámica del problema, para su futura ponderación.<sup>60</sup>

---

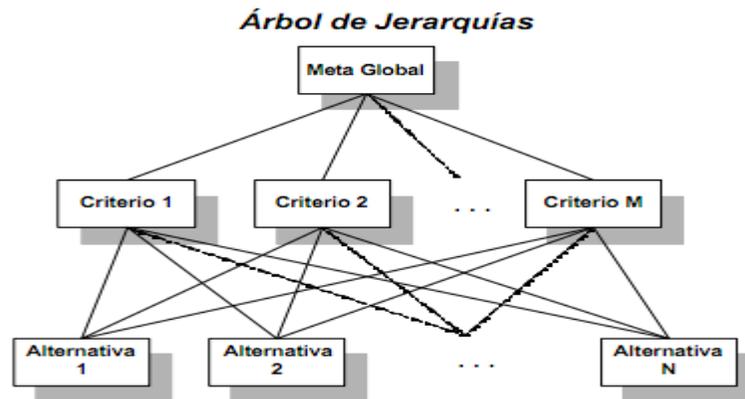
<sup>56</sup> Hurtado T. El proceso de análisis jerárquico como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2006, Perú.

<sup>57</sup> Martua D. Criterios de selección de personal mediante el uso del proceso de análisis jerárquico. Aplicación en la selección de personal para la empresa Exotic Foods SAC. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2006, Perú.

<sup>58</sup> Ídem

<sup>59</sup> Hurtado T. El proceso de análisis jerárquico como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2006, Perú.

<sup>60</sup> Ídem



### **Evaluación del modelo**

Se examinan los elementos del problema aisladamente, por medio de comparaciones pareadas, las evaluaciones son emitidas por el evaluador o el grupo evaluador, el éxito de la evaluación se centra en la inclusión de grupos de interés que se verán representados en el modelo creado, dando juicios con respecto a sus intereses y necesidades. Los pasos a seguir para la evaluación del modelo son el establecimiento de juicios y la emisión de juicios y evaluaciones.<sup>61</sup>

### **Establecimiento de las prioridades**

La técnica de AHP utiliza las comparaciones pareadas para establecer medidas de prioridad tanto como para los criterios como para las alternativas de decisión. Se puede construir una matriz donde estén incluidos los criterios y/o alternativas para comparar los de la fila con los de la columna.<sup>62</sup>

### **Emisión de juicios y evaluaciones**

Los juicios son la base del AHP. Los juicios pueden estar guiados por información científica, técnica y por la experiencia y conocimientos que el que el grupo decisor considere útiles para evaluar los diferentes componentes del modelo. Por este motivo el AHP es diferente a otras técnicas ya que dentro de la evaluación del modelo, se tienen en cuenta los juicios de los decisores que pueden ser útiles.

La evaluación se realiza mediante la comparación pareada. Esta técnica permite conocer y medir los juicios de las personas involucradas en la toma de decisión respecto a los componentes del modelo. Cada persona realiza su juicio mediante términos de importancia, preferencia o

---

<sup>61</sup> Ídem

<sup>62</sup> Martua D. Criterios de selección de personal mediante el uso del proceso de análisis jerárquico. Aplicación en la selección de personal para la empresa Exotic Foods SAC. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2006, Perú.

probabilidad, asignando un valor numérico el cual mide la intensidad de su preferencia. Esta técnica cuenta con una escala creada por Saaty que regula los juicios emitidos por los decisores.<sup>63</sup>

#### ESCALA DE PREFERENCIAS

Planteamiento verbal de la preferencia	Calificación Numérica
Extremadamente preferible	9
Entre muy fuertemente y extremadamente preferible	8
Muy fuertemente preferible	7
Entre fuertemente y muy fuertemente preferible	6
Fuertemente preferible	5
Entre moderadamente y fuertemente preferible	4
Moderadamente preferible	3
Entre igualmente y moderadamente preferible	2
Igualmente preferible	1

La emisión de juicios consiste en que para un elemento de la jerarquía, se analizan dos elementos inmediatamente inferiores, analizando la influencia que ejercen al elemento superior.

#### Resultado final

Una vez se realicen todas las comparaciones se da el resultado final, ya con el resultado final, se puede ver las ponderaciones de las alternativas desde la mejor hasta la peor, el AHP permite ver los pesos de las alternativas y de los criterios.<sup>64</sup>

#### Análisis de sensibilidad

Este análisis permite visualizar la sensibilidad del resultado respecto a los posibles cambios de importancia de los criterios. Respondiendo a un dinamismo en el modelo cuando el problema lo requiera.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Hurtado T. El proceso de análisis jerárquico como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2006, Perú.

<sup>64</sup> Ídem.

<sup>65</sup> Martua D. Criterios de selección de personal mediante el uso del proceso de análisis jerárquico. Aplicación en la selección de personal para la empresa Exotic Foods SAC. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2006, Perú.

## **10. DESARROLLO DEL TRABAJO HERRAMIENTA ANÁLISIS JERÁRQUICO**

### **10.1. ALTERNATIVAS DE DECISIÓN PARA BELCORP**

El primer paso, enmarcado dentro de la teoría de toma de decisiones es escoger las alternativas por medio de las cuales el modelo va a arrojar una decisión final. Para el caso concreto del presente trabajo de grado, dichas alternativas serán los países en donde la empresa quiere incursionar en un futuro próximo; como se ha mencionado a lo largo del trabajo, Belcorp no realiza un gran esfuerzo en tomar sus decisiones, únicamente se basa en algunos factores del país esenciales para la empresa.

La empresa considera factores importantes sobre el país donde considera incursionar: presencia de sus principales competidores, estabilidad de la economía, legislación estable, factibilidad legal y operativa. Basándose en estos factores la empresa establece los próximos países para la incursión de Belcorp.

El factor que la empresa considera de mayor importancia es el previo ingreso de su competencia más fuerte a dicho país. Belcorp cree que el éxito de Avon (su competidor más grande) en un nuevo país puede augurar un éxito para cualquier compañía de venta directa. Por este motivo, los países que fueron escogidos tienen una fuerte presencia de Avon y ninguna de Belcorp.

Disminuir la variabilidad al máximo es un ideal de todas las empresas, por este motivo Belcorp busca, para entrar a un nuevo país, un comportamiento del mercado estable asegurando que a través del tiempo no existan caídas o subidas anormalmente altas en ventas, con esto asegurar una operación constante.

La empresa maneja la mayoría de sus productos por medio de importaciones de sus Centro de Producción y Abastecimiento Corporativo por este motivo necesita una legislación estable que no dificulte sus procesos y unas leyes que le beneficien. Un país que sea políticamente amable con las importaciones y la salida de capital es muy bien visto por los directivos de Belcorp ya que facilita la operación y las utilidades para la empresa. Por otro lado, el modelo de abastecimiento que maneja Belcorp es sensible a los cambios que se puedan dar en la legislación y afecta integralmente a la empresa (caso que se presentó con Venezuela y su situación política y económica), por este motivo una legislación favorable y estable para la empresa es un factor importante.

Por último, la empresa busca poder operar en el país elegido con facilidad, por eso la disposición del país para que la empresa pueda realizar su operación es importante, con eso aseguran que los productos lleguen a sus clientes sin complicar la imagen de la empresa.

Belcorp, basándose en los criterios anteriormente mencionados de forma general, ha pensado actualmente en participar en los mercados de Brasil y Uruguay, por este motivo el estudio se centrará en estos dos países.

### 10.1.1. BRASIL

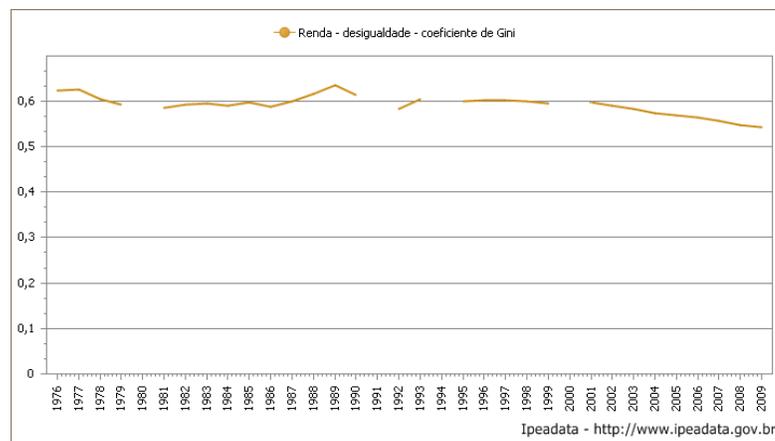
#### 10.1.1.1. DEMOGRÁFICO

Es el país más extenso de América del sur, cuenta con una superficie estimada de 8,5 millones de km<sup>2</sup> convirtiéndolo en el quinto país con mayor territorio del mundo, su privilegiada ubicación y extensión hace que este país límite con la mayoría de los países de América del sur exceptuando a Chile y Ecuador.

Su población estimada es de 191.3 millones de habitantes según el último censo realizado en el 2010<sup>66</sup>. Está concentrada sobre la costa del océano atlántico. La población urbana es del 75.4% y su composición étnica está constituida por 55.2% blancos, 39.9% mestizos, 4.9% negros y 0.5% amarillos. El grupo de edad comprendida entre los 0 a 14 años es del 34.7%, de 15 a 60 años del 58% y mayores a 60 años es del 7.3% de la población total.

En cuanto al nivel de ingresos y desigualdad de estos, dentro de la población brasileña se utilizó el coeficiente de Gini, el cual representa valores entre 1 y 0 siendo 1 la perfecta desigualdad y 0 la perfecta igualdad. En la siguiente gráfica se observa el comportamiento que a través de los años ha sufrido Brasil, en el cual se resalta que se ha mantenido en un nivel alrededor del 0,6 esto muestra que el país es altamente desigual en cuanto a su nivel de ingresos de su población, esta desigualdad tiene una de sus principales causas por el nivel geográfico ya que la suma de los siete mayores estados de la economía brasileña representan el 75% del total de la economía del país.<sup>67</sup> En la última década el gobierno ha tratado de fomentar políticas para bajar este nivel de desigualdad logrando disminuir este índice de 0,596 en el 2001 al 0,543 al final del 2009.

**Gráfica 9: Tendencia Brasil del coeficiente de Gini 1976 - 2009**



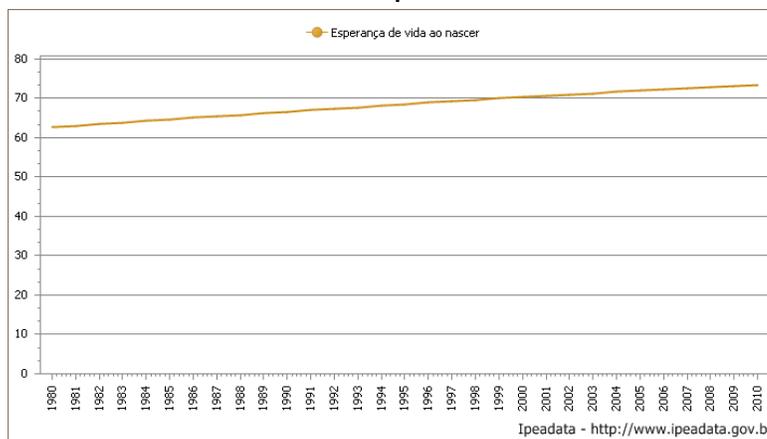
Fuente: Ipeadata . <http://www.ipeadata.gov.br>

<sup>66</sup> IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. [Recurso en Línea]. <http://www.ibge.gov.br/espanhol/> [Citado el 5 de Mayo de 2011]

<sup>67</sup> Informe económico y comercial, Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia, Junio 2011, p12

Por otra parte la esperanza de vida al nacer de Brasil muestra una tendencia al alza, desde 1980 hasta 2010, ha aumentado 10,8 años, superando los 70 años de vida, esta cifra es positiva ya que en solo 20 años han logrado un gran aumento que en otros países se logra en 40 años aproximadamente. Con este incremento se puede analizar que la calidad de vida dentro de la población de Brasil ha mejorado, ya que para lograr esta tendencia los niveles de higiene, salud deben mejorar y la tasa de mortalidad mantenerse o tener un crecimiento inferior.<sup>68</sup>

**Gráfica 10: Tendencia esperanza de vida al nacer**



Fuente: Ipeadata. <http://www.ipeadata.gov.br>

Con la reducción en la desigualdad de ingresos y el incremento en la esperanza de vida se puede concluir que Brasil constantemente está trabajando en mejorar la calidad de vida de la población, lo que da una perspectiva positiva a los bienes de consumo del mercado.

Con la tabla 3 se puede observar que hasta el año 2009 el desempleo fluctuaba alrededor de los 8 millones de personas, teniendo en cuenta que tenía una tendencia a la baja disminuyendo en 2 millones de personas entre los años 2005 al 2008, pero teniendo un alza en el 2009 debido a la recesión global que impacto en Brasil. Con esta serie de datos se demuestra que existe cantidad de personas que pueden buscar otros medios para obtener ingresos, para los cuales la venta directa puede ofrecer una salida efectiva para obtener una ocupación remunerada.

**Tabla 3: Población desempleada año 2005 - 2009**

Sigla	Brazil	2005	2006	2007	2008	2009
BR	Brasil	9.130.123	8.348.866	8.186.154	7.264.884	8.636.331

Fuente: IBGE, Población desocupada

En general Brasil es un país que está en un proceso de mejora social que lucha por mejorar la calidad de vida y la igualdad de la riqueza dentro de la población, aunque debido a su gran tamaño y número de habitantes, hacen que este objetivo sea un proceso complejo y a largo plazo, en el cual la venta directa puede contribuir con el desarrollo de la sociedad.

<sup>68</sup> WORLD LIFE EXPECTANCY MAP. [Recurso en Línea]. <http://www.worldlifeexpectancy.com/index.php> [Citado el 5 de Mayo de 2011]

### 10.1.1.2. ECONÓMICO

Tabla 4: Principales indicadores económicos de Brasil año 2007 - 2010

<b>Cuadro 1: PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>PIB</b>				
PIB (MUSD a precios corrientes)	1.366.544	1.653.000	1.595.000	2.078.200
Tasa de variación real (%)	6,1	5,2	-0,6	7,49
<b>INFLACIÓN</b>				
Fin de período (%)	4,46	5,9	4,31	5,91
<b>TIPOS DE INTERÉS DE INTERVENCIÓN DEL BANCO CENTRAL</b>				
Media anual (%)	11,94	12,35	9,8	9,8
Fin de período (%)	11,25	13,75	8,75	10,75
<b>EMPLEO Y TASA DE PARO</b>				
Población activa (x 1.000 habitantes)	22.535	22.934	23.407	23.758
% Desempleo sobre población activa	9,3	7,9	8,1	6,7
<b>DÉFICIT/SUPERÁVIT PÚBLICO (acumulado anual)</b>				
Primario (% de PIB)	3,5	3,45	2,1	2,78
Nominal (% de PIB)	-2,7	-1,9	-3,3	-2,6
<b>DEUDA PÚBLICA</b>				
en % de PIB	43,9	38,8	43,3	40,40
<b>EXPORTACIONES DE BIENES</b>				
en MUSD	160.649	197.942	152.995	201.920
% variación respecto período anterior	16,58	23,21	-22,71	32,0
<b>IMPORTACIONES DE BIENES</b>				
en MUSD	120.617	173.190	127.647	181.590
% variación respecto período anterior	32,04	43,6	-26,21	42,3
<b>SALDO B. COMERCIAL</b>				
en MUSD	40.031	24.957	25.348	20.320
en % de PIB	3,05	1,57	1,61	0,98
<b>SALDO B. CUENTA CORRIENTE</b>				
en MUSD	1.551	-28.192	-24.334	-47.518
en % de PIB	0,1	-1,7	-1,5	-2,3
<b>DEUDA EXTERNA</b>				
en MUSD	193.219	198.340	198.194	247.812*
en % de PIB	14,14%	13,39%	12,81%	12,19%*

Fuente: Informe económico y comercial, Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia, Junio 2011

Para responder a la crisis económica mundial de los años 2008 y 2009, el gobierno flexibilizó su política monetaria, ejecutando reducciones en intereses y apoyando los sectores de la construcción y bienes de consumo duradero, que eran los más vulnerables a restricciones crediticias.<sup>69</sup>

Después de dos periodos negativos en la economía del país en el año 2009, para el tercer trimestre, ésta volvió a crecer sustentada en su mayoría por la demanda interna que en el segundo

<sup>69</sup> Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia, Informe Económico y Comercial, Junio, 2011. [Recurso en Línea]. <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4257951> p9 [Citado el 10 de Mayo de 2011]

semestre de 2009 registró una tasa anual de crecimiento de 10,5%; para responder a este crecimiento el gobierno adoptó flexibilización en los créditos y aumento de salarios.<sup>70</sup>

Por medidas como las anteriormente mencionadas, el PIB para el 2010 creció un 7.5%, la mayor tasa desde 1985, ubicando a Brasil como la séptima mayor economía del mundo. Por otro lado, gracias a la aceleración del crecimiento de la economía para 2010 el desempleo se situó en el 6.7% de las cifras más bajas registradas. Aunque dichos indicadores de crecimiento son optimistas, el crecimiento económico desmesurado genera alto índice de inflación causando que los precios varíen y no sean sostenibles, por este motivo desde finales de 2010 el gobierno se ha concentrado en medidas económicas que ayuden a la desaceleración de la economía, haciendo a este país un foco de los observadores económicos mundiales.<sup>71</sup>

La inflación ha tenido una variación, no solo por los planes de gobierno que se han efectuado, sino que también la aceleración económica y las coyunturas económicas mundiales han afectado este índice. Desde el año 2004 hasta el 2006 la inflación experimento un descenso importante de un 4,46%, en el 2007 el índice quedo debajo del límite pactado por el gobierno pero muy por encima del año anterior 1,32%.<sup>72</sup>

Aunque en 2008 el aumento generalizado de las commodities y la demanda interna en expansión hacia que la inflación amenazara con superar el límite del gobierno, el escenario económico mundial permitió que dicho índice quedara dentro de la meta del gobierno (5,9% dado que el techo del gobierno era de 6,5%). Para el 2009 continuo la disminución de la inflación llegando a 4,31%, el menor índice desde 2006, esto por resultado de la crisis económica mundial, así como la caída de los precios en el mercado interno de alimentos y la debilidad del dólar que ayudo al precio de los productos importados. En 2010 por la fuerte expansión de la demanda doméstica y el aumento de los precios de los commodities la tasa de inflación fue de 5,91%, muy por encima del límite del gobierno que fue de 4,5%.<sup>73</sup>

Actualmente la agencia Moody's Investors Service elevo su calificación crediticia para el país evidenciando la disminución del riesgo para las inversiones extranjeras, mayormente por las políticas económicas que muestran un desarrollo más sustentable del escenario macroeconómico y mejoría de los indicadores fiscales a mediano plazo. Esto genera confianza para inversores ya que se asegura que el gobierno tiene con qué responder a sus compromisos financieros.<sup>74</sup>

Para el caso específico de venta directa en Brasil, la Asociación Brasileira de Ventas Directas (Associação Brasileira de Empresas de Vendas Directas) muestra que el crecimiento de este segmento en la economía del país es fuerte. Con un crecimiento de ventas real de 11,3% con

---

<sup>70</sup> Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia, Informe Económico y Comercial, Junio, 2011. [Recurso en Línea]. <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4257951> p10 [Citado el 10 de Mayo de 2011]

<sup>71</sup> Ibid, pg 11

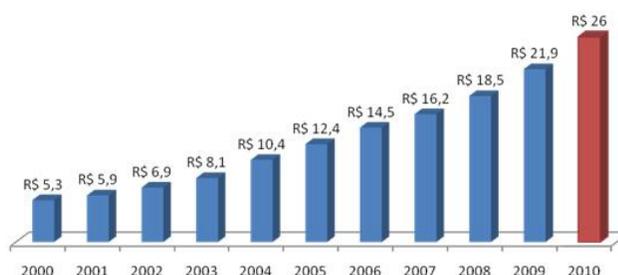
<sup>72</sup> Ibid pg 11

<sup>73</sup> Ibid pg 12

<sup>74</sup> EFE, Moody's mejora La calificación de riesgo de Brasil, Junio 2011. [Recurso en Línea]. <http://www.dinero.com/internacional/articulo/moodys-mejora-calificacion-riesgo-brasil/121863> [Citado el 20 de Junio de 2011]

respecto al 2009, contribuyendo a que 2,74 millones de familias brasileiras obtuviera ingresos extras, un 12,2% más que el año 2009 y un aumento en las ganancias de en la productividad media de 4,4%.<sup>75</sup>

**Gráfica 11: Volumen de negocios de venta directa Brasil 2000-2010. (en Billones de reales)**  
**Volumen nominal de negocios**  
**(em R\$ bilhões)**



Fuente: ABEVD. <http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php>

Los ingresos generados por la venta directa en el país aumentan año tras año, para el año 2010 aumentaron 4,1 billones de reales, haciendo al país un mercado muy atractivo para nuevas inversiones y en especial para inversiones que tienen que ver con la venta directa.<sup>76</sup>

### 10.1.1.3. MERCADO

Analizando el mercado brasileiro de productos cosméticos y para el cuidado personal, se basó la investigación en la partida arancelaria número 33.03, que hace referencia a perfumes y aguas de tocador y a la 33.04 que habla de preparaciones de belleza, maquillaje y cuidado para la piel, ya que estas dos partidas representan al ancho de la producción que realiza la empresa.

**Tabla 5: Informe Importaciones Brasil de partida arancelaria 33 FOB por año**

Países de procedencia	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Brasil Importaciones</b>						
Argentina	71.355.479	93.369.513	124.444.359	118.145.056	181.343.840	124.450.069
Estados Unidos	62.965.560	79.298.864	82.556.601	96.267.739	139.566.527	81.430.560
Francia	70.560.344	77.267.405	72.253.805	74.749.332	105.746.984	82.529.476
Alemania	8.845.252	15.630.310	23.219.152	22.134.094	33.070.471	24.162.233
España	12.498.525	17.741.654	20.112.257	18.503.501	27.106.448	17.623.304
México	6.490.078	6.923.775	12.108.179	20.591.786	40.003.041	21.018.101
Uruguay	15.448.523	32.085.822	12.421.946	4.878.820	9.537.406	6.862.957
Italia	10.398.563	13.206.593	11.154.679	11.835.273	16.482.355	12.538.072
Suiza	6.471.156	8.002.881	10.778.945	10.318.123	14.576.384	9.542.609
Reino Unido	9.695.025	7.947.126	7.390.758	8.380.363	14.716.597	8.478.300
Otros	37.862.175	51.727.058	56.687.967	66.136.042	92.910.009	72.210.365
Subtotal	312.590.680	403.220.801	433.128.648	451.940.129	675.060.062	460.846.046
Total	312.590.680	403.220.801	433.128.648	451.940.129	675.060.062	460.846.046

Fuente: Informe [http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=imprensa&pagina=numeros2010\\_t](http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=imprensa&pagina=numeros2010_t)

<sup>75</sup> ABEVD, Números do setor 2010 Total, Octubre, 2011. [Recurso en Línea].

[http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=imprensa&pagina=numeros2010\\_t](http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=imprensa&pagina=numeros2010_t) [Citado el 14 de Junio 2011]

<sup>76</sup> Ibid.

En la tabla 5 de importaciones de esta referencia de productos se puede observar que las importaciones han tenido una tendencia de aumento a través del tiempo, donde en el caso de la crisis mundial, el déficit de algunos países importadores fue suplido por otros, logrando así que el crecimiento se mantuviera estable. En general se puede ver un escenario positivo y competitivo para los productos de belleza en Brasil.

Por otro lado, los 10 primeros países a los que Brasil exporta los productos relacionados con la partida arancelaria 33 son en su gran mayoría suramericanos. Para el caso de Argentina que es el país con mayor índice de importación y exportación con Brasil, se puede ver que el índice de exportación es mucho mayor al de importación, esto se explica con el buen momento productivo que tiene el país, con la aceleración de su economía y las inversiones que el país ha obtenido en los últimos años y a las facilidades brindadas por la MERCOSUR a sus países miembros.

**Tabla 6: Informe Exportaciones Brasil de partida arancelaria 33 FOB por año**

Países de destino	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Brasil Exportaciones</b>						
Argentina	96.939.906	114.847.041	138.845.048	141.360.289	326.289.077	81.410.333
Chile	37.526.592	45.545.792	61.838.939	68.282.556	137.832.001	35.874.346
Estados Unidos	57.386.409	54.256.222	58.040.399	46.029.166	122.359.479	25.366.837
Venezuela	17.621.158	26.282.785	37.320.462	30.110.443	39.597.317	11.964.494
Colombia	12.570.658	15.329.948	21.655.019	24.383.761	59.863.333	16.788.890
México	10.645.536	17.116.381	18.837.612	20.922.258	61.749.208	18.272.845
Perú	11.212.655	17.646.660	24.949.257	23.909.540	54.259.889	15.387.978
Países Bajos	18.352.991	21.634.704	17.886.618	15.509.879	48.771.117	18.494.514
Paraguay	14.174.041	14.359.457	16.505.462	16.262.184	37.017.625	8.307.769
Francia	12.952.612	11.487.462	12.401.270	15.528.373	35.704.627	12.774.872
Otros	168.176.629	184.918.736	210.476.093	162.275.099	428.796.292	103.719.660
Subtotal	457.559.187	523.425.188	618.756.179	564.573.548	1.350.239.965	348.362.538
Total	457.559.187	523.425.188	618.756.179	564.573.548	1.350.239.965	348.362.538

Fuente: Informe EXI de Importaciones y Exportaciones de los 10 principales países en partida arancelaria 33 FOB por año.

Brasil cuenta con una concentración de población urbana cercana al 83%, y un 17% de población rural. La mayoría de empresas que comercializan productos de moda y cuidado personal centran su mercado objetivo en los habitantes de las zonas urbanas que aprecian dichos artículos y tienen la capacidad económica de invertir en ellos, por lo cual Brasil es un mercado atractivo para las diferentes empresas del sector.<sup>77</sup>

Para el tema específico de Brasil, se puede apreciar que la modalidad de venta directa es la más alta de América latina, tanto en dinero como en la fuerza de ventas. Donde se puede ver que la aceptación de esta modalidad es alta y hay una gran cantidad de fuerza de trabajo que puede colaborar al crecimiento de cualquier empresa que quiera tener presencia en el país.

<sup>77</sup> Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, Como exportar a Brasil, Marzo, 2007. [Recurso en Línea]. [http://www.camarasanmartin.com.pe/exportar/Como\\_exporta\\_al\\_Brasil.pdf](http://www.camarasanmartin.com.pe/exportar/Como_exporta_al_Brasil.pdf) p13[Citado el 15 de Junio de 2011]

**Tabla 7: Estadísticas Mundiales Venta Directa 2010**

WFDSA Global Direct Selling Statistics 2010  
(Based on 2009 Data)

Countries by Region	Estimated Retail Sales (US Dollars Millions)	Number of Sellers	Salesforce		Selling Methods as a % of Sales		
			% Women	% Part Time	Person to Person	Party Plan	Other
<b>Latin America</b>							
Argentina (2)	1,149.7	731,122	94%	98%	84%	16%	0%
Brazil (2)	8,040.0	2,377,336	na	na	na	na	na
Chile (2)	346.9	279,000	90%	na	98%	2%	0%
Colombia (3)	1,266.2	900,000	95%	na	na	na	na
Costa Rica	na	na	na	na	na	na	na
Dominican Republic	47.1	40,000	99%	0%	90%	5%	5%
Ecuador (2)	420.0	434,000	75%	5%	85%	15%	0%
El Salvador	na	na	na	na	na	na	na
Guatemala	na	na	na	na	na	na	na
Honduras	na	na	na	na	na	na	na
Mexico (4)	4,824.6	2,000,000	80%	na	90%	10%	0%
Panama (2)	31.0	11,000	95%	40%	80%	20%	0%
Peru (2)	896.4	320,000	95%	80%	100%	0%	0%
Uruguay	52.2	53,347	na	na	na	na	na
Venezuela (7)	1,122.9	565,000	91%	80%	61%	1%	38%
<b>Total</b>	<b>18,197.0</b>	<b>7,710,805</b>	<b>86%</b>	<b>63%</b>	<b>87%</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>

Fuente: WFDSA <http://www.wfdsa.org>

Por otro lado a través de los años se ve que Brasil ha tenido un constante aumento en los ingresos de los productos cosméticos, ayudados de la participación de la mujer en el mercado del trabajo, utilización de tecnología de punta para reducir los precios de venta, innovación constante de productos y aumento de la expectativa de vida, que genera la necesidad de conservar un físico joven.<sup>78</sup>

Los productores cosméticos más grandes de Brasil son Natura y O Boticário. Natura es el mayor fabricante de cosméticos de Brasil, el cual acapara un 16% del mercado, contando con 370 mil vendedoras. Por otro lado O Boticário es la tercer perfumería del país, aunque comercializan otros productos, la perfumería es la más fuerte con un 62% de la producción. La mayor parte de la distribución de las empresas comercializadoras de cosméticos en el país es por distribución tradicional en farmacias y droguerías, venta directa y por el uso de franquicias.<sup>79</sup>

Avon es el mayor comercializador de productos de belleza en Brasil, cuenta con 800 mil vendedoras, a través de la historia, Avon en Brasil ha generado año tras año más ingresos, ejemplo de esto es el año 2001, con la crisis argentina, desaceleración en la economía mejicana, Brasil aumentó en número de revendedoras un 8,9% y su facturación bruta aumento un 16% contra el 10% que creció a nivel mundial.<sup>80</sup>

<sup>78</sup> Asociación Brasileña de la Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos, 2011. [Recurso en Línea]. [http://www.abihpec.org.br/conteudo/Panorama%20del%20Sector\\_2009\\_2010\\_es.pdf](http://www.abihpec.org.br/conteudo/Panorama%20del%20Sector_2009_2010_es.pdf) p1 [Citado el 15 de Junio de 2011]

<sup>79</sup> *Ibíd.*

<sup>80</sup> Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Río de Janeiro, El mercado de cosmética, perfumería e higiene personal en Brasil, Septiembre, 2004. [Recurso en Línea]. [http://www.icex.es/staticFiles/ESTUDIO\\_MERCADO\\_COSMETICA\\_2004\\_PT\\_8395\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/ESTUDIO_MERCADO_COSMETICA_2004_PT_8395_.pdf) p27 [Citado el 20 de Junio de 2011]

#### 10.1.1.4. MARCO LEGAL

“Brasil es una República Federal de carácter presidencialista, con una importante autonomía por parte de los Estados y en la que el Jefe de Estado y el Presidente del Gobierno coinciden. Las elecciones Presidenciales se celebran cada 4 años. “<sup>81</sup>

El gobierno brasilero se ha identificado por su auge económico, convirtiendo al país en un atractivo de inversión extranjera. Esto debido al Plan de Estabilización, el programa nacional de privatizaciones y las reformas de la Constitución Federal en lo que dispone del orden económico y el tratamiento flexible que da la legislación al capital extranjero, entre otras medidas que ha tomado el gobierno que han convertido al país en un destino atractivo para la atracción de capital extranjero.<sup>82</sup>

“Brasil junto con Argentina son socios fuertes del MERCOSUR, también integrado por Uruguay y Paraguay. Una de las premisas básicas del mismo es el libre comercio intrazona, esto significa que los bienes y servicios provenientes de los países miembros tienen un arancel del 0% y un arancel externo común para los terceros países.”<sup>83</sup> Por otro lado Brasil firmo en 1999 el acuerdo de alcance parcial de complementación económico N39 con la comunidad Andina, con el objetivo de establecer márgenes de preferencias fijos, para la posterior creación de una zona de libre comercio entre la CAN y el MERCOSUR.<sup>84</sup>

El país no cuenta con una ley principal la cual regule la inversión extranjera al país, las leyes relacionadas con dicha inversión están sometidas a diversas leyes del gobierno federal y del Banco Central de Brasil que en conjunto crean el marco normativo de estas actividades. “En este sentido, conviene mencionar las leyes nº 4.131, de 3 de septiembre de 1962 (Ley de capitales extranjeros) y nº 4.390, de 29 de agosto de 1964, desarrolladas ambas por el Decreto nº 55.762 de 17 de febrero de 1965.”<sup>85</sup>

Las inversiones extranjeras en Brasil se caracterizan por lo siguiente: “pueden efectuarse libremente por medio de filiales o joint ventures, no requiere autorización previa, hay igualdad de condiciones entre el capital nacional y el extranjero, existe libertad de repatriación de capitales.”<sup>86</sup>

Para marzo de 2010, el Concejo Monetario Nacional y el Banco Central de Brasil han optado por una simplificación y consolidación de las normas y procedimientos aplicables a los capitales internacionales y al mercado cambiario. Simplificando y quitando burocracia a las reglas y los procedimientos.

---

<sup>81</sup> Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia, Informe Económico y Comercial, Junio, 2011. [Recurso en Línea]. [http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4257951\\_p4](http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4257951_p4) [Citado el 20 de Junio de 2011]

<sup>82</sup> Proargentina, Condiciones de Acceso de Cosméticos a Brasil. [Recurso en Línea]. [http://www.iunin.gov.ar/archivos/relacIntern/Cosmeticos\\_a\\_Brasil.pdf](http://www.iunin.gov.ar/archivos/relacIntern/Cosmeticos_a_Brasil.pdf) P21 [Citado el 20 de Junio de 2011].

<sup>83</sup> Ibíd.

<sup>84</sup> Ibíd.

<sup>85</sup> Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Río de Janeiro, El mercado de cosmética, perfumería e higiene personal en Brasil, Septiembre, 2004. [Recurso en Línea]. [http://www.icex.es/staticFiles/ESTUDIO\\_MERCADO\\_COSMETICA\\_2004\\_PT\\_8395\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/ESTUDIO_MERCADO_COSMETICA_2004_PT_8395_.pdf) p27 [Citado el 20 de Junio de 2011]

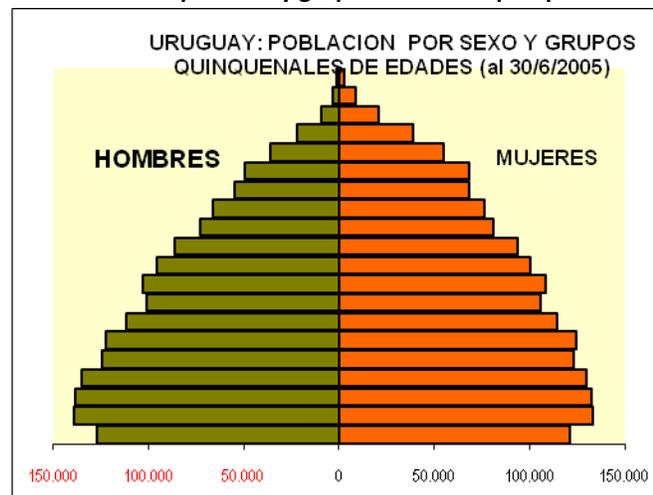
<sup>86</sup> Op. Cit. Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia p19

## 10.1.2. URUGUAY

### 10.1.2.1. DEMOGRÁFICO

Es un país con una superficie de 176.215 km, donde el 95% de su territorio es suelo productivo, cualidad que caracteriza comercialmente a este país. Su población para 2010 era de 3,3 millones de personas con una tasa de crecimiento anual de 0,35%, donde un 64.2% es el porcentaje de hombres y mujeres que están en una edad productiva (mayores a 15 y menores a 65 años) que representan una población de 2.1 millones de personas. El 43% de la población vive en la capital Montevideo, haciendo a este país de mayoría demográfica urbana.

**Gráfica 12: Población por sexo y grupo de edades quinquenales Uruguay**



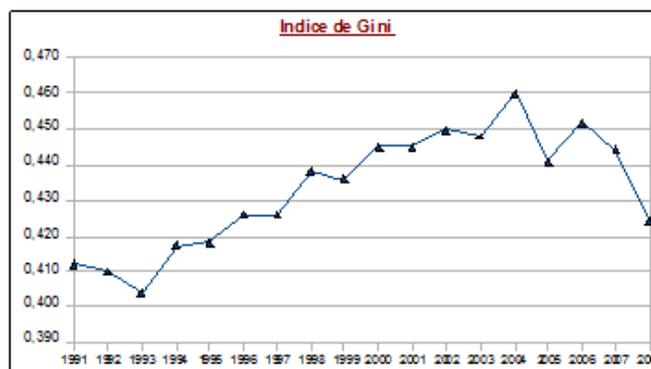
Fuente: Indicadores Demográficos del Uruguay periodo 1996 – 2025, Instituto Nacional de Estadística

Se puede apreciar en la gráfica 12 que en la densidad de población del país existe una mayoría femenina sobretodo en los años productivos (entre 15 y 65 años) que muestra una facilidad en el mercado de cosméticos y accesorios.<sup>87</sup> Cuenta con una ubicación estratégica en América latina ya que tiene frontera con los dos países más fuertes del MERCOSUR Argentina y Brasil.

La medición de la desigualdad muestra que el país ha sufrido variaciones en la última década pero que su nivel en general no es alto según el coeficiente de Gini (gráfica 13), ya que no supera el 0,47 para los años del 2006 al 2008 con una clara tendencia a la baja, este nivel de desigualdad que ha venido mejorando en Uruguay lo hacen uno de los países que ha trabajado mejor en la región.

<sup>87</sup> Indicadores Demográficos del Uruguay periodo 1996 – 2025, Instituto Nacional de Estadística. [Recurso en Línea]. <http://www.ine.gub.uy/> [Citado el 20 de Junio de 2011]

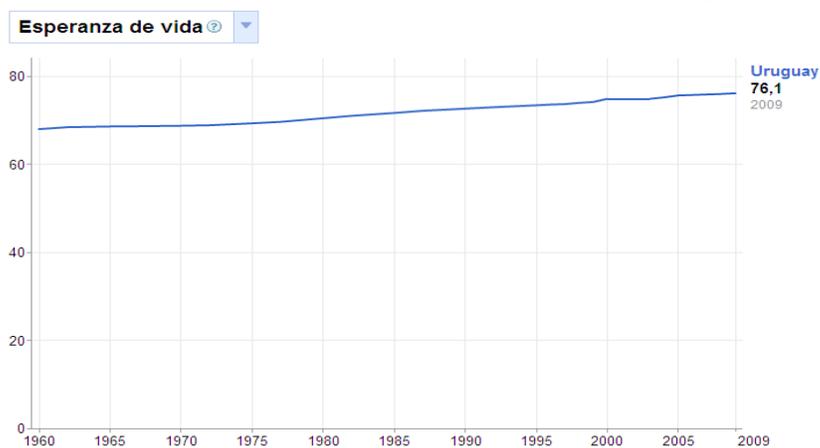
**Gráfica 13: Tendencia del coeficiente de Gini Uruguay 1991 - 2008**



Fuente: Pobreza en el Uruguay 2004 – 2008, Consejo nacional de políticas sociales

En cuanto a la esperanza de vida, Uruguay no tiene un aumento tan significativo como otros países a través del tiempo; en casi 50 años la esperanza de vida ha aumentado en alrededor de 8 años únicamente. Por otro lado es importante destacar que el nivel de vida de Uruguay es uno de los más altos de Latinoamérica y el mundo en general.

**Gráfica 14: Tendencia esperanza de vida al nacer para Uruguay**



Fuente: Banco mundial, Indicadores del desarrollo mundial.

Estos factores indican que el país cuenta con un buen nivel de vida, mejor a muchos países de Latinoamérica, con grandes oportunidades de desarrollar mercados que puedan crecer con el tiempo y mejor calidad de vida a sus ciudadanos.

En los datos de desempleo (tabla 8) se observa como ha mejorado el país en cuanto a ocupación, aunque es importante resaltar el porcentaje de mujeres desempleadas es mayor al de los hombres, a 2010 aun no alcanza el nivel de desempleo que tenían los hombres en el año 2006.

**Tabla 8: Tasa desempleo Uruguay 2006 - 2010**

	DESEMPLEO		
	Total	Hombres	Mujeres
Total 2006	10.9	8.2	14.2
Total 2007	9.2	6.6	12.4
Total 2008	7.7	5.4	10.4
Total 2009	7.3	5.2	9.8
Total 2010	6.8	5.0	9.0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística de Uruguay

Uruguay es un país que está en constante mejora, con un nivel de desigualdad bajo para la región, niveles de vida que mejoran con los años y una población no muy grande con la cual se pueden dar cambios en poco tiempo. La venta directa afecta positivamente a la población uruguaya ya que puede ayudar a la población desocupada a tener una actividad que genere un ingreso económico, ayudando a la economía de los hogares.

### 10.1.2.2. ECONÓMICO

**Tabla 9: Principales indicadores económicos de Uruguay año 2005 - 2008**

<b>Cuadro 1: PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS</b> (Datos en US\$)	2005	2006	2007	2008
<b>PIB</b>				
PIB ( millones de US\$ a precios corrientes)	17.366	20.034	24.262	32.206
Tasa de variación real	7,5	4,6	7,6	8,9
Tasa de variación nominal	7,2	13,4	18,1	18,4
<b>INFLACIÓN</b>				
Media anual	4,70	6,40	8,10	7,9
Fin de período	4,90	6,38	8,50	9,2
<b>TIPOS DE INTERÉS DE INTERVENCIÓN DEL BANCO CENTRAL</b>				
Media anual	N c	N c	3,25	7,25
Fin de período	N c	N c	7,25	7,25
<b>EMPLEO Y TASA DE PARO</b>				
Población (x 1.000 habitantes)	3.241,0	3.314,5	3.323,9	3.334,1
Población activa	1.269,7	1.465,0	1.554,2	1.633,2
% Desempleo sobre población activa	12,1	9,1	7,7	6,8
<b>DÉFICIT PÚBLICO</b>				
% de PIB	-0,7	-0,6	-0,34	-1,4
<b>DEUDA PÚBLICA</b>				
en millones de dólares	13.944	13.717	16.319	16.535
en % de PIB	83,0	71,0	67,3	51,3
<b>EXPORTACIONES DE BIENES</b>				
en millones de dólares	3.404,5	3.985,9	4.514,4	5.949,0
tasa de variación respecto a período anterior	16,2	15,7	13,3	31,8
<b>IMPORTACIONES DE BIENES</b>				
en millones de dólares	3.878,9	4.774,9	5.627,7	8.932,9
tasa de variación respecto a período anterior	24,6	23,1	17,9	58,7
<b>SALDO B. COMERCIAL</b>				
en millones de dólares	-474,4	-822,5	-1.092,5	-1.113,3
en % de PIB	-2,82	-4,26	-4,50	-3,46
<b>SALDO B. CUENTA CORRIENTE</b>				
en millones de dólares	42,2	-369,2	-80,5	-1.119,0
en % de PIB	0,3	-1,9	-0,33	-3,47
<b>DEUDA EXTERNA</b>				
en millones de dólares	11.418	10.560	12.218	12.027
en % de PIB	68,0	54,7	50,4	37,3

Fuente: Informe económico y comercial, Oficina Económica y Comercial de España en Montevideo

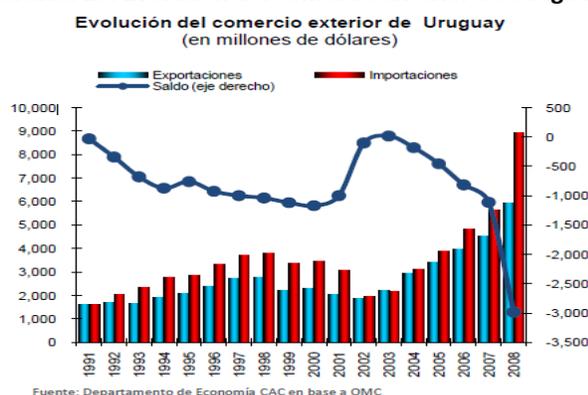
La economía del país se caracteriza por ser muy sólida y constante; para el primer trimestre del 2010 creció un 8.9% recuperándose de la crisis mundial de 2009, pese al contexto internacional que se encontraba. Esta recuperación se debe en gran medida al dinamismo de la demanda interna, siendo determinantes el consumo y la inversión del sector privado. Mientras tanto la demanda externa creció en menor medida ya que aumentaron las exportaciones de bienes más no las de servicios.<sup>88</sup>

La inflación para el año 2008 ha superado el límite establecido por el gobierno del 7% a un índice de 9,19% esta cifra está sustentada por el alto precio del petróleo del momento, aumento de los precios internacionales de alimentos, presión de la demanda interna y las subidas de precios por los ajustes salariales que se dieron. Para los primeros meses del año 2009 se muestra una tendencia a la baja, que reitera la recuperación económica del país.

Por otro lado, el empleo para el primer trimestre del 2010 aumentó con respecto al año anterior, aunque con menos fuerza que otros momentos de aceleración económica, esto se puede ser a que gracias a la crisis financiera de 2008, varias empresas afectadas antes de contratar nuevo personal, reincorporaron a los trabajadores que enviaron al seguro de paro transitorio durante los peores momentos de la crisis. Los incrementos salariales generaron un aumento medio del poder de compra haciendo que el aumento para empleados públicos fuera del 3.4% y de los empleados del sector privado del 4%.<sup>89</sup>

La balanza comercial del país muestra un déficit, donde las importaciones son mucho mayores a las exportaciones, por otro lado se ve el gran aumento de ambos rublos sobretudo en los últimos años saliendo de la crisis que golpeo el país en el año 2002, para el caso de las importaciones, creció desde 1990 hasta 2008 un 665.2%, se puede ver que es rentable importar a este país y que se puede crecer como una empresa extranjera en este país de una manera sólida.

**Gráfica 15: Evolución del comercio exterior de Uruguay**



Fuente: [http://www.cac.com.ar/documentos/9\\_Informe%20de%20Comercio%20Exterior%20\(Uruguay\)%20-%20Junio.pdf](http://www.cac.com.ar/documentos/9_Informe%20de%20Comercio%20Exterior%20(Uruguay)%20-%20Junio.pdf) p14

<sup>88</sup> Informe económico y comercial, Oficina Económica y Comercial de España en Montevideo, Junio, 2009. [Recurso en Línea]. <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4315388> [Citado el 2 de Julio de 2011]

<sup>89</sup> Instituto de Economía, Tendencias y Perspectivas, Octubre, 2011. [Recurso en Línea]. <http://www.iecon.ccee.edu.uy/coyuntura/docs/TendyPersp-Jul10.pdf> [Citado el 2 de Julio de 2011]

Las empresas calificadoras del riesgo dan una calificación media al país, Fitch le da una calificación positiva, Moody's estable y S&P estable, dejándolo al borde de ser un país donde se puede invertir de forma segura, aun así deja ver a las compañías extranjeras interesadas en invertir en el país que este es estable, tiene potencial de crecimiento y puede pagar todos sus requerimientos monetarios.<sup>90</sup>

Con la crisis económica que enfrenta el mundo, se espera que la economía uruguaya siga su crecimiento, esto responde a su calidad de país emergente, donde la mayoría de industrias están interesadas en invertir en dichos países para obtener resultados económicos positivos tanto para estas como para los países donde invierten. Por otro lado, tanto consumo interno como la producción interna y externa seguirían creciendo.<sup>91</sup>

El empleo aumentaría por ese interés de inversión extranjera, haciendo que se creen en el año aproximadamente 20.500 empleos, un gran empleo a un ritmo no tan grande como en años anteriores.

### 10.1.2.3. MERCADO

El mercado uruguayo de cosméticos tiene una conducta muy particular, en la década de los 90 la población uruguaya no gastaba tanto en dichos artículos, teniendo un índice muy bajo, con respecto a otros países vecinos, pero a lo largo de esta década el consumo ha aumentado, ayudado por el surgimiento de la economía.<sup>92</sup>

Ejemplo del buen desempeño del mercado uruguayo con respecto a los productos cosméticos es el historial de importación de estos productos desde argentina que año tras año van creciendo sostenidamente, haciéndolo el cuarto país donde se importan estos productos desde Argentina (9,22% del total)<sup>93</sup> teniendo en cuenta la baja población que tiene el país, que el consumo de cosméticos se eleve es un factor importante para el sector.

---

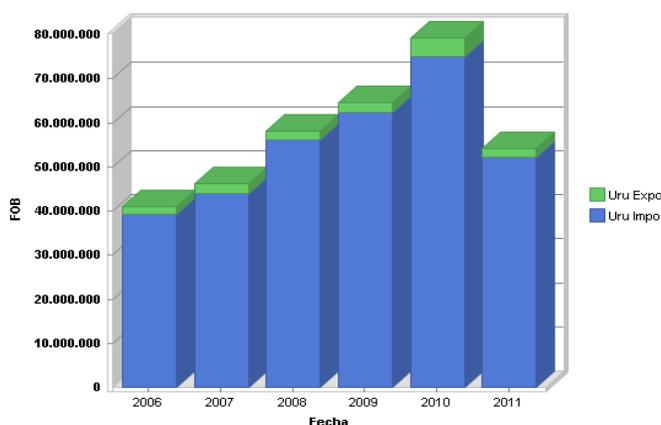
<sup>90</sup> Business news Americas, Uruguay Profile. [Recurso en Línea]. [http://www.bnamericas.com/country\\_profile.jsp?idioma=I&pais=31](http://www.bnamericas.com/country_profile.jsp?idioma=I&pais=31) [Citado el 2 de Julio de 2011].

<sup>91</sup> Instituto de Economía, Tendencias y Perspectivas, Octubre, 2011. [Recurso en Línea]. <http://www.iecon.ccee.edu.uy/coyuntura/docs/TendyPersp-Jul10.pdf> p3 [Citado el 2 de Julio de 2011]

<sup>92</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, Informe Sectorial: Sector de Cosmética, Perfumería e Higiene. [Recurso en Línea]. <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Informe%20sobre%20Cosmeticos%20y%20perfumeria.pdf> p17 [Citado el 3 de Julio de 2011].

<sup>93</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, Informe Sectorial: Sector de Cosmética, Perfumería e Higiene. [Recurso en Línea]. <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Informe%20sobre%20Cosmeticos%20y%20perfumeria.pdf> p17 [Citado el 3 de Julio de 2011].

**Gráfica 16: Relación importaciones y exportaciones del mercado cosmético Uruguayo (en pesos uruguayos)**



Fuente: <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Informe%20sobre%20Cosmeticos%20y%20perfumeria.pdf> p17

La gráfica 16 muestra las importaciones y exportaciones de Uruguay con respecto a la posición arancelaria número 33, se puede ver que el país no tiene una contundente infraestructura de estos productos y le toca depender en gran parte de las importaciones, esto genera una claridad sobre el mercado local e internacional que uno puede encontrar. En adición a lo anterior se puede ver que la demanda de estos productos está en aumento, ya que todos los años la cifra de importaciones crece, proyectando por lo que va de compras este año que va a crecer más que en 2010.

Uruguay contaba a 2009 con un listado corto en comparación a otros países empresas importadoras, con una lista de aproximadamente 200 empresas, mientras en otros mercados se encuentran listados de más de 400 empresas importando al país.

Para el caso de venta directa se reporta unas ventas a 2009 de 52.2 millones de dólares y con un total de 53.347 vendedores en todo el país. Es un país en donde hay una potencial de mercado para la venta directa grande aunque su población sea reducida. A 2010 la empresa de venta directa más grande del país es Nuvó con 18.000 consejeros en todo el país.<sup>94</sup>

#### **10.1.2.4. MARCO LEGAL**

La inversión extranjera tiene un gran interés en el país, ya que cuenta con una sólida seguridad jurídica, con respecto a otros países latinoamericanos. Como lo muestran distintos artículos actuales sobre inversión extranjera en el país y como el mismo presidente lo comunicó en una reunión de empresarios argentinos, brasileros entre otros. Por otro lado, el gobierno adaptó una nueva legislación para la promoción de inversiones extranjeras para canalizar de una manera

<sup>94</sup>Nuvó, gestión de talentos Multigeneracionales, 2010. [Recurso en Línea]. <http://www.forocapitalhumano.com.uy/programa-pdf-conferencia-gestion-humana/nuvo.pdf> [Citado el 3 de Julio de 2011].

positiva la gran cantidad de demanda extranjera que se realiza actualmente y los futuros proyectos.<sup>95</sup>

La mayoría de la legislación que acoge la inversión extranjera se puede encontrar en la ley 16.906, aprobada en enero de 1998, donde se declara de interés nacional la promoción y protección de las iniciativas locales y extranjeras.<sup>96</sup> Esta legislación se aprueba en el año 2007, generando un sistema más simple, objetivo y predecible que el anterior, extendiendo beneficios a todos los sectores económicos y ampliando beneficios tributarios. La nueva legislación logró en el país un aumento considerable de la inversión, aun con presencia de la crisis en el año 2009.

Este es solo una de las diferentes medidas que el gobierno uruguayo tomo para aumentar su inversión extranjera y por otro lado crecer económicamente, para ser un bloque sólido de la economía del MERCOSUR.<sup>97</sup>

Existe una barrera económica para la entrada de nuevos productos, el arancel externo para productos de consumo se mantiene alto, hace que las empresas piensen dos veces en importar bienes de esta naturaleza, sobretudo alimentos, ya que maneja complejidad en los registros bromatológicos para dichas importaciones. Por otro lado lo referente a los derechos de propiedad intelectual, se puede ver una falta de recursos de la Administración, cosa que hace el proceso de registros de patentes burocráticos y largos.

---

<sup>95</sup> Diario Los Andes; Argentina; Uruguay: Mujica garantizó estabilidad a potenciales inversores, 10 de Febrero 2010. [Recurso en Línea]. <http://www.losandes.com.ar/notas/2010/2/10/un-471621.asp> [Citado el 4 de Julio de 2011]

<sup>96</sup> Informe de PricewaterhouseCoopers sobre inversión extranjera en Uruguay, 2011. [Recurso en Línea]. <http://www.pwc.com/uy/es/foreign-investments/index.ihtml> [Citado el 2 de Julio de 2011]

<sup>97</sup> Informe económico y comercial, Oficina Económica y Comercial de España en Montevideo, Junio, 2009. [Recurso en Línea]. <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4315388> p18 [Citado el 2 de Julio de 2011]

## **10.2. Criterios y subcriterios en el proceso de toma de decisiones para incursionar a nuevos mercados para la empresa Belcorp**

### **10.2.1. ANTECEDENTES DE LOS CRITERIOS**

Los criterios seleccionados para cumplir adecuadamente con el desarrollo del AHP y responder a las necesidades del objetivo sobre cuál es el mercado más factible para incursionar Belcorp próximamente, se basó en la logística de mercados especialmente en el desarrollo de estrategias de marketing internacional el cual identifica los escenarios que se deben evaluar en una empresa cuando desean pensar internacionalmente y en papers de marketing sobre estrategias de introducción de nuevos productos. Como un valor adicional estos criterios fueron consultados y definidos con expertos de la empresa y externos a está los cuales conocen y tienen la experiencia en este tipo de decisiones.

Las oportunidades internacionales gracias a la globalización que se presenta actualmente requieren de un análisis cuidadoso, lo esencial es que las empresas tomen conciencia de los competidores y desarrollos globales y que comprendan al interior de ellas los factores y capacidades para ajustarse al cambio.<sup>98</sup>

Otra faceta clave del marketing es la adaptación al entorno en particular a las características propias del país al cual se piensa incursionar, esta es la parte donde las empresas cometen graves errores que concluyen con ineficiencia operativa, falta de aceptabilidad de la población y en gran parte de los casos con el fracasos corporativo en pérdidas millonarias.<sup>99</sup>

Las características que deben ser tenidas en cuenta por una empresa a la hora de tomar decisiones de nuevos productos o nuevos mercados deben tener la capacidad de describir adecuadamente las variables de influencia del entorno y las propias de la empresa.<sup>100</sup> Las características del entorno comprenden el entorno político, las condiciones económicas, culturales mientras los de la empresa están ligados a satisfacer la demanda del mercado.<sup>101</sup>

El proceso de análisis jerárquico es una herramienta que permite estructurar la metodología bajo la cual las empresas toman decisiones importantes a nivel estratégico y que deben ser realizadas en un mediano o largo horizonte de tiempo. Para este proyecto, el proceso de análisis jerárquico se desarrollará con el propósito de mejorar los procesos de toma de decisiones de la empresa Belcorp, que actualmente utiliza para incursionar en nuevos mercados a nivel mundial, específicamente se va a proponer la herramienta para tomar la decisión más factible sobre cual mercado en los próximos años es más factible incursionar para Belcorp, tomando como

---

<sup>98</sup> CZINKOTA, M. Marketing Internacional. Cengage Learning. 8 Edición, México. 2008 Pg 10

<sup>99</sup> CZINKOTA, M. Marketing Internacional. Cengage Learning. 8 Edición, México. 2008 Pg 10

<sup>100</sup> WIND, Y. Marketing Applications of the Analyic Hierarchy Process. Management Science Estados Unidos 1980 pg9.

<sup>101</sup> CZINKOTA, M. Marketing Internacional. Cengage Learning. 8 Edición, México. 2008 Pg 10

alternativas los países de Brasil y de Uruguay que se encuentran acorde con la estrategia de expansión de la empresa.

En el proceso de análisis jerárquico, luego de tener claro cuál es el objetivo que se debe alcanzar de la mejor forma posible y las alternativas sobre las cuales se debe tomar la decisión, se llega a la parte clave para un adecuado proceso en la toma de decisión, que es definir los criterios bajo los cuales se pueden analizar las diferentes alternativas, para cumplir con el objetivo deseado, En este caso el objetivo es tomar la mejor decisión sobre cuál es el próximo mercado en el que la empresa Belcorp debe incursionar, teniendo en cuenta las alternativas anteriormente mencionadas.

#### **10.2.2. MACROCRITERIOS**

Al ser un proceso de toma de decisiones a nivel estratégico de la compañía, los criterios que se definen para elegir la mejor alternativa tienen que ser determinados de forma estructurada teniendo en cuenta que sean lo suficientemente detallados y que permitan darle valor al análisis de las alternativas, estos criterios tienen que estar organizados jerárquicamente de lo global a lo detallado. En el proceso de toma de decisiones de la empresa Belcorp, lo fundamental es establecer criterios que permitan analizar tanto el entorno al cual se piensa incursionar y un análisis detallado de las capacidades internas de la empresa. Con esto se plantean dos Macro criterios que permiten analizar de forma completa cada alternativa para que al final se pueda tomar la mejor decisión para la empresa. El primer macro criterio se relaciona estrictamente al análisis del país al cual se va a incursionar y el segundo Macro criterio se enfoca en la empresa, para analizar sus capacidades de respuesta a las necesidades exigidas por las alternativas.

##### **10.2.2.1. MACROCRITERIO PAÍS**

El primer macro criterio está enfocado hacia el País para incursionar, ya que permite a la empresa en su proceso de toma de decisiones tener una visión clara sobre el entorno y los factores no se pueden controlar. Principalmente son características, comportamientos y regulaciones que condicionan el funcionamiento de la empresa de un lugar a otro, teniendo una buena investigación y análisis permite que la empresa se desarrolle con éxito, o por el contrario genere pérdidas millonarias. El criterio país está enfocado a analizar de forma detallada la cultura, la política, la economía y lo más importante el desarrollo social, para lograr identificar de una forma profunda el mercado potencial para la empresa.

Por otra parte, es importante realizar una investigación y un análisis del país bajo una misma perspectiva y criterios principalmente, debido a que cada lugar del mundo tiene características similares pero los comportamientos del mercado, las restricciones legales y la topografía varían, lo que genera en la empresa, cambios que se traducen en costos para poder adaptarse al nuevo país. La globalización permite que la información sobre las diferentes características de los posibles países a los cuales se desea incursionar se tenga de forma inmediata a través de la red, pero se debe hacer un minucioso análisis para tener la información correcta, con esto las decisiones

tomadas por los ejecutivos encargados de la empresa sea la más factible y cumpla con los requisitos planeados por la estrategia.

#### **10.2.2.2. MACROCRITERIO EMPRESA**

La empresa es el segundo macro criterio el cual describe las capacidades financieras, tecnológicas, administrativas y logísticas que tiene la empresa para responder a las necesidades y retos que se plantean al incursionar en nuevo mercado. En diferentes estudios se ha demostrado que las empresas realizan minuciosas investigaciones del mercado y al introducirse en un nuevo país encuentran problemas con la respuesta de sus clientes, lo que lleva a que esta genere sobrecostos, inconformidades y tenga que declinar su intención, asumiendo las pérdidas económicas que generaron, debido a no tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones su capacidad como empresa.

La empresa es un criterio tan importante como el país, ya que por más factible y óptimo que sea la opción de incursionar en dicho país, es importante que las empresas sepan con qué recursos cuentan, para responder con calidad las necesidades que surgen, ya que no van a ser las mismas,

Ya que por las características del mercado puede existir una demanda que sobrepase la capacidad de producción; adicionalmente se debe tener en cuenta las políticas empresariales que permitan tener una flexibilidad y facilidad para adaptarse a las condiciones planteadas por el entorno.

#### **10.2.3. CRITERIOS PAÍS**

El primer macro criterio a desglosar es el País, el cual permite analizar de forma detallada el entorno en el cual la empresa desea incursionar, para esto se definen cuatro criterios que describen por completo los temas de interés que debe analizar una empresa antes de incursionar en un país. Los cuatro criterios son: Legal o político, económico, social y de mercado, relacionado con la razón social de la empresa.

##### **10.2.3.1. CRITERIO MARCO LEGAL**

El criterio legal comprende los marcos políticos y jurídicos que influyen el comportamiento de una empresa dentro de un país. Principalmente las condiciones legales incluyen la estabilidad general de los países en que opera una organización y las actitudes específicas que los funcionarios tienen hacia el desarrollo de los negocios. Prácticamente el gobierno con la imposición de sus planes y políticas, buscan proteger las empresas de su país, afectando a todas las empresas extranjeras con presencia en dicho mercado, esto se debe a que los gobiernos buscan principalmente fomentar el mercado local y limitan las acciones de las empresas internacionales. Por ejemplo, hace lo primero cuando estimula la expansión y el desarrollo económico, proporciona ayuda mediante la administración para pequeños negocios, subsidia

determinadas industrias, ofrece ventajas fiscales, respalda la investigación y el desarrollo e incluso protege algunas empresas mediante políticas arancelarias.<sup>102</sup>

En las decisiones de los gerentes al incursionar en un nuevo mercado las leyes, reglas y marco constitucional de cada país, rodea e influencia su comportamiento como empresa; así como existen libertades y oportunidades con las leyes, existen otras que se elaboran para proteger a los trabajadores y consumidores locales, lo que genera que el criterio legal sea un punto clave en el análisis de todo empresario sobre sus posibles alternativas, ya que una mala decisión sin tomar en cuenta las diferentes leyes y políticas conlleva a la empresa a asumir multas y sanciones tanto económicas como legales y finalmente se recaiga en pérdidas económicas y penales que se hubieran podido evitar con una decisión estratégica basada en un análisis profundo.<sup>103</sup>

Principalmente el criterio político está encaminado a que la empresa logre identificar sus posibilidades de incursionar y que financieramente no se vea afectada, pero no es el único criterio que se debe analizar del macro criterio País, existen otros que de igual forma, si no se tienen en cuenta, impedirán el óptimo funcionamiento de la empresa. El criterio económico del país está estrechamente ligado con el legal, ya que su comportamiento está basado en leyes adoptadas por el gobierno del país.

#### **10.2.3.2. CRITERIO ECONOMICO**

La economía de un país es clave para identificar y analizar el comportamiento de este, a través del tiempo reciente y aún más importante lograr interpretar y consolidar una imagen del comportamiento en un futuro. Si existe alguna verdad sobre la economía de un país es que esta cambia inevitablemente en el transcurso del tiempo, por tanto las condiciones actuales y esperadas de la economía del país tienen un impacto profundo en las decisiones estratégicas de la empresa; el reto para los gerentes que toman las decisiones, al incursionar en nuevos países es realizar un estudio detallado que mida y anticipe las condiciones generales del país, las regiones y áreas locales en las que se desea operar.

Dentro del criterio económico es importante realizar una investigación profunda sobre la disponibilidad de manejar el capital y disponer de este para invertir propiamente en actividades del negocio, adicionalmente es interesante identificar la posición de confianza que se tiene a nivel mundial y los diferentes riesgos económicos que son considerados por la comunidad internacional sobre las ventajas y desventajas económicas que existen de los países como alternativa de incursionar. La economía de un país básicamente se observa y analiza con la estabilidad política, confianza internacional y con su comportamiento en cuanto a crecimiento de su economía en el los últimos años.

---

<sup>102</sup> HANS GÜNTHER, M. Estrategia de Marketing Internacional. Ed. Diaz de Santos. Alemania. 1988. Pg 71

<sup>103</sup> Ibid pg 73

Por otra parte, el criterio económico nos da una percepción sobre la actualidad económica de los mercados a los cuales se desea incursionar, es el comportamiento económico del sector propio de la empresa y la percepción sobre los ingresos económicos que actualmente se perciben en dicha área. Es importante analizar detalladamente el comportamiento del sector de la empresa, debido a que la tendencia económica nos puede mostrar si es un mercado el cual tiene ventajas competitivas para incursionar o posiblemente ya es un mercado totalmente desgastado en el cual se pueden obtener resultado poco favorables y llevar pérdidas millonarias para la empresa.

### **10.2.3.3. CRITERIO MERCADO**

Un tercer criterio es el relacionado con el mercado del país. Las empresas al incursionar en nuevos países tienen que identificar claramente como es el comportamiento del mercado, cuáles son sus características y lo más importante clarificar las ideas sobre los aspectos favorables y desfavorables que pueden afectar el funcionamiento de la empresa.

Principalmente en el criterio de mercado se debe tener claridad sobre cuáles son las características del mercado en general, cuáles son sus preferencias de consumo, lograr realizar un análisis para identificar exactamente cuál puede ser el tamaño del mercado y lo más importante conocer el mercado potencial donde se pueda crear una estrategia para la empresa. El mercado tiene un comportamiento particular en cada país y por eso es importante que las empresas logren identificar el tipo de mercado que existe, ya que no se puede confiar que el comportamiento va a ser igual, lo que puede plantear estrategias erróneas para los objetivos planeados por la empresa.

El estudio del mercado está compuesto por bloques, buscando identificar y cuantificar, a los participantes y los factores que influyen en su comportamiento, para así lograr prever que las necesidades de los nuevos mercados se pueden satisfacer con las ofertas que puede realizar la empresa, ya sea con servicios o con productos. Dentro del estudio de mercado no es importante el hecho de satisfacer las necesidades sino de lograr establecer cuáles son las exigencias en las que el mercado es recurrente, para así lograr identificar si la empresa tiene las capacidades para responder en el tiempo adecuado o sino tomar las medidas necesarias para abstenerse y no incurrir en la prestación de un servicio deficiente que afecte el proceso de reconocimiento de la empresa.

Cada empresa en su análisis del mercado debe tener en cuenta un factor importante el cual puede llegar a influenciar su decisión de incursionar o no en el nuevo país y es el nivel de competencia que existe para su desempeño. La competencia en todo país existe ya sea por empresas locales o internacionales. Es importante identificar los niveles de competencia y observar cómo ha sido el desempeño de estas en el país, con esto se puede realizar una imagen sobre las ventajas que se pueden aprovechar de forma estratégica o más bien puede ser una lección sobre porque no entrar a ese mercado. Es importante del criterio de mercado, identificar para la empresa los puntos clave y ventajas competitivas para incursionar en este nuevo país o por el contrario aprovechar la

experiencia y vivencias de empresas del sector, las cuales no han tenido un buen desempeño y lograr tomar la mejor decisión de no incursionar, sin arriesgar así el capital de una empresa.<sup>104</sup>

El estudio adecuado del mercado de un potencial país, es la principal herramienta para realizar una planeación y una estrategia efectiva, con esto alcanzar las metas y objetivos planeados por la empresa. Dentro de este estudio es importante comprender el comportamiento de la demanda y lo más importante, identificar como la empresa puede responder ante estos patrones. El mercado a diferencia de las políticas y la economía del país le exige a la empresa realizar un análisis a profundidad sobre la situación interna y llegar a la conclusión de ver si son capaces de responder de manera efectiva a estas exigencias y satisfacer las necesidades de sus consumidores.

#### **10.2.3.4. CRITERIO SOCIAL**

Finalmente un criterio que describe el entorno del país al cual se desea incursionar es el social. Este criterio está dirigido a realizar una profunda investigación de los consumidores, analizando sus características y comportamientos que permitan identificar y obtener clara una idea sobre la posible acogida de los productos de la empresa al incursionar en el país. Básicamente el objeto de estudio de este criterio es el grupo de personas a las cuales se pretende reforzar, modificar o crear nuevas ideas, creencias, actitudes y valores, siempre y cuando contribuyan al bienestar de la comunidad, con la introducción de la filosofía de la empresa y con el consumo de sus productos.<sup>105</sup>

La demanda y el poder adquisitivo de los consumidores esperados por parte de las empresas se ven fuertemente influenciados por el ambiente cultural del país y sus características demográficas. En este criterio imperan las características de la demanda, es decir del comportamiento de la población en general hacia el mercado de venta directo en especial hacia los productos de cuidado personal, en los cuales se debe analizar detalladamente los hábitos y costumbres que se han construido con el tiempo en el país.<sup>106</sup>

El poder adquisitivo de la población es determinante a la hora de analizar el criterio social, por el cual se decide o no incursionar en el mercado, ya que dentro del criterio mercado se puede identificar una tendencia de mercado creciente y con las necesidades que se pueden satisfacer pero si el poder adquisitivo de la población es realmente bajo para las utilidades esperadas por la empresa, es mejor analizarlo y crear nuevas estrategias. Para una empresa no basta solamente que los consumidores deseen el producto, sino también identificar la disposición y capacidad de adquirirlo.

En este criterio cada país es diferente, debido a los factores culturales, como lo son las costumbres generacionales, las conductas, los valores y principios propios de la educación, las creencias, las percepciones sobre el cuidado personal y el mundo de la venta directa. Cada país está

---

<sup>104</sup> FERRELL, M. Estrategia de marketing. Thompson Editores, México. 2002 pg 5

<sup>105</sup> ROMERO, L. Marketing social: teoría y práctica. Prentice Hall, México, 2006. Pg 26

<sup>106</sup> SEPULVEDA, S. Factores no económicos de la competitividad. IICA, 2002. PG 4

fundamentado en una historia que se debe analizar a profundidad antes de incursionar e identificar la adversidad al cambio de la población, para así diseñar estrategias propias a cada forma de pensar y actuar, sin interferir con sus creencias, sino construyendo una mejor sociedad y con eso contribuir al progreso del país. Se recomienda no diseñar estrategias de marketing para la población sin antes estar basados en análisis etnográficos, por edad, nivel socioeconómico, escolaridad, género ocupación y comportamientos psicográficos según el producto con el cual se desea cambiar el mercado.<sup>107</sup>

En conjunto estos cuatro criterios: legal, económico, mercado y social dan una descripción global del entorno al cual la empresa desea incursionar, son las principales características que definen el comportamiento de un país y determina el éxito o fracaso de una empresa, ya que no todos los países están conformados para recibir a todas las empresas.

#### **10.2.4. SUBCRITERIOS PAÍS**

Para dar mayor profundidad a los criterios definidos para el macro criterio país, se optó por definir entre tres y dos sub criterios para centralizar el análisis de cada uno de ellos y llegar a conclusiones más valiosas sin perder el eje principal de cada criterio.

En primera instancia el criterio legal se conforma por tres sub criterios: políticas internas del país, políticas comerciales y el análisis sobre la situación y estabilidad política del país. Se decidieron estos tres factores por su interacción con los intereses de la empresa, ya que con las políticas internas y situación política, la solidez de la empresa en el momento de incursionar, puede estar en niveles donde la competencia local es más fuerte.

Las políticas internas del país son adoptadas por cada nación según el sistema de gobierno, las políticas y leyes establecidas y lo más importante los principios de la disponibilidad para los tratos de comercio internacional. Esto hace que cada país tenga su propio estilo de gobernar, lo que puede diferenciar para una empresa un país benefactor, por las leyes para incursionar o por el contrario, afectar su incursión por las situaciones a las cuales se tiene que someter para adaptarse a lo deseado por el gobierno. Este sub criterio está basado en analizar leyes como la de propiedad de la empresa dentro del territorio, las políticas de contratación de personal, las políticas de adquisición y comercialización de bienes y lo más importante las leyes de proteccionismo local.

Es importante para una empresa identificar aquellos países que dan la bienvenida a la inversión extranjera y que muestran una estabilidad jurídica para la prosperidad, tanto de la empresa como para la sociedad. Es clave identificar el estilo de gobernantes que rige el país para que la empresa no quede sometida a un riesgo político donde su estabilidad económica y continuidad se vea amenazada. Las leyes internacionales que construye un país define la viabilidad para que una empresa decida incursionar primero en un país que en otro.

---

<sup>107</sup> ROMERO, L. Marketing social: teoría y práctica. Prentice Hall, México, 2006. Pg 28

Por otra parte el criterio de políticas comerciales son las que afectan directamente el costo de los productos con los cuales la empresa desea incursionar en un país y definen su nivel de competitividad. Estas medidas comprenden aspectos arancelarios los cuales son establecidos para controlar la importación de mercancía al interior del país y proteger a las empresas locales, brindándole una ventaja competitiva en el precio al consumidor.

El factor de análisis en este criterio es identificar que los países con mayor desarrollo tienen unas políticas comerciales más abiertas y las regulaciones arancelarias no son tan impactantes sobre el costo de los productos, mientras los países menos desarrollados prefieren tener regulaciones elevadas para proteger su industria y seguir progresando con su sociedad. Para la empresa que desea incursionar en un país tiene que vigilar e investigar los diferentes tratados que existen con el país al cual desean incursionar para identificar su posición y clasificación del nivel de arancel y así diseñar su estrategia sobre incursionar mediante un modelo de negocio de exportaciones e importaciones o si finalmente es más viable ingresar y producir sus bienes, teniendo en cuenta el análisis de los impuestos y políticas económicas que rigen el país.

Finalmente un detalle en el criterio legal es identificar el estilo de gobierno que rige el país, conocer sus ideales y pensamientos a futuro. Adicionalmente cada país tiene un histórico de negociaciones comerciales internacionales que permiten tener una proyección de cuáles son los mercados claves y cuáles son los débiles, además de conocer el nivel de confianza por parte de la comunidad para invertir. El riesgo político que existe en cada nación está liderado por sus gobernantes y para una empresa que desea realizar una inversión al incursionar es primordial garantizar o minimizar el riesgo por políticas a la propiedad, libres operaciones y transferencias.

El riesgo político a la propiedad para una empresa es minimizar el riesgo a que el gobierno se apropie de sus instalaciones y propiedades, lo cual afectaría los recursos de la empresa y su normal funcionamiento, en segunda instancia el riesgo de operaciones está relacionado con el normal funcionamiento y producción de sus servicios y productos. Finalmente el riesgo de transferencia, el cual la empresa debe vigilar, ya que corresponde a la disponibilidad de extraer e ingresar los recursos financieros del país.

El criterio legal es determinante sobre las estrategias a desarrollar por las empresas que desean incursionar en los países y definen si sus políticas internas se adaptan a las exigencias y normatividades de cada país. Otro criterio clave en el desarrollo de las estrategias es el económico, el cual define el posicionamiento que debe realizar la empresa y lo más importante, establecer como se ha desarrollado la economía del país para buscar una estabilidad del sector y una seguridad financiera que permita un crecimiento para la empresa.

Un primer aspecto económico que las empresas deben analizar para incursionar en un nuevo país, es su tendencia en el desarrollo económico. Esto se debe a que el desarrollo económico de un país construye un perfil sobre la capacidad que este tiene para crear riqueza a fin de promover o

mantener la prosperidad y bienestar económico de la población. Este sub criterio va ligado con el criterio legal, sobre las políticas económicas fomentadas por el gobierno vigente.

Básicamente una empresa debe buscar un país donde no solo se observe un prominente desarrollo y crecimiento económico, sino analizar a profundidad el comportamiento económico del sector en el cual la compañía va incursionar. Uno de los principales indicadores sobre el crecimiento y desarrollo económico a nivel general es el comportamiento en los últimos años del producto interno bruto del país (PIB). El PIB es el concepto económico que refleja el valor total de la producción de bienes y servicios del país en un espacio de tiempo definido, por lo general en periodos de un año. El PIB incluye el análisis del consumo, el gasto y en especial la variación de las exportaciones contra las importaciones, dando por resultado el valor monetario de la producción total del país. Básicamente el análisis del producto interno bruto para una empresa debe estar enfocado hacia el consumo del país.<sup>108</sup>

Por otra parte, el Producto interno bruto puede ser visto a mayor profundidad realizando un análisis sobre el total de la población y obtener el ingreso per cápita. El PIB per cápita no es más que el total de PIB del país dividido sobre la totalidad de la población, esto es un indicador sobre el nivel de vida. El análisis para una empresa está determinado sobre el comportamiento año tras año, donde si el PIB crece en mayor proporción al número de habitantes del país, está dando indicios que el nivel de consumo y el de vida del país va mejorando. No solo hay que hacer un análisis del PIB en general para observar el comportamiento económico, sino que hay que analizar y profundizar en otras variables como lo son el costo de vida y el comportamiento de la moneda del país.

Con el análisis del costo de vida de los habitantes de un país, las empresas pueden darse una idea de las prioridades que tienen las personas para tener un nivel de vida satisfactorio. Al realizar esta actividad las empresas que no pertenecen a la producción y prestación de servicios de primera necesidad, logran identificar las tendencias de los indicadores de precios al consumidor el cual junto con el PIB per cápita se construye una idea sobre el presupuesto que tienen los habitantes para el consumo de sus productos y el nivel de precios al cual deben competir. Adicionalmente al estudiar la estabilidad de la moneda del país de origen, se brinda la seguridad de que las fluctuaciones no influenciaran en forma directa la capacidad adquisitiva de las personas y la estabilidad de precios garantizara un desarrollo empresarial sostenible en el tiempo, manteniendo la capacidad financiera interna de las empresas sin incurrir en pérdidas por devaluaciones o revaluaciones inesperadas en la economía del país.

Finalmente el último subcriterio relacionado con el criterio económico es el riesgo país. El valor del riesgo país está asociado a la probabilidad de incumplimiento de la deuda externa del país expresado en un índice establecido por el Fondo Monetario Internacional, es el principal indicador de riesgo para la inversión extranjera al interior del país. Este factor está basado en factores

---

<sup>108</sup> MANKIW, G. Principles of economics. South Western. Estados Unidos 2009.pg 501

económicos, financieros y políticos que se ven reflejados en la capacidad de pago de las deudas adquiridas por el país. Para las empresas, el índice riesgo país da un punto de partida sobre el nivel de peligro que va a correr su inversión financiera al incursionar. El riesgo país es medido en puntos básicos donde cada 100 puntos equivalen a un 1% adicional sobre el valor del bono del estado de Estados Unidos el cual es considerado la base de medición. A pesar de ser una medida fuerte sobre las decisiones de incursión en un país de la inversión extranjera hay que tener en cuenta que es un índice subjetivo establecido de forma unilateral y lleva a decisiones especulativas.<sup>109</sup>

En este segundo criterio económico se observa que la creación de sub criterios sirve para desglosar la profundidad del tema, pero de cierto modo las investigaciones y análisis deben estar realizados en conjunto para construir un escenario del país y tomar una idea fomentada en hechos y no en especulaciones.

El tercer criterio, Social del marco País, está dirigido a identificar a la población, sus características, comportamientos, hábitos y costumbres de consumo, en especial dirigidos hacia el mercado de venta directa. Este criterio es relevante ya que la empresa puede diseñar estrategias concretas y dirigidas directamente a atacar al consumidor, conociendo de antemano su perfil demográfico, su división socioeconómica e interpretando el concepto de venta directa en el país. A diferencia del criterio legal y económico que permite a la empresa identificar el marco político y financiero sobre el libre desarrollo de la empresa, este criterio permite identificar a la empresa si su sistema, productos y modelo de negocio actuales tienen una acogida en la población y más importante si los habitantes y futuros consumidores tienen el perfil para desarrollar exitosamente el negocio.

El perfil demográfico es el primer sub criterio social y de mayor importancia para el análisis de una empresa que desea incursionar en un nuevo país, ya que con el conocimiento demográfico de la población, logra identificar como es el comportamiento y características del país al cual desea incursionar. El perfil demográfico es el estudio específico de una población objetivo, el cuál expresa la dimensión, estructura, evolución y características de forma cuantitativa y permite realizar estudios y análisis sobre el comportamiento y desarrollo a través de la historia.<sup>110</sup>

Los principales aspectos que debe analizar una empresa en un perfil demográfico deben estar relacionados con los hábitos, gustos y comportamientos de la población, además de comprender todas las variables tales como la edad, el sexo, el estado civil, la ocupación, el nivel de ingresos y las proyecciones realizadas por las entidades de cada país; para identificar y entender las tendencias de crecimiento de la población objetivo. Las empresas deben entender e investigar el estilo de vida y la personalidad de la población para crear estrategias de introducción, basadas en el conjunto de características psicológicas de las personas, la forma en que viven y perciben el entorno, las actividades, ideas e intereses, que al final brindan un esquema de comportamiento de compra del país.

---

<sup>109</sup>ACHING, C. Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales. Electronic Edition. 2006, pg 32.

<sup>110</sup>CRUZ. M. Demografía/ Demography: Conceptos Y Tecnicas Fundamentales. Plaza Valde, México 2005. pag 11

Otro subcriterio para determinar un perfil social de la población del país, es investigar sobre el nivel de ingresos y la distribución de los recursos para identificar concentraciones factibles donde incursionar. Básicamente este subcriterio está enfocado a la división socioeconómica del país o las clases sociales que existen, es importante entender para la empresa que estas divisiones o clases son creadas por el nivel de ingresos y calidad de vida que tiene la población. La división socio económica permite identificar como está distribuida la totalidad de la población y crear un panorama sobre el impacto que tienen los productos en la sociedad.

Este criterio tiene un aspecto, que esta jerarquizado comprendiendo desde los niveles más bajos a niveles altos, donde las empresas conocen cuales pueden ser consumidores y cuales realmente no podrán adquirir los productos. Esto ayuda a las empresas a identificar características, comportamientos y hábitos que diferencian un estrato social a otro, permitiendo desarrollar estrategias de marketing dirigido a cada segmento y lograr una mejor introducción al país.<sup>111</sup> Las empresas deben identificar aquellas clases donde el nivel de ingresos permite que la población tenga un nivel y calidad de vida adecuada, donde sus productos puedan suplir las necesidades planteadas y no existan impedimentos económicos ni culturales para la adquisición.

Adicionalmente este criterio tiene un importante valor comercial para una empresa, ya que logra identificar el mercado potencial al cual se debe enfocar las estrategias de introducción. En este aspecto las empresas tienen que establecer de forma clara cuales son los límites de cada división y entender que la división socioeconómica no está basada solo en los aspectos de poder adquisitivo de la población, sino en los ideales de calidad de vida. Con este subcriterio se da un perfil social sobre la población del país al cual se quiere introducir los productos y en gran medida es un estudio sobre el consumidor y marca la tendencia de éxito o fracaso de la compañía.<sup>112</sup>

Finalmente el criterio de mercado no puede estar basado únicamente en la experiencia y el aprendizaje obtenido por una empresa en el desarrollo de las actividades cotidianas, estos factores son importantes en la toma de decisiones, pero una investigación adecuada y profunda del mercado permite identificar de forma más precisa los entornos complejos y dinámicos en los cuales la empresa pretenda incursionar.<sup>113</sup> Para esto se decidieron crear tres subcriterios claves que permiten identificar el tamaño potencial del mercado dentro del país al cual se piensa incursionar, el potencial de crecimiento del mercado en el cual se desarrollara la empresa, identificar las principales compañías competidoras en el país su trayectoria y la cobertura que se tiene del mercado actual.

Con la creación de los subcriterios se logra reducir la incertidumbre sobre el comportamiento y las reacciones de los individuos y constituyen un elemento vital para identificar las ventajas competitivas de la empresa o en caso contrario, ayuda a que el proceso de toma de decisiones se incline a desistir en la idea de incursionar en ese nuevo mercado. El primer subcriterio es el

---

<sup>111</sup> SCHIFFMAN, G. Comportamiento del consumidor. Pearson Prentice Hall, México 2001. pg 373

<sup>112</sup> GONZALEZ, M. Investigación comercial: 22 casos prácticos y un apéndice. ESIC, España 2000, pg 67

<sup>113</sup> FERNANDEZ, A. Investigación y técnicas de mercado. ESIC, ESPAÑA 2004. PG 17

tamaño del mercado potencial, el cual es el conjunto de posibles consumidores de los productos de la empresa del total de la población. La empresa no solo debe identificarlo sino debe realizar el proceso para cuantificarlo y hacerse la idea de cuantos productos se venden actualmente en un periodo de tiempo y como este se ha comportado a través de la historia. Es importante resaltar que el mercado potencial le da a la empresa una idea de la población que tiene la necesidad de adquirir los productos, tiene los recursos para obtenerlo pero no necesariamente los desean.

Es importante este tamaño del mercado, porque se da una idea sobre el retorno que se puede obtener financieramente, sobre la inversión con la construcción de proyecciones de demanda de la población y los costos que se tienen que incurrir para lograr satisfacerla. Para realizar una investigación sobre el tamaño del mercado potencial es importante identificar el desarrollo del sector comercial en el que se desempeña la compañía en el país y observar como se ha comportado en los últimos años. Una investigación poco profunda puede llevar a subestimaciones del comportamiento del mercado poblacional que afectan el nivel de costos de la empresa, por las medidas que se tienen que tomar de forma inesperada para suplir el exceso de demanda o el exceso de oferta de los productos.

Un subcriterio relacionado con el mercado es identificar el potencial de crecimiento del sector comercial de la empresa en el país, como se ha desarrollado y trabajado por otras compañías. Con esto la empresa logra diseñar estrategias que le permitan adaptarse a la tendencia del sector explotando los factores de crecimiento observados. Un mercado en crecimiento es igual de peligroso a un mercado estancado o en declive, para una empresa el factor clave es identificar como se ha venido desarrollando y que estrategias se han implementado y cuáles no en el sector. Adicionalmente es importante analizar las razones por las cuales el mercado tiene esa tendencia e identificar si la empresa puede o no competir contra lo que ya se está ejecutando.

El último subcriterio a analizar es el nivel de competencia, que está establecido en el sector del país al cual se quiere ingresar. No es cierto que una empresa pueda tener éxito donde la competencia directa ha tenido éxito, siempre se debe evaluar las condiciones bajo las cuales la empresa competidora incursionó en el mercado, además de su trayectoria y nivel de confianza que tiene la población sobre esta. La investigación de la competencia debe ser rigurosa, para conocer las estrategias desarrolladas por la compañía, conocer cuales fueron exitosas y cuáles no tuvieron un impacto real, para así definir un plan que resalte las ventajas competitivas propias de la empresa sobre la competencia.

EL análisis de mercado de la competencia también debe ir enfocado a los niveles de participación que actualmente tienen sobre el mercado, lo cual brinda una idea sobre el margen que queda libre y cual se puede apropiar la empresa que va incursionar. Es importante conocer también a los competidores locales y de productos sustitutos que individualmente no tienen una importante participación del mercado pero que en conjunto pueden ser una amenaza para las expectativas de la empresa, antes de desarrollar cualquier plan de incursionar identifique que tan fuerte es económicamente la competencia, ya que una incursión de una nueva empresa puede ser opacada

por los planes de mercado y publicidad que desarrolle e implemente la competencia para silenciar su introducción.

En conclusión para que una empresa logre superar a su competencia, es necesario que conozca quiénes son sus competidores y qué están haciendo, identifique el área geográfica y de tamaño de mercado que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganarlo, ya que con esta información podrán determinarse, con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que deberá seguir la empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.

#### **10.2.5. CRITERIOS EMPRESA**

En el proceso de toma de decisiones sobre incursionar en un nuevo mercado, es importante estar preparados e informados y mantener la objetividad para poder observar con claridad las oportunidades, valorar el potencial y las diferentes formas para responder a los problemas que implica el nuevo reto. Muchas empresas han perdido millones de dólares al incursionar en la competencia del mercado global, a pesar que han sido conscientes realizando un estudio profundo sobre el país al cual van a incursionar en los aspectos legales, económicos, sociales y de mercado, no han tenido en cuenta el análisis de sus propios recursos y capacidades lo cual no permitió un desarrollo, compromiso a largo plazo y una adaptabilidad de la empresa a los retos del entorno para responder adecuadamente a las necesidades de los consumidores.<sup>114</sup>

Es clave para una adecuada toma de decisiones para la empresa, comprender los factores internos para identificar su posicionamiento, su capacidad de respuesta, los recursos y medios con los que cuenta y analizar la flexibilidad de sus procesos para adaptarse a las exigencias impuestas por el entorno. Los criterios claves para analizar las capacidades de la empresa y explicar detalladamente el segundo macro criterio Empresa son: un análisis de los recursos financieros, la capacidad de producción y operatividad y el análisis de la operación y desarrollo logístico. Con estos criterios el tomador de decisiones conoce la empresa pero tiene que desarrollar escenarios con respecto a la información del entorno al cual se va a incursionar sobre el posible comportamiento de la empresa a los requerimientos exigidos por el mercado y llegar a las conclusiones si tienen las capacidades de incursionar y lograr una sostenibilidad y crecimiento en el futuro.

##### **10.2.5.1. CRITERIO FINANCIERO**

El primer criterio el cual se debe tener en cuenta dentro del análisis interno es el financiero, este permite al tomador de decisiones establecer el comportamiento económico actual de la empresa y conocer los recursos con los cuales dispone para realizar nuevas inversiones. El criterio financiero es la principal restricción para la planeación, diseño de estrategias y para la toma de decisiones, debido a que es el que analiza los recursos que tiene la empresa para la creación de

---

<sup>114</sup> CATEORA, P. Marketing Internacional. MCGRAW HILL,. MEXICO 1999. PG 14

nuevos productos, nuevos procesos o la incursión a nuevos mercados y lo más importante identificar los recursos que requiere la empresa para sostenerse económicamente en los mercados actuales.

El principal análisis que se debe realizar en el criterio financiero es la forma en la cual se están utilizando e invirtiendo actualmente los recursos económicos que genera la empresa, entre estos se deben identificar los principales costos tanto operativos como administrativos, los requerimientos de los inversores y los acreedores, por otro lado identificar los planes a futuro que tiene la empresa. Con la identificación clara de estos ítems que requieren y utilizan recursos, el tomador de decisiones tiene claridad sobre la disponibilidad de recursos con los cuales dispone, para incursionar en el nuevo mercado y saber si es factible lograr un éxito y una sostenibilidad en el futuro.

El tomador de decisiones debe proyectar cual va ser la posición financiera, crear escenarios sobre las oscilaciones del comportamiento del mercado y como afectan al desarrollo de la empresa y principalmente cuales son los riesgos financieros que trae incursionar en el nuevo país. Los recursos económicos son la principal herramienta bajo la cual se construyen las estrategias de introducción y penetración en nuevos mercados y logra establecer el nivel al cual se puede competir con las empresas que actualmente se encuentran en el mercado, debido a que una mala estrategia en el uso de los recursos puede ser aprovechada por la competencia para lanzar una campaña agresiva que provoque que el mercado no perciba a la nueva empresa y se tengan que destinar mayores recursos para sobresalir en el mercado.

Es importante establecer el nivel financiero de la empresa actualmente, pero es igual de importante realizar las proyecciones de los costos que se van a generar en el nuevo mercado debido a que estos no se comportan de la misma forma en los diferentes países. Las proyecciones financieras sobre los nuevos costos que la empresa asumirá permiten establecer si la empresa es autosuficiente o da una idea sobre el nivel inicial de endeudamiento al cual debe recurrir la empresa antes de que se consolide en el mercado. El criterio financiero debe ser analizado con cuidado, porque este es el principal factor que describe la factibilidad de una empresa para buscar nuevos mercados.

#### **10.2.5.2. CRITERIO OPERATIVO**

La organización y la capacidad de la empresa, las políticas, reglas y principios también son un criterio importante que brinda una descripción interna de la empresa en cuanto a su operatividad. Este segundo criterio operativo permite analizar la totalidad de la empresa en cuanto a su manejo administrativo, hasta los niveles de producción que se han desarrollado. Para el tomador de decisiones esta parte es fundamental, debido a que las estrategias que se desarrollen tienen que estar sujetas a las políticas y principios establecidos por la empresa y tienen que estar acordes a la capacidad máxima que se puede esperar de los recursos operativos con que se cuenta.

La operatividad de la empresa permite identificar los procesos de toma de decisiones actuales de la empresa y junto con el conocimiento del nuevo mercado se puede establecer si el modelo actual debe ser modificado y ajustado para responder rápidamente a las nuevas exigencias, por otro lado al conocer el interior de la empresa y sus procesos internos, para gestionar cualquier actividad el tomador de decisiones logra identificar el nivel de aceptación del cambio de una empresa y así establecer la factibilidad de incursionar a un mercado totalmente nuevo.

Dentro del criterio operativo se analizan las diferentes áreas de producción, almacenamiento y tiempos de abastecimiento, lo que permiten desarrollar proyecciones sobre los niveles máximos de producción para dar respuestas a las necesidades de los diferentes mercados y establecer los requerimientos del nuevo país, con esto analizar si la empresa puede responder y estar en capacidad de satisfacer en el tiempo exacto las necesidades de los clientes.

El criterio operativo identifica las fortalezas y debilidades de una empresa para responder al dinamismo del mercado, una empresa dispuesta a incursionar en nuevos países debe tener una cultura flexible que permita manejar y adaptarse al cambio, tenga facilidades de comunicación y lo más importante, que tenga la infraestructura, la capacidad de producción y el personal necesario para responder exitosamente y consolidarse en el nuevo mercado.

### **10.2.5.3. CRITERIO LOGÍSTICO**

El tercer criterio está enfocado a la logística de la empresa, la cual permite al tomador de decisiones conocer el manejo actual que se da al flujo de recursos y flujo de información por parte de la empresa desde su origen hasta la disposición para el cliente final, estableciendo el costo de este proceso. La logística es esencial en el análisis interno para tomar la decisión de incursionar en nuevos mercados, es la principal ventaja competitiva que puede desarrollar una empresa o por el contrario es la principal causante de sobrecostos y pérdidas financieras para la empresa.

La logística en una empresa permite identificar los procesos y mecanismos que ha desarrollado para lograr satisfacer la demanda de los clientes, brindar un buen servicio y disminuir los costos económicos para lograr una imagen en el mercado y generar mayores recursos para la empresa.<sup>115</sup> Este criterio debe identificar las ventajas y debilidades que tiene la empresa con sus modelos actuales de transporte, ubicación, manejo de inventarios, recursos y servicio al cliente, para diseñar estrategias en el nuevo mercado que permitan adaptarse a los retos impuestos por el entorno y lograr suministrar una respuesta al consumidor en el tiempo adecuado.

La logística es importante para la empresa porque debe tener la capacidad de responder al dinamismo y competitividad exigidos por el mercado, el cual no está conformado solo por los clientes sino también por la competencia.<sup>116</sup> Para esto el manejo de información a través de tecnologías de la información permite diseñar estrategias y responder a las exigencias del mercado

---

<sup>115</sup> BOWERSOX, D. Administración y logística en la cadena de suministros. McGraw Hill México 1999. PG 23

<sup>116</sup> CHRISTOPHER, M. Logística, Aspectos Estratégicos. LIMUSA, México 2000 PG198

en tiempo real, con esto la empresa logra consolidarse proporcionando un mejor servicio al cliente y obteniendo una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Por otra parte hay que tener en cuenta que en las operaciones globales, los costos y la complejidad operativa aumentan, debido a factores como la incertidumbre y variabilidad de la demanda, el menor control de los factores externos y el manejo adecuado del tiempo para satisfacer las necesidades del cliente cuando lo requiere. Para esto se necesita establecer un sistema logístico eficaz que permita la adecuada integración de los procesos a las condiciones establecidas por cada mercado y logre obtener bajos costos. Sin la adecuada identificación de los sistemas actuales de la empresa en el manejo de la logística y los procesos que ha desarrollado anteriormente para incursionar en nuevos mercados, el diseño del sistema logístico no estará encaminado a buscar el éxito financiero esperado sino por el contrario en una pérdida millonaria para la empresa.<sup>117</sup>

Los criterios financieros, operativos y logísticos permiten realizar al tomador de decisiones estratégicas, un análisis interno de la situación de la empresa y establecer las capacidades recursos, procesos y desarrollos con los que cuenta la empresa para incursionar en un nuevo mercado. El éxito de una organización no solo depende de las ventajas que presenta el entorno, también depende de las capacidades y cualidades que tenga esta para aprovecharlas. Para los criterios que describen el macro criterio empresa se definieron entre dos y tres sub criterios que permiten un análisis minucioso de cada uno dando una mayor profundidad a los temas y una mejor descripción interna de la empresa para tomar la mejor decisión de incursión a un nuevo mercado.

### **10.3. PROCESO COMPARACIÓN PAREADA PARA EL ANÁLISIS JERÁRQUICO EN LA TOMA DE DECISIONES PARA INCURSIÓN DE BELCORP A NUEVOS PAÍSES.**

En la elaboración del modelo de análisis jerárquico para el proceso de toma de decisiones de Belcorp, se realizó la evaluación de los diferentes factores por medio de la comparación pareada, la cual fue realizada por tres personas de la empresa, el gerente de la corporativo de abastecimiento, la ingeniera industrial encargada de la administración de la demanda y el jefe de innovación y desarrollo. Para tener una visión más completa en el trabajo de grado, se decidió entrevistar a personas externas con los conocimientos y experiencia en este tipo de decisiones, los cuales son el Ingeniero Oscar Javier Jamoco Magister en logística y Dibbeth Ortega, gerente de importación de Sioncargo Forwarder Ltda. La evaluación final es el consenso de las diferentes partes, tanto internas como externas, que realizaron la evaluación. Finalmente se realiza la priorización de los factores para conocer los niveles frente a la toma de decisión final.

Una vez realizada la estructura jerárquica del problema se da paso a la valoración de los elementos. El decisor debe dar su juicio de valor o preferencias en cada uno de los niveles jerárquicos, éste tiene que emitir juicios de valor sobre la importancia de los criterios y de las

---

<sup>117</sup> BALLOU, R. Logística: administración de la cadena de suministro, Pearson Education, México, 2004. Pg 5.

alternativas de forma que quede reflejado que factor domina más, en términos de importancia, preferencia o probabilidad, de un elemento frente a otro. El método AHP permite realizar comparaciones tanto cualitativas como cuantitativas ya que contiene su propia escala de medida (escala Saaty) que es la siguiente:

**Tabla 10: Escala de Saaty**

Escala numérica	Escala verbal	Explicación
1	Igual importancia	Los dos elementos contribuyen igualmente a la propiedad o criterio.
3	Moderadamente más importante un elemento que el otro	El juicio y la experiencia previa favorecen a un elemento frente al otro.
5	Fuertemente más importante un elemento que en otro	El juicio y la experiencia previa favorecen fuertemente a un elemento frente al otro.
7	Mucho más fuerte la importancia de un elemento que la del otro	Un elemento domina fuertemente. Su dominación está probada en práctica
9	Importancia extrema de un elemento frente al otro.	Un elemento domina al otro con el mayor orden de magnitud posible

Fuente: SAATY, T. *Decision Making For Leaders*, University of Pittsburg, Estados Unidos, 2001, pg 73

### 10.3.1. COMPARACIÓN PAREADA ENTRE LOS CRITERIOS Y SUBCRITERIOS

Para este trabajo se realizó una matriz donde los diferentes evaluadores realizan una comparación por niveles de los diferentes criterios, obteniendo finalmente una matriz con el consenso de los resultados por parte de los evaluadores.

La comparación se realizó desde los macrocriterios hasta los subcriterios respetando los niveles en la jerarquía, la primera comparación realizada fue entre los macrocriterios País y empresa.

**Tabla 11: Comparación pareada Macrocriterio (País - Empresa)**

MACROCRITERIO	PAÍS	EMPRESA
PAÍS	1	3
EMPRESA	1/3	1

Los resultados de la comparación realizada por los evaluadores, evidencio que no existe una preferencia importante entre los dos macrocriterios, pero se consideró que el macrocriterio país es moderadamente más importante que el factor empresa, ya que existen variables no controlables que afectan de forma directa el normal funcionamiento de la empresa, mientras que las variables al interior de la empresa pueden ser modificados y adaptables para el nuevo lugar al que se incursiona.

Continuando con la comparación y respetando los niveles de la jerarquía, se realizó la evaluación de los criterios y subcriterios correspondientes al macrocriterio País. Los criterios que se evaluaron dentro de este macrocriterio fueron los legales, de mercado, sociales y económicos.

**Tabla 12: Comparación pareada criterios País. (Legal-Mercado-Social-Económico)**

PAÍS	LEGAL	MERCADO	SOCIAL	ECONÓMICO
LEGAL	1	1/3	3	1
MERCADO	3	1	5	3
SOCIAL	1/3	1/5	1	1
ECONÓMICO	1	1/3	1	1

El criterio legal dentro del contexto del país es moderadamente más importante que el criterio social porque tiene la capacidad de afectar cualquier acción que la empresa pueda realizar, en cualquier momento y la empresa se tiene que adaptar a ella, mientras que lo social es un criterio que tampoco se puede controlar por la empresa, pero puede ser influenciado y pronosticado en cuanto a la aceptabilidad en la cultura, el desarrollo que se tenga en el país y las tendencias existentes. En segunda instancia el criterio legal se consideró igual de importante al criterio económico debido a su alta influencia en el desarrollo de la empresa ya que un marco legal exigente restringe de igual forma que una política económica o un crecimiento negativo de la economía del país. Finalmente el criterio legal es moderadamente menos importante que el factor de mercado, debido a que las tendencias de consumo y el potencial de crecimiento de un país pueden ser considerados en primera instancia por una empresa antes de incursionar y luego se realiza el estudio sobre las posibilidades políticas y legales.

Analizando el criterio de mercado respecto al social, se definió que es fuertemente más importante según la escala de Saaty, ya que se considera que es mejor identificar el nivel de competencia y el potencial de crecimiento del sector del mercado al cual se debe incursionar, que el desarrollo social y perfil demográfico de las personas del país. Adicionalmente se consideró moderadamente más importante el criterio mercado que el económico, debido a que éste condiciona en mayor parte el comportamiento y desarrollo de la empresa que las tendencias económicas del país.

Por último el criterio económico es moderadamente mayor que el criterio social, porque las tendencias y políticas económicas que se manejan en el país, afectan directamente a la utilidad y la productividad de la empresa.

**Tabla 13: Comparación pareada Subcriterios Legales. (Políticas Internas-Políticas Comerciales-Estabilidad Política)**

PAÍS/LEGAL	POLÍTICAS INTERNAS	POLÍTICAS COMERCIALES	ESTABILIDAD POLÍTICA
POLÍTICAS INTERNAS	1	3	3
POLÍTICAS COMERCIALES	1/3	1	1
ESTABILIDAD POLÍTICA	1/3	1	1

Con respecto a la comparación pareada entre los subcriterios correspondientes al criterio legal, se identificó que el criterio de políticas internas es moderadamente más importante que las políticas comerciales y la estabilidad política del país, porque bajo este marco, se definen las leyes que

regulan el comportamiento general del país, su aceptabilidad en el contexto global y determinan las estrategias a desarrollar por las empresas que desean incursionar en los países. Por otro lado las políticas comerciales y la estabilidad política son consideradas criterios igualmente importantes, esto debido a que ambos condicionan a la empresa en cuanto a la decisión de invertir capital en un país, ya que la política comercial define los parámetros proteccionistas para las empresas locales, estableciendo las reglas de incursión para las extranjeras y el criterio de estabilidad política pone en riesgo el capital en caso de que no exista una visión a largo plazo para la inversión extranjera.

**Tabla 14: Comparación pareada subcriterios mercado. (Potencial de crecimiento-Nivel Competencia-Comportamiento Consumo)**

PAÍS/MERCADO	POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	NIVEL DE COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO DE CONSUMO
POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	1	7	3
NIVEL DE COMPETENCIA	1/7	1	1/5
COMPORTAMIENTO DE CONSUMO	1/3	5	1

La comparación pareada de los subcriterios correspondientes al criterio mercado indica que el subcriterio potencial de crecimiento es mucho más fuerte que el nivel de competencia, ya que si existe una tendencia de crecimiento muy alto, no se tiene tanto impacto por el análisis de la competencia debido a que es un sector prospero del cual se puede hacer partícipe a la empresa. De forma similar el criterio potencial de crecimiento es moderadamente más alto que el comportamiento de consumo, debido a que es mejor para una empresa identificar las oportunidades en el crecimiento del mercado, aunque los dos subcriterios tienen una relación directa porque el comportamiento de consumo enseña las tendencias sobre la adquisición de estos productos por parte de la cultura, es decir el mercado del sector puede estar creciendo, pero la tendencia de consumo puede estar sectorizada y afectar el lugar de incursión. Por último el subcriterio de comportamiento de consumo es fuertemente más importante que nivel de competencia, ya que un comportamiento de consumo específico afecta a toda una categoría de producto y determina las estrategias de la empresa, mientras que la competencia, principalmente establece parámetros sobre el nivel de aceptación de los productos similares con los que se desea incursionar por parte de la sociedad.

**Tabla 15: Comparación pareada Subcriterios económicos. (Desarrollo Económico-Estabilidad Monetaria-Riesgo País)**

PAÍS/ECONÓMICO	DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR	ESTABILIDAD MONETARIA	RIESGO PAÍS
DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR	1	3	3
ESTABILIDAD MONETARIA	1/3	1	1
RIESGO PAÍS	1/3	1	1

En el tercer criterio del país se realizó la comparación pareada de los subcriterios del marco económico, en el cual sobresalió el desarrollo económico del sector, el cual se consideró moderadamente más importante que la estabilidad monetaria y el riesgo país percibido y evaluado por el Fondo Monetario Internacional, debido a que para realizar una incursión y tener la

rentabilidad esperada sobre el negocio, es importante identificar las tendencias de los últimos años del sector y observar cómo complementa o cual es la participación de esta a nivel general del país. Los subcriterios estabilidad monetaria y riesgo país son igualmente importantes entre sí y no son tan débiles en comparación con el desarrollo del país, ya que la estabilidad monetaria permite que la inflación y los costos en los productos no afecten el comportamiento de la empresa y el subcriterio riesgo país determina la seguridad de la inversión de capital y la recuperación del mismo por parte de la empresa.

**Tabla 16: Comparación pareada subcriterios sociales. (Perfil Demográfico-Desarrollo Socioeconómico)**

PAÍS/SOCIAL	PERFIL DEMOGRAFICO	ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO
PERFIL DEMOGRAFICO	1	1
ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO	1	1

La última comparación realizada de los criterios enmarcados en el macrocriterio país fue el social, en el cual se definió que la identificación del perfil demográfico de la población y el análisis de la estructura y desarrollo socioeconómico eran igualmente de importantes, ya que los dos se complementan entre sí para generar una imagen cercana de la cultura y la sociedad que distinguen a un país de otro. Con el perfil demográfico se logra establecer las raíces y composición de la sociedad y con la estructura y desarrollo económico, se establece el nivel y calidad de vida en la cual la empresa puede proyectar su comportamiento en un futuro.

Se complementa el análisis del trabajo con el análisis de los criterios, relacionados con el macrocriterio empresa. Donde se podrá ver reflejado el consenso de los expertos encuestados, con elementos relacionados directamente a la empresa, que son necesarios para la inmersión a nuevos mercados y que las empresas en ocasiones pasan por alto.

**Tabla 17: Comparación pareada criterios empresa. (Financiero-Capacidad Operativa-Logística)**

EMPRESA	FINANCIERO	CAPACIDAD OPERATIVA	LOGÍSTICA
FINANCIERO	1	7	5
CAPACIDAD OPERATIVA	1/7	1	1/5
LOGÍSTICA	1/3	3	1

En el primer análisis realizado, entre los tres principales factores que componen la empresa, se pudo observar que el criterio financiero es el de mayor importancia en una empresa ya que de éste, depende la disponibilidad de recursos para incursionar en nuevos mercados y desarrollar proyectos. En comparación con el criterio de capacidad operativa es mucho más fuerte la importancia financiera, porque sin recursos no puede existir incursión en un país, mientras que la capacidad operativa de la empresa puede adaptarse a las condiciones del nuevo mercado. Adicionalmente, en cuanto a niveles de producción y desarrollo, dependen también del estado financiero de la empresa. En cuanto a las observaciones realizadas, en la comparación entre criterio financiero y la logística, se concluye que sigue siendo fuertemente importante el

financiero, porque sin capital la empresa no tiene proyección de crecimiento, pero se considera que el criterio de la logística tiene que estar bien desarrollado dentro de la empresa para poder incursionar en otros países o los sobrecostos que se pueden generar por una mala labor afectarán directamente las finanzas de la empresa. Por último la logística es moderadamente más importante que la capacidad operativa, debido a que ésta cumple un papel importante en la planeación y diseño de estrategias de la empresa para hacer llegar el producto donde el nuevo cliente lo requiere, no es tan notable la diferencia, porque para poder satisfacer la demanda que surge en el nuevo mercado se requiere tener una capacidad operativa en la empresa acorde al mercado.

**Tabla 18: Comparación pareada subcriterios financieros.  
(Disponibilidad Capital-Estabilidad costos-Rentabilidad esperada)**

EMPRESA/FINANCIERO	DISPONIBILIDAD DE CAPITAL	ESTABILIDAD DE COSTOS	RENTABILIDAD ESPERADA
DISPONIBILIDAD DE CAPITAL	1	9	3
ESTABILIDAD DE COSTOS	1/9	1	1/5
RENTABILIDAD ESPERADA	1/3	5	1

Continuando con el análisis del macrocriterio empresa, se analizaron los subcriterios relacionados con el criterio financiero. En primera instancia se observó que el criterio que hace referencia a la

Disponibilidad de capital es extremadamente más importante que la estabilidad de costos que puede lograr la empresa en el producto final en el nuevo mercado, porque sin los recursos económicos y liquidez disponible para invertir no se puede realizar ningún proyecto. Por otra parte, la disponibilidad de capital es moderadamente más importante que la rentabilidad esperada, por el hecho de que el capital con el que cuenta la empresa enmarca las estrategias y determinan el comportamiento de la empresa en el nuevo mercado. Aunque la rentabilidad esperada no debe ser ignorada por la empresa, porque de esta depende su sostenibilidad y éxito financiero en el mercado.

En una tercera comparación entre la estabilidad de costos y la rentabilidad esperada por la empresa, se concluyó que la rentabilidad es fuertemente más importante que la estabilidad, porque al mantener unos índices de rentabilidad ideales para la compañía el flujo de recursos permite la sostenibilidad de la empresa en el mercado del nuevo país. En conjunto se tiene que observar que el criterio financiero es la base para la planeación y diseño de estrategias de una empresa para lograr conocer los recursos que cuenta, para incursionar a un nuevo país y satisfacer las necesidades de una nueva cultura.

**Tabla 19: Comparación pareada subcriterios capacidad operativa.  
(Nivel tecnología-flexibilidad operación-dependencia proveedores)**

EMPRESA/OPERATIVO	NIVEL DE TECNOLOGÍA	FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN	DEPENDENCIA DE PROVEEDORES
NIVEL DE TECNOLOGÍA	1	1/3	1/5
FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN	3	1	1/3
DEPENDENCIA DE PROVEEDORES	5	3	1

Realizando la comparación de los subcriterios pertenecientes a la capacidad operativa de la empresa, se encontró que el criterio referente al nivel de tecnología, es moderadamente menos importante a los criterios de la flexibilidad en la operación y la dependencia de proveedores, porque sin importar si la empresa tiene los más altos niveles de tecnología, su comportamiento en el nuevo mercado está restringido por el nivel de respuesta de sus proveedores y su capacidad interna para adaptarse a las nuevas exigencias. La dependencia de proveedores es moderadamente más importante que la flexibilidad de la operación, porque al tener dependencia de terceros se generan restricciones y limitaciones que afectan el normal funcionamiento de la empresa para satisfacer la demanda, mientras que la flexibilidad en la operación depende tanto de factores externos a la organización como de las políticas internas las cuales determinan la facilidad o rigidez para aceptar los cambios. Las empresas tienen que lograr alianzas estratégicas con sus terceros que intervienen directamente en sus funciones y adaptar una mentalidad que permita ser flexible a la empresa para tener éxito en los nuevos mercados que incursiona.

**Tabla 20: Comparación pareada subcriterios logísticos.  
(Capacidad abastecimiento-Satisfacer demanda- Disponibilidad Información)**

EMPRESA/LOGÍSTICA	CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION	CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA	DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL
CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION	1	1/7	3
CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA	7	1	9
DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL	1/3	1/9	1

Finalmente se analizaron y evaluaron los diferentes criterios pertenecientes al área logística de la empresa, donde se definió que la capacidad para satisfacer la demanda es extremadamente más importante que la disponibilidad de la información y en una menor escala pero determinante su superioridad en importancia sobre la capacidad de abastecimiento. Las conclusiones sobre la capacidad de satisfacer la demanda y su importancia sobre los otros criterios se debe a que la esencia y la razón de ser de una empresa son los clientes y al lograr satisfacer las necesidades de ellos, los productos se venden creando un flujo económico para la empresa y adicionalmente se logran posicionar creando una imagen y ganando mercado en lugares donde incursiona. La diferencia de importancia que hace que no exista una dominancia tan notoria sobre la capacidad de abastecimiento, a como se evidencia en la disponibilidad de información en tiempo real, es debido a que la planeación y desarrollo de los planes de aprovisionamiento, permiten la operación normal de las empresas y los diseños de distribución, permiten que los productos estén en el lugar que el cliente los desea en el momento oportuno.

Cuando se evaluaron los criterios disponibilidad de información en tiempo real y capacidad de abastecimiento, las discusiones se tornaron a que una empresa, para un óptimo desarrollo y funcionamiento, debe considerar que la información se tiene que mantener disponible donde se necesita, pero que la capacidad de abastecimiento y distribución es moderadamente más importante, ya que con o sin información, deben establecer cuál es la capacidad actual de la empresa para abastecerse y distribuir su producto a los diferentes mercados, para lograr satisfacer

la demanda, la información permite evitar sobrecostos pero por el dinamismo del mercado de venta directa se ve más importante las capacidades que afectan la operatividad de la empresa.

Del proceso de evaluación de factores se pueden llegar a varias observaciones, la primera observación que queda clara en la conducta de un evaluador es la tendencia a brindarle una mayor importancia a los criterios que no se pueden controlar, ya que dichos criterios afectan de manera directa a los intereses de la empresa y las empresas no pueden generar acciones para cambiarlos, convirtiéndolos en temas de gran importancia. Por el contrario los factores que pueden controlar son tenidos en cuenta a la hora de tomar una decisión pero no se les da una importancia tan grande como a los no controlables, ya que la empresa si puede tomar partido en los criterios e influenciarlos a su beneficio.

Por otro lado se evidenció que los evaluadores le dan gran importancia al criterio financiero, sus razones son que sin recursos económicos no se puede desarrollar ningún proyecto, sin importar lo demás. Es interesante analizar los pilares en cuales se fundamentan los expertos al momento de tomar una decisión estratégica, es recomendable tener presente lo que no se puede controlar y por otro lado el soporte financiero para desarrollar los proyectos.

### 10.3.2. COMPARACIÓN PAREADA DE LAS ALTERNATIVAS EN LOS SUBCRITERIOS

Para realizar la evaluación de los subcriterios, en relación con los países escogidos, se basaron en la investigación previamente realizada para sustentar las respuestas y calificar de una manera más profesional y actual los subcriterios. La influencia de las alternativas, en el proceso de toma de decisiones, está directamente relacionada con los subfactores quienes son los últimos que se encuentran en la jerarquía del análisis, con esto se realiza un adecuado proceso de ponderación, llegando a una decisión adecuada.

**Tabla 21: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Legal. Subcriterio: Políticas Internas**

PAÍS/LEGAL/ POLÍTICAS INTERNAS	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1	1
URUGUAY	1	1

Dentro del subcriterio de políticas internas, Uruguay es igualmente importante a Brasil, ya que ambas repúblicas tienen una conformación gubernamental similar, miembros de la MERCOSUR donde se comparten productos libremente y se reciben constantemente colaboración política entre ambos. Adicionalmente, ambos países cuentan con estrategias políticas encaminadas a aprovechar la inversión extranjera en el país, con leyes que facilitan y enmarcan dicha actividad. Ambos países poseen características políticas tan similares y se encuentran enmarcados en los mismos acuerdos y opiniones sobre la inversión extranjera.

**Tabla 22: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Legal. Subcriterio: Políticas Comerciales**

PAÍS/LEGAL/ POLÍTICAS COMERCIALES	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1	1/3
URUGUAY	3	1

En el subcriterio de políticas comerciales, Uruguay es moderadamente más importante que Brasil, debido a que las políticas de inversión extranjera que maneja el país tienen un mayor tiempo de establecidas y estas están enmarcadas dentro de una sola legislación, en cambio las políticas de Brasil son más recientes y descentralizadas, debido a que no hay una regulación que permita la centralización para la legislación, sino por el contrario hay un grupo de leyes que tratan el tema desde diferentes frentes. Adicionalmente el país actualmente está en un trámite para estabilizar factores como el PIB y la inflación lo que hace que las políticas comerciales con otros países que no existe acuerdo sean más exigentes. Por otro lado ambos países son miembros de MERCOSUR, donde las políticas comerciales son similares y la diferencia de políticas comerciales se presenta en países ajenos a este acuerdo como es en este caso donde Uruguay favorece más a la inversión extranjera que la establecida por Brasil.

**Tabla 23: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Legal. Subcriterio: Estabilidad Política**

PAÍS/LEGAL/ ESTABILIDAD POLÍTICA	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1	1
URUGUAY	1	1

El subcriterio de estabilidad política muestra que ambos países tienen igual importancia, ya que han mantenido líneas de gobierno estables, las cuales se basan en la colaboración a las compañías extranjeras, la estabilidad económica y el progreso del país. Viendo a la línea de gobierno que se impone en los dos países, se puede tener confianza que en el futuro próximo no se realicen ajustes legales que puedan afectar la operación de cualquier empresa extranjera en el país.

**Tabla 24: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Mercado. Subcriterio: Potencial de crecimiento del mercado**

PAÍS/MERCADO/POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1	9
URUGUAY	1/9	1

Dentro del potencial de crecimiento del mercado Brasil es extremadamente más importante que Uruguay, ya que la población brasilera es mayor a la uruguaya, contando con una mayor superficie y un índice de crecimiento de la población mucho más alto. Aunque el mercado de ambos países está creciendo constantemente, Brasil cuenta con una fuerte estructura dentro de la modalidad de venta directa convirtiéndola en el país que más vende y con mayor cantidad de fuerza de ventas en la región. Brasil cuenta con un crecimiento económico fuerte y una distribución de la población,

en su mayoría urbana, que hace que las personas cambien sus necesidades y adquieran más artículos de cuidado personal.

**Tabla 25: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Mercado. Subcriterio: Nivel de competencia**

PAÍS/MERCADO/ NIVEL DE COMPETENCIA	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1	1/5
URUGUAY	5	1

Para el subcriterio de nivel de competencia, Uruguay es fuertemente más importante que Brasil, ya que el mercado brasileño cuenta con una fuerte presencia de artículos de belleza, tanto en la modalidad de venta directa como en la modalidad tradicional, con Avon como líder de mercado y una empresa local como lo es Natura como la segunda del mercado, ambas manejan la modalidad de venta directa y cuentan con plantas de producción en el país. Por otro lado el mercado uruguayo es más amable a la llegada de nuevos competidores, Avon aunque tiene una presencia importante en ese mercado no es el líder y existe una fuerte presencia de industria mediana argentina que tiene una participación importante en el país pero no está centralizada.

**Tabla 26: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Mercado. Subcriterio: Comportamiento Consumo**

PAÍS/MERCADO/ COMPORTAMIENTO DE CONSUMO	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1	5
URUGUAY	1/5	1

Dentro del subcriterio de comportamiento de consumo, Brasil es fuertemente más importante que Uruguay, ya que el mercado brasilero es reconocido mundialmente por su tendencia a preferir los artículos relacionados con la moda, como se observa en la investigación, las empresas líderes en venta directa son relacionadas con la moda y los productos de cuidado personal, por otro lado se puede observar que el mercado de maquillaje en este país aumenta monetariamente todos los años, por este motivo se considera que los brasileros consumen de una manera contundente los productos que podría ofrecer la compañía.

**Tabla 27: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Social. Subcriterio: Perfil Demográfico**

PAÍS/SOCIAL/ PERFIL DEMOGRÁFICO	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1	5
URUGUAY	1/5	1

Para el perfil demográfico, Brasil es mucho más fuerte en importancia que Uruguay, la demografía brasilera es importante, la población y la diversidad de su gente es mayor que la uruguaya, haciendo a este país un mercado más heterogéneo, diverso e interesante para desarrollo de nuevas estrategias, productos y mercados a los cuales se pueden llegar. Mientras que Uruguay, por ser un país pequeño maneja un perfil demográfico homogéneo donde es más difícil marcar tendencias de diferenciación.

**Tabla 28: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Social. Subcriterio: Estructura y desarrollo socioeconómico**

PAÍS/SOCIAL/ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONÓMICO	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1	1/5
URUGUAY	5	1

La valoración del subcriterio de estructura y desarrollo socioeconómico muestra que Uruguay es fuertemente más importante que Brasil. A través del tiempo Uruguay ha mantenido uno de los mejores niveles de vida dentro de Suramérica, haciéndolo conocido como un país estable y muy desarrollado económicamente, con un nivel de inequidad baja y una esperanza de vida alto, demuestra que el buen momento de este país se mantiene. Por otro lado, aunque la economía de Brasil sorprende con su crecimiento, los niveles de inequidad y pobreza aún no son óptimos por la complejidad demográfica con la que cuenta, donde hay que atender a una gran población, haciendo que se vea menos provechosa que a diferencia de otros países del sector que son menos complejos poblacional y territorialmente.

**Tabla 29: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Económico. Subcriterio: Desarrollo Económico del sector**

PAÍS/ECONÓMICO/DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1	5
URUGUAY	1/5	1

El desarrollo del sector brasilero es moderadamente más importante que el uruguayo. Aunque ambos manejan un buen crecimiento económico en la actualidad, el crecimiento brasilero ha sido de una manera más rápida, con el consumo interno como su estrategia principal de crecimiento, la economía creció haciendo que nuevas empresas extranjeras se fijaran en el país y por otro lado, empresas nacionales realizaron sus operaciones de una manera más productiva, este crecimiento a nivel internacional también se debe a que está apoyado por el auge que tiene actualmente los países del sector como economías emergentes y de alto potencial de crecimiento además es considerado como la quinta economía a nivel mundial.

**Tabla 30: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Económico. Subcriterio: Estabilidad Monetaria**

PAÍS/ECONÓMICO/ESTABILIDAD MONETARIA	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1	3
URUGUAY	1/3	1

La evaluación de la estabilidad monetaria, muestra que Brasil es fuertemente más importante que Uruguay. La economía de Brasil es más fuerte actualmente que la uruguaya con un PIB que aumenta constantemente, mostrando el buen momento de la economía, una buena calificación de riesgo y una balanza comercial positiva. Aunque la economía en Uruguay se mantiene estable históricamente, las políticas brasileras aprovechan al máximo su buen momento económico,

realizando acciones para mantener una estabilidad económica en un punto alto, por esto ambas economías son estables pero una en un mayor nivel que la otra.

**Tabla 31: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Económico. Subcriterio: Riesgo País**

PAÍS/ECONÓMICO/RIESGO PAÍS	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1	1/3
URUGUAY	3	1

Finalmente en el subcriterio riesgo país, Brasil es moderadamente más importante que Uruguay ya que aunque ambos tienen una calificación de riesgo positiva, la calificación Brasileña se destaca de la uruguaya por una de las tres empresas calificadores de riesgo, que mientras le dan a Uruguay la calificación de estable, a Brasil le dan la calificación de positivo, haciendo que se vea por el criterio del riesgo un mayor interés por el mercado brasileño.

En conclusión ambos países poseen características favorables para incursionar en ellos, con estas calificaciones se puede llegar a enmarcar una decisión de forma más correcta e imparcial, ya que los evaluadores al momento de calificar pueden sesgar sus resultados. Con esto se asegura que en el proceso de la toma de decisión sean tenidos en cuenta todas las calificaciones que anteriormente se revisaron en los diferentes niveles de la jerarquía.

Para la evaluación de las dos alternativas escogidas, Brasil y Uruguay, se realizó la comparación pareada de estas, bajo los diferentes criterios que se encuentran en el nivel de la jerarquía. Se tomó en consideración los juicios emitidos por el Ingeniero David Hernández Gerente corporativo de la cadena de abastecimiento de la empresa Belcorp y el conocimiento de los estudiantes sobre la empresa para evitar sesgos sobre las preferencias en la evaluación, para esto se tuvo en cuenta la investigación realizada a la empresa y las razones expuestas por parte de la empresa.

Los resultados obtenidos en la comparación pareada tratan de ser objetivos y el juicio únicamente está emitido bajo la definición del criterio, sin tener en cuenta agentes externos que afectan de forma directa o indirecta el desarrollo del criterio. Con esto se logra que las alternativas puedan ser comparadas en igualdad de condiciones y la decisión final no tenga sesgos o tendencias a favorecer alguna de las alternativas.

Para este caso, la comparación realizada únicamente tiene como parámetros de comparación los países de Brasil y Uruguay enmarcados en los criterios, que describen el comportamiento de la Empresa y guardan las condiciones de la escala de Saaty.

La primera comparación fue realizada para los subcriterios pertenecientes al criterio financiero obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 32: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Financiero. Subcriterio: Disponibilidad de capital**

EMPRESA/FINANCIERO /DISPONIBILIDAD DE CAPITAL	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1,00	1,00
URUGUAY	1,00	1,00

Aunque la empresa consideró que Brasil podía ser más importante que Uruguay en disponibilidad de capital, se concluyó que en este momento Belcorp cuenta con los recursos adecuados tanto para ingresar a Brasil como a Uruguay, lo que sí se puede analizar es que Brasil por otros criterios, los cuales no se pueden tener en cuenta para realizar la evaluación neta de este criterio necesita más recursos para abarcar la magnitud de mercado, mientras Uruguay por ser un país más pequeño requiere una inversión menor, por tanto la evaluación final sobre la disponibilidad de capital para Brasil o Uruguay es igual de importante por la situación en la cual se encuentra la empresa en estos momentos con los recursos financieros.

La importancia de la disponibilidad de capital para favorecer a alguna alternativa está determinada estrictamente en el caso que la empresa cuente con recursos limitados para realizar una inversión y los países que requieran una inversión considerablemente alta, sean relegados a una segunda instancia favoreciendo a los países que tienen un atractivo a una menor inversión.

**Tabla 33: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Financiero. Subcriterio: Estabilidad de costos**

EMPRESA/FINANCIERO /ESTABILIDAD DE COSTOS	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1,00	5,00
URUGUAY	1/5	1,00

Por otra parte, la comparación realizada bajo el subcriterio de estabilidad de los costos, teniendo en cuenta el producto en el lugar de destino final; Brasil es fuertemente más importante que Uruguay debido al alto volumen de producto a distribuir para el país, el cual hace que los costos logísticos se puedan manejar estratégicamente para mantener una estabilidad en el costo, mientras Uruguay por requerir un volumen más bajo, cualquier decisión afecta directamente el costo generando una mayor volatilidad. En cuanto al costo de producción, se puede establecer que es estable, porque se producen en el mismo centro de producción, para los dos países siendo el proceso logístico el decisor final en cuanto a la estabilidad del costo.

**Tabla 34: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Financiero. Subcriterio: Rentabilidad esperada**

EMPRESA/FINANCIERO /RENTABILIDAD ESPERADA	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1,00	5,00
URUGUAY	1/5	1,00

La rentabilidad esperada por parte de la empresa en cualquier mercado donde incursiona es por encima del 50% de margen bruto, bajo este contexto tanto Brasil como Uruguay son mercados en los cuales la compañía no tiene preferencia, pero Brasil se impone fuertemente a Uruguay por su

crecimiento en el mercado de la moda y de productos para el cuidado personal, donde la misma sociedad está dispuesta a consumir los productos para la empresa y esto hace que la rentabilidad esperada por la compañía se de en un menor tiempo, a diferencia de Uruguay donde pueden tener esa misma rentabilidad pero en un periodo de tiempo mayor adicional, en el cual la volatilidad en los costos puede llegar a afectar el margen de rentabilidad que espera la compañía.

Como se puede observar en los juicios emitidos, Brasil es un país que bajo el criterio financiero es más importante que Uruguay, observándolo como un mercado que está en crecimiento y que es considerablemente más grande que el Uruguayo, lo cual se espera una inversión más elevada pero con un retorno más rápido de la inversión y una estabilidad en los costos del producto que benefician a los consumidores y a la empresa.

**Tabla 35: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Capacidad operativa. Subcriterio: Nivel de tecnología**

EMPRESA/CAPACIDAD OPERATIVA /NIVEL DE TECNOLOGÍA	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1,00	1/3
URUGUAY	3,00	1,00

El nivel actual de tecnología de la empresa Belcorp, hace que Uruguay sea moderadamente más importante que Brasil, por el nivel de demanda que se espera del país, es cierto que el nivel de tecnología para sus productos es excelente por la calidad que son elaborados, pero para satisfacer a Brasil que es un país el cual tiene una población equivalente a la suma de diferentes países en los cuales ya ha incursionado Belcorp se tienen que realizar nuevas inversiones para responder a la demanda del nuevo mercado. A mayor nivel de tecnología los procesos pueden ser más eficientes y así lograr que la empresa responda a las exigencias que tiene un país como Brasil el cual es el principal icono en tendencias de moda de América del Sur.

**Tabla 36: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Capacidad operativa. Subcriterio: Flexibilidad operación**

EMPRESA/CAPACIDAD OPERATIVA/ FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1,00	1,00
URUGUAY	1,00	1,00

En cuanto a la flexibilidad de la operación por parte de Belcorp ninguna de las alternativas es más importante, debido a que recientemente la compañía enfrentó una reestructuración interna, en la cual su principal objetivo iba encaminado con la visión de la empresa y estar abiertos a nuevos mercados y asumir los cambios que fueran necesarios para lograr entender a los clientes. Adicionalmente la flexibilidad a nivel de producción es bastante buena por parte de la compañía por la esencia del negocio el cual cambia el catálogo de productos cada tres semanas para satisfacer los requerimientos de la moda. Las condiciones están propicias para la incursión en el mercado de Brasil o Uruguay, en cuanto a la flexibilidad de la operación al interior de la empresa.

**Tabla 37: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Capacidad operativa. Subcriterio: Dependencia proveedores**

EMPRESA/CAPACIDAD OPERATIVA /DEPENDENCIA DE PROVEEDORES	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1,00	1/3
URUGUAY	3,00	1,00

Belcorp es una compañía que depende de los proveedores en gran medida, lo que condiciona una rápida respuesta a una demanda inesperada del mercado. Analizando este criterio se concluyó que Uruguay es moderadamente más importante que Brasil, por el hecho de que es un mercado más reducido y fácil de pronosticar, facilitando la labor de los proveedores para responder a los requerimientos de la empresa. Por otra parte Brasil al ser un mercado más grande, hace que la demanda hacia la empresa sea más alta y los actuales proveedores de la compañía no puedan tener una respuesta en el tiempo indicado.

En cuanto a capacidad operativa, Uruguay es un país más favorable que Brasil por su tamaño de mercado, ya que actualmente su población es el 2% de la de Brasil lo que facilita la operatividad de la empresa, ya que es una demanda que con pequeños cambios estratégicos puede satisfacer los requerimientos de esta, mientras para Brasil por ser un mercado tan extenso, la operatividad de la empresa puede colapsar si la demanda crece en mayor proporción a lo esperado.

**Tabla 38: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Logística. Subcriterio: Capacidad abastecimiento y distribución**

EMPRESA/LOGÍSTICA/CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1,00	3,00
URUGUAY	1/3	1,00

Analizando los criterios que enmarcan la logística de la empresa, se pudo observar que Brasil en cuanto a la capacidad de abastecimiento y distribución de producto es moderadamente más importante que Uruguay, debido a las facilidades de exportación que actualmente existen entre Colombia y Brasil, además el operador logístico con el cual Belcorp realiza la operación, tiene una alta experiencia en el mercado de Brasil y cuenta con tres principales puertos de entrada lo que permite una facilidad a la hora de distribución de los productos para la empresa, por otra parte el tiempo de respuesta a las demandas de Brasil es menor al requerido para Uruguay.

**Tabla 39: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Logística. Subcriterio: Capacidad satisfacer demanda**

EMPRESA/LOGÍSTICA/CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1,00	1/5
URUGUAY	5,00	1,00

Para satisfacer la demanda de los países evaluados, se observó que hay una mayor facilidad para responder a la de Uruguay por el tamaño de mercado que se compone, adicionalmente por la concentración de la población en la parte urbana del país. Es más importante Uruguay debido a que por ser una empresa de venta de productos del cuidado personal, con una vida útil

determinada por la moda, la empresa cuenta con la infraestructura para realizar lo que demanda un mercado como el de Uruguay y no el de la magnitud de Brasil, ya que para eso debe ampliar la planta de producción u optar por crear un centro de producción en Brasil con el cual le puede facilitar las exportaciones a los países de la Mercosur.

En este caso la empresa debe considerar que la demanda es lo más importante, ya que de ésta depende la imagen de la empresa en el nuevo mercado y la credibilidad en los productos que tienen los nuevos consumidores. Uruguay se hace un buen país para incursionar en cuanto a la capacidad de satisfacer la demanda, porque no exige drásticos cambios a la compañía pero si debe realizar un buen diseño estratégico del tema logístico, para disminuir el riesgo de incurrir en inventarios o en faltantes de productos, que para el caso de Brasil y con la capacidad actual puede llegar a ser un riesgo demasiado alto.

**Tabla 40: Comparación pareada Brasil- Uruguay Criterio: Logística. Subcriterio: Disponibilidad de información.**

EMPRESA/LOGÍSTICA/DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN EN TIEMPO REAL	BRASIL	URUGUAY
BRASIL	1,00	1,00
URUGUAY	1,00	1,00

Finalmente la disponibilidad de información en tiempo real de los dos países para la empresa es de igual importancia, ya que actualmente cuenta con sistemas de información que permiten almacenar y conocer el comportamiento de los diferentes mercados de la empresa y adicionalmente se considera que con el nivel de tecnología que actualmente existe en el mundo relacionadas a las comunicaciones, la información siempre permanecerá disponible, sin importar el país en el que se encuentre, para este caso ambos pertenecientes a América del sur.

Bajo el criterio logístico, Brasil demanda un mayor desarrollo estratégico para la empresa, para lograr satisfacer la magnitud del mercado, lo que significa una mayor inversión o por el contrario pensar de forma diferente y concluir que es mejor entrar como centro de producción y no como un centro de distribución país. Con las condiciones actuales, Uruguay logísticamente es más atractivo pero se convierte en una alternativa riesgosa ya que por ser un país con tan pocos habitantes la demanda no logre suplir los costos adquiridos.

Se puede concluir que con la evaluación de las alternativas en los criterios que hacen referencia al comportamiento interno de la empresa, hay criterios que a pesar de ser realmente bien desarrollados en un país, las condiciones actuales de la empresa hace que se vea más atractivo otro mercado que no había sido considerado. Brasil es un país que por sus dimensiones y sus tendencias de moda, para Belcorp sea el ideal para incursionar, pero al analizar cada uno de los criterios internos esa atracción no es tan contundente ya que las condiciones hacen que otros países sean más relevantes y puedan afectar el proceso de decisión.

#### 10.4. PRIORIZACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE LA COMPARACIÓN PAREADA.

##### 10.4.1. PRIORIZACIÓN CRITERIOS Y SUBCRITERIOS

Después de haber realizado las evaluaciones correspondientes a la comparación pareada de los diferentes criterios se procede a realizar la priorización de los criterios. El primer paso es construir las matrices teniendo en cuenta el criterio principal, bajo el cual se realizó la comparación de los diferentes subcriterios. Una vez obtenida la matriz con las evaluaciones respectivas, se debe realizar la suma de cada una de las columnas que representan a los subcriterios. A continuación, se realiza el ejemplo para tres matrices con dos, tres y cuatro criterios de comparación, para entender el proceso de priorización para diferentes niveles.

**Tabla 41: Matriz suma columna para priorización de dos criterios**

MACROCRITERIO	PAÍS	EMPRESA
PAÍS	1,00	3
EMPRESA	1/3	1,00
suma columna	4/3	4,00

**Tabla 42: Matriz suma columna para priorización de tres criterios**

PAÍS/LEGAL	POLÍTICAS INTERNAS	POLÍTICAS COMERCIALES	ESTABILIDAD POLÍTICA
POLÍTICAS INTERNAS	1,00	3,00	3,00
POLÍTICAS COMERCIALES	1/3	1,00	1,00
ESTABILIDAD POLÍTICA	1/3	1,00	1,00
suma columna	5/3	5,00	5,00

**Tabla 43: Matriz suma columna para priorización de cuatro criterios**

PAÍS	LEGAL	MERCADO	SOCIAL	ECONÓMICO
LEGAL	1,00	1/3	3,00	1,00
MERCADO	3,00	1,00	5,00	3,00
SOCIAL	1/3	1/5	1,00	1,00
ECONÓMICO	1/1	1/3	1,00	1,00
suma columna	16/3	13/7	10,00	6,00

Una vez realizado el proceso para todas las matrices de comparación, se procede a dividir cada una de las comparaciones obtenidas con el total de la suma de su respectiva columna, una vez dividida todas las entradas, se realiza el proceso de normalizar para hallar la matriz normalizada, la cual permite establecer una uniformidad entre las diferentes comparaciones realizadas.

**Tabla 44: Matriz normalizada para priorización de dos criterios**

MACROCRITERIO	PAÍS	EMPRESA
PAÍS	3/4	3/4
EMPRESA	1/4	1/4

**Tabla 45: Matriz normalizada para priorización de tres criterios**

PAÍS/LEGAL	POLÍTICAS INTERNAS	POLÍTICAS COMERCIALES	ESTABILIDAD POLÍTICA
POLÍTICAS INTERNAS	3/5	3/5	3/5
POLÍTICAS COMERCIALES	1/5	1/5	1/5
ESTABILIDAD POLÍTICA	1/5	1/5	1/5

**Tabla 46: Matriz normalizada para priorización de cuatro criterios**

PAÍS	LEGAL	MERCADO	SOCIAL	ECONÓMICO
LEGAL	3/16	5/28	3/10	1/6
MERCADO	9/16	15/28	1/2	1/2
SOCIAL	1/16	3/28	1/10	1/6
ECONÓMICO	3/16	5/28	1/10	1/6

Con las matrices ya normalizadas, se puede realizar la priorización de cada uno de los criterios, sumando los resultados obtenidos en cada fila y dividiendo por el número de entradas que corresponde la fila, la suma de los resultados obtenidos en cada fila debe ser igual a 1. Los criterios finalmente deben ser organizados según su prioridad, es decir, el criterio con el resultado obtenido más alto tiene mayor prioridad sobre los otros.

**Tabla 47: Matriz resultados priorización de dos criterios**

MACROCRITERIO	PRIORIDAD
PAÍS	0,75
EMPRESA	0,25

**Tabla 48: Matriz resultados priorización de tres criterios**

PAÍS/LEGAL	PRIORIDAD
POLÍTICAS INTERNAS	0,600
POLÍTICAS COMERCIALES	0,200
ESTABILIDAD POLÍTICA	0,200

**Tabla 49: Matriz resultados priorización de cuatro criterios**

PAÍS	PRIORIDAD
MERCADO	0,526
LEGAL	0,210
ECONÓMICO	0,158
SOCIAL	0,107

En los problemas de toma de decisiones, es importante tener en cuenta el nivel de consistencia que tiene el modelo, en especial en este modelo de análisis jerárquico, para que el tomador de decisiones pueda basar su decisión en juicios sólidos. El nivel de consistencia se calcula por cada criterio evaluado y como en el entorno real existen infinidad de variables la inconsistencia alcanzada no puede exceder el 10%. Para medir la inconsistencia se deben realizar tres pasos importantes, primero se debe totalizar entradas que se encuentran en fila para cada criterio partiendo desde la matriz normalizada con respecto al total de la fila y el total obtenido dividirlo por el número de entradas en la fila. En segunda instancia los resultados obtenidos por cada criterio se multiplican por su respectiva columna y se vuelven a sumar las nuevas entradas totalizando por fila. Finalmente se divide este último resultado obtenido por el resultado encontrado para cada criterio en el primer paso, estos resultados se suman entre sí, se les resta el número de criterios que se están evaluando y el resultado se divide por el número total de criterios menos uno.

**Tabla 50: Procedimiento para calcular inconsistencias para dos criterios**

MACROCRITERIO	PAÍS	EMPRESA	Promedio fila	MACROCRITERIO	PAÍS	EMPRESA	suma fila
PAÍS	3/4	3/4	0,75	PAÍS	3/4	3/4	1,50
EMPRESA	1/4	1/4	0,25	EMPRESA	1/4	1/4	0,50

MACROCRITERIO	división (sumafila/promediofila)
PAÍS	2,00
EMPRESA	2,00

$$x = \frac{2 + 2}{2} \rightarrow x = 2; \gamma = \frac{x - n}{n - 1} \rightarrow \gamma = \frac{2 - 2}{1} = 0$$

$\gamma = \text{Inconsistencia}$ ; n= Número de criterios

**Tabla 51: Procedimiento para calcular inconsistencias para tres criterios**

PAÍS/LEGAL	POLÍTICAS INTERNAS	POLÍTICAS COMERCIALES	ESTABILIDAD POLÍTICA	Promedio fila	PAÍS/LEGAL	POLÍTICAS INTERNAS	POLÍTICAS COMERCIALES	ESTABILIDAD POLÍTICA	suma fila
POLÍTICAS INTERNAS	3/5	3/5	3/5	0,6	POLÍTICAS INTERNAS	3/5	3/5	3/5	1,80
POLÍTICAS COMERCIALES	1/5	1/5	1/5	0,2	POLÍTICAS COMERCIALES	1/5	1/5	1/5	0,60
ESTABILIDAD POLÍTICA	1/5	1/5	1/5	0,2	ESTABILIDAD POLÍTICA	1/5	1/5	1/5	0,60

PAÍS/LEGAL	División
POLÍTICAS INTERNAS	3,00
POLÍTICAS COMERCIALES	3,00
ESTABILIDAD POLÍTICA	3,00

$$x = \frac{3 + 3 + 3}{3} \rightarrow x = 3; \gamma = \frac{x - n}{n - 1} \rightarrow \gamma = \frac{3 - 3}{2} = 0$$

$\gamma =$  *Inconsistencia*; n= Número de criterios

**Tabla 52: Procedimiento para calcular inconsistencias para cuatro criterios**

PAÍS	LEGAL	MERCADO	SOCIAL	ECONÓMICO	PROMEDIO FILA	PAÍS	LEGAL	MERCADO	SOCIAL	ECONÓMICO	SUMA FILA
LEGAL	3/16	5/28	3/10	1/6	0,2	LEGAL	5/24	7/40	18/55	3/19	0,87
MERCADO	9/16	15/28	5/10	3/6	0,5	MERCADO	5/8	32/61	6/11	28/59	2,17
SOCIAL	1/16	3/28	1/10	1/6	0,1	SOCIAL	5/72	2/19	6/55	3/19	0,44
ECONÓMICO	3/16	5/28	1/10	1/6	0,2	ECONÓMICO	5/24	7/40	6/55	3/19	0,65

PAÍS	División
LEGAL	4,17
MERCADO	4,14
SOCIAL	4,05
ECONÓMICO	4,11

$$x = \frac{4.17 + 4.14 + 4.05 + 4.11}{4} \rightarrow x = 4.12; \gamma = \frac{x - n}{n - 1} \rightarrow \gamma = \frac{4.12 - 4}{4} = 0.038$$

Este procedimiento se realiza para todos los niveles de la jerarquía y para todas las comparaciones realizadas por los evaluadores. Entre menor sea el número de criterios evaluados los niveles de inconsistencia son más fáciles de manejar y no son significativamente influyentes, pero a medida que estos crecen los niveles de inconsistencia pueden llegar a afectar el modelo y los juicios realizados en la comparación deben ser evaluados nuevamente.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la normalización de las matrices para las evaluaciones realizadas por los evaluadores, los resultados de la priorización y finalmente los niveles de inconsistencia obtenidos.

Finalmente se realiza la priorización global de los diferentes criterios donde se multiplica la prioridad obtenida del subcriterio por la prioridad del criterio que lo enmarca, con esto se puede observar la participación e influencia que tiene cada criterio en la decisión final.

**Tabla 53: Matrices de normalización para los criterios y subcriterios**

MACROCRITERIO	PAÍS	EMPRESA
PAÍS	3/4	3/4
EMPRESA	1/4	1/4

PAÍS	LEGAL	MERCADO	SOCIAL	ECONÓMICO
LEGAL	3/16	5/28	3/10	1/6
MERCADO	9/16	15/28	1/2	1/2
SOCIAL	1/16	3/28	1/10	1/6
ECONÓMICO	3/16	5/28	1/10	1/6

EMPRESA	FINANCIERO	CAPACIDAD OPERATIVA	LOGÍSTICA
FINANCIERO	35/47	7/11	15/19
CAPACIDAD OPERATIVA	5/47	1/11	1/19
LOGÍSTICA	7/47	3/11	3/19

PAÍS/LEGAL	POLÍTICAS INTERNAS	POLÍTICAS COMERCIALES	ESTABILIDAD POLÍTICA
POLÍTICAS INTERNAS	3/5	3/5	3/5
POLÍTICAS COMERCIALES	1/5	1/5	1/5
ESTABILIDAD POLÍTICA	1/5	1/5	1/5

PAÍS/MERCADO	POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	NIVEL DE COMPETENCIA	COMPORTAMIENTO DE CONSUMO
POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	21/31	7/13	5/7
NIVEL DE COMPETENCIA	3/31	1/13	5/21
COMPORTAMIENTO DE CONSUMO	7/31	5/13	1/21

PAÍS/SOCIAL	PERFIL DEMOGRAFICO	ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO
PERFIL DEMOGRAFICO	1/2	1/2
ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO	1/2	1/2

PAÍS/ECONÓMICO	DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR	ESTABILIDAD MONETARIA	RIESGO PAÍS
DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR	3/5	3/5	3/5
ESTABILIDAD MONETARIA	1/5	1/5	1/5
RIESGO PAÍS	1/5	1/5	1/5

EMPRESA/FINANCIERO	DISPONIBILIDAD DE CAPITAL	ESTABILIDAD DE COSTOS	RENTABILIDAD ESPERADA
DISPONIBILIDAD DE CAPITAL	9/13	3/5	5/7
ESTABILIDAD DE COSTOS	1/13	1/15	1/21
RENTABILIDAD ESPERADA	3/13	1/3	5/21

EMPRESA OPERATIVO	NIVEL DE TECNOLOGÍA	FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN	DEPENDENCIA DE PROVEEDORES
NIVEL DE TECNOLOGÍA	1/9	1/13	3/23
FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN	1/3	3/13	5/23
DEPENDENCIA DE PROVEEDORES	5/9	9/13	15/23

EMPRESA LOGÍSTICA	CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION	CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA	DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL
CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION	3/25	9/79	3/13
CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA	21/25	63/79	9/13
DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL	1/25	7/79	1/13

**Tabla 54: Matrices de priorización para los criterios y subcriterios**

MACROCRITERIO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
PAÍS	0.750	0.750
EMPRESA	0.250	0.250
INCONSISTENCIA	0.000	

PAÍS	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
MERCADO	0,526	0,395
LEGAL	0,210	0,158
ECONÓMICO	0,158	0,119
SOCIAL	0,107	0,080
INCONSISTENCIA	0.038	

EMPRESA	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
FINANCIERO	0,731	0,183
LOGÍSTICA	0,188	0,047
CAPACIDAD OPERATIVA	0,081	0,020
INCONSISTENCIA	0.033	

PAÍS/LEGAL	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
POLÍTICAS INTERNAS	0,600	0,095
POLÍTICAS COMERCIALES	0,200	0,032
ESTABILIDAD POLÍTICA	0,200	0,032
INCONSISTENCIA	0.000	

PAÍS/MERCADO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
POTENCIAL DE CRECIMIENTO	0,649	0,256
COMPORTAMIENTO DE	0,279	0,110
NIVEL DE COMPETENCIA	0,072	0,028
INCONSISTENCIA	0.073	

PAÍS/SOCIAL	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
PERFIL DEMOGRAFICO	0,5	0,040
ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO	0,5	0,040
INCONSISTENCIA	0.000	

PAÍS/ECONÓMICO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
DESARROLLO ECONÓMICO	0,600	0,071
ESTABILIDAD MONETARIA	0,200	0,024
RIESGO PAÍS	0,200	0,024
INCONSISTENCIA	0.000	

EMPRESA/FINANCIERO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
DISPONIBILIDAD DE CAPITAL	0,672	0,123
RENTABILIDAD ESPERADA	0,265	0,048
ESTABILIDAD DE COSTOS	0,063	0,012
INCONSISTENCIA	0.014	

EMPRESA/OPERATIVO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
DEPENDENCIA DE PROVEEDORES	0,637	0,013
FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN	0,258	0,005
NIVEL DE TECNOLOGÍA	0,105	0,002
INCONSISTENCIA	0.019	

EMPRESA/LOGÍSTICA	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA	0,785	0,037
CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION	0,148	0,007
DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL	0,067	0,003
INCONSISTENCIA	0.041	

Los criterios que tuvieron una mayor prioridad sobre los otros en el mismo nivel de comparación están justificados por las evaluaciones y juicios emitidos por los expertos que realizaron las comparaciones pareadas y esto es el resultado cuantitativo de las valoraciones subjetivas que se acordaron. En cuanto a los niveles de inconsistencia hallados en la comparación realizada se observa que todos se encuentran en niveles inferiores al 10% siendo la inconsistencia de los criterios relacionados al mercado los de mayor nivel con un 7.3%, para los otros niveles se encuentran entre el 0% y el 4.1% con lo que se concluye que es un buen modelo para continuar con la evaluación de las alternativas.

#### 10.4.2. PRIORIZACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS EVALUADAS EN LOS SUBCRITERIOS

Este proceso de priorización debe ser realizado igualmente para la evaluación de los juicios emitidos en la comparación pareada realizada para las alternativas con respecto a cada criterio que está en el nivel de la jerarquía superior a éstas. El juicio que se emite sobre las alternativas es hace referencia exclusivamente al criterio bajo el cual se está evaluando sin tener en consideración otros criterios para que la decisión no tenga sesgos ni juicios emitidos bajo parámetros diferentes. Las evaluaciones para estos dos países evaluados no tienen grado de inconsistencia, por ser una única comparación-

**Tabla 55: Matrices de priorización alternativas evaluadas**

PAÍS/LEGAL/ POLÍTICAS INTERNAS	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,500	0,047
URUGUAY	0,500	0,047

PAÍS/LEGAL/ POLÍTICAS COMERCIALES	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,250	0,008
URUGUAY	0,750	0,023

PAÍS/LEGAL/ ESTABILIDAD POLÍTICA	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,500	0,016
URUGUAY	0,500	0,016

PAÍS/MERCADO/POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,900	0,230
URUGUAY	0,100	0,026

PAÍS/MERCADO/ NIVEL DE COMPETENCIA	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,167	0,005
URUGUAY	0,833	0,023

PAÍS/MERCADO/ COMPORTAMIENTO DE CONSUMO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,833	0,092
URUGUAY	0,167	0,018

**Tabla 55: Matrices de priorización alternativas evaluadas**

PAÍS/SOCIAL/ PERFIL DEMOGRAFICO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,833	0,033
URUGUAY	0,167	0,007

PAÍS/SOCIAL/ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIECONÓMICO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,167	0,007
URUGUAY	0,833	0,033

PAÍS/ECONÓMICO/DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,833	0,059
URUGUAY	0,167	0,012

PAÍS/ECONÓMICO/ ESTABILIDAD MONETARIA	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,750	0,018
URUGUAY	0,250	0,006

PAÍS/ECONÓMICO/ RIESGO PAÍS	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,750	0,018
URUGUAY	0,250	0,006

EMPRESA/FINANCIERO / DISPONIBILIDAD DE CAPITAL	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,500	0,062
URUGUAY	0,500	0,062

EMPRESA/FINANCIERO/ ESTABILIDAD DE COSTOS	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,833	0,009
URUGUAY	0,167	0,002

EMPRESA/FINANCIERO /RENTABILIDAD ESPERADA	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,833	0,040
URUGUAY	0,167	0,008

EMPRESA/CAPACIDAD OPERATIVA /NIVEL DE TECNOLOGÍA	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,250	0,001
URUGUAY	0,750	0,002

EMPRESA/CAPACIDAD OPERATIVA/ FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,500	0,003
URUGUAY	0,500	0,003

EMPRESA/CAPACIDAD OPERATIVA /DEPENDENCIA DE PROVEEDORES	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,250	0,003
URUGUAY	0,750	0,010

EMPRESA/LOGÍSTICA/CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,750	0,005
URUGUAY	0,250	0,002

EMPRESA/LOGÍSTICA/CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,167	0,007
URUGUAY	0,833	0,037

EMPRESA/LOGÍSTICA/DISPONIBILIDAD INFORMACIÓN TIEMPO REAL	RESULTADO GLOBAL	PRIORIDAD GLOBAL
BRASIL	0,500	0,002
URUGUAY	0,500	0,002

Las priorizaciones realizadas para cada país se calculan por el mismo método que se realizaron la priorización de los criterios, y la priorización global está evaluada con respecto al subcriterio que enmarca la comparación entre las alternativas.

## 10.5. RESULTADO DEL MODELO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO

La evaluación final para la obtención del resultado del modelo se realiza con la suma de las prioridades globales obtenidas en la comparación final de las alternativas, para este caso en especial el resultado encontrado fue el siguiente:

Tabla 56: Resultado modelo análisis jerárquico

¿Qué país es mas factible para incursionar para Belcorp?	RESULTADO GLOBAL
BRASIL	0,634
URUGUAY	0,366

### 10.5.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Observando el resultado del modelo, la decisión final determina que para Belcorp el mejor país para incursionar es Brasil con un 63.4% de favorabilidad contra un 36.6% de Uruguay, teniendo en cuenta los criterios definidos para el proceso de toma de decisiones y la evaluación respectiva por las personas al interior de la empresa y los asesores externos.

Teniendo en cuenta la priorización realizada de los macrocriterios, fue de más importancia el criterio país que el macrocriterio empresa, ya que éste debía poseer características importantes para considerar un óptimo crecimiento del negocio. Bajo este criterio se considera en general que Brasil posee características más favorables para la empresa que Uruguay, las cuales están determinadas por el análisis de los diferentes criterios que lo componen, dando como resultado una priorización del 68.2% contra un 31.8%, lo cual resalta que Brasil como país es más favorable para los intereses de la empresa y para la visión estratégica del negocio.

Dentro del macrocriterio país se puede observar que lo más determinante, al momento de tomar una decisión es el criterio mercado, el cual considera la magnitud y aceptabilidad de los productos, las tendencias de crecimiento y los niveles de competencia, que para Belcorp determinan otros factores como los niveles de venta y proyecciones sobre la rentabilidad esperada. Para el caso de Brasil el criterio mercado tiene una mejor priorización con una evaluación de 82.5%, esta evaluación está determinada por el potencial de crecimiento que tiene el mercado de moda y productos para el cuidado personal que existe actualmente, además del tamaño de su población el cual permite a diferentes empresas competidoras hacer parte del mercado sin interferir directamente entre ellas. El criterio mercado en el entorno global del modelo tiene una importancia del 52.6% sobre el total de decisión del macrocriterio país, y el macrocriterio país a su vez tiene un peso de 75% sobre la decisión final, convirtiendo al criterio mercado en el de mayor peso en el modelo con una ponderación de 39.4% sobre la decisión final.

En los otros tres criterios que conforman el macrocriterio País, Brasil tiene una mayor prioridad, con un 79.8% en el criterio económico, debido a su fortaleza que actualmente lo ubican como una de las potencias que sobresalen a nivel global, su tendencia de crecimiento del PIB, y la mejora en la evaluación de riesgo para la inversión extranjera determinada por el Fondo Monetario Internacional. Por otro lado Uruguay sobresale en el criterio legal porque tiene unas políticas establecidas que generan una menor restricción a la inversión extranjera y favorecen más el mercado de la empresa Belcorp, esto no quiere decir que Brasil no tenga las facilidades políticas y legales para que Belcorp pueda incursionar, sino que tiene unas restricciones adicionales que en comparación con Uruguay sea más complejo y costoso el proceso para ingresar los productos al país. Finalmente el criterio social tiene solamente una participación del 10.7% sobre la evaluación final del macrocriterio país, en este tanto Brasil como Uruguay tuvieron una evaluación equitativa mostrando que social y culturalmente los países tienen una aceptabilidad para que la empresa desarrolle sus planes estratégicos.

Para complementar el análisis de la decisión escogida, enmarcada en las puntuaciones de todos los criterios, se continúa con el macrocriterio empresa. Para este macrocriterio, la diferencia entre los dos países, luego de las evaluaciones realizadas no fue tan significativa, los resultados muestran a Brasil con una favorabilidad de un 51.6%, mientras que Uruguay se mantuvo por debajo tan solo con un 48.4%. El peso final de este macrocriterio en la decisión es del 25% lo cual lo hace un criterio débil, ya que es más importante tener unas condiciones de aceptabilidad en el país, que las condiciones que tiene la empresa para la decisión final.

Dentro de los tres criterios que enmarcan la empresa, Brasil sobresalió en el criterio financiero con una prioridad de 57.6% porque las condiciones que éste presenta, hacen que las proyecciones sobre la rentabilidad esperada por parte de la empresa sean más optimistas que las de Uruguay. En cuanto a la disponibilidad de capital el cual es el subcriterio de mayor relevancia en el criterio financiero, los dos países se encuentran en igual de condiciones porque actualmente la empresa cuenta con los recursos necesarios para desarrollar estrategias de incursión en cualquiera de los dos países.

Por otro lado, los criterios restantes dentro del macrocriterio empresa que son capacidad operativa y logística. Se muestran débiles con respecto a su ponderación con un 8.1% y un 18.8% de significancia relativamente. En dichos criterios Uruguay es más fuerte que Brasil por la baja complejidad que se puede manejar en el país en la planeación logística. Las razones por las cuales se considera Uruguay menos complejo son que la población es más reducida y llegar a ella es más fácil por su territorio de menor tamaño, donde la demanda esperada hace que la empresa no tenga que sufrir grandes modificaciones para responder a las necesidades del mercado. La importancia de Uruguay en estos criterios alcanza únicamente para nivelar la supremacía de Brasil en el criterio empresa pero no cambia la decisión final sobre el mercado al cual incursionar para la empresa. Esto no quiere decir que la empresa no cuente con los recursos ni capacidad operativa

para incursionar en Brasil, sino que por las condiciones estudiadas por los evaluadores se pretende que inicialmente es más fácil adaptarse a las condiciones demandadas por el mercado Uruguayo.

En conclusión los resultados mostraron que Brasil es la decisión que debe tomar la empresa para incursionar, ya que ésta dominó en los criterios de mayor relevancia en el proceso del análisis jerárquico, pero que su dominancia sobre Uruguay no fue tan notoria como la empresa esperaba, ya que existen otros criterios que en mercados de igual tamaño y con disponibilidad financiera más limitada pueden ser decisivos en la decisión final.

## 10.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para desarrollar el análisis de sensibilidad para este proyecto se analizaron dos escenarios, el primer escenario representa los juicios emitidos en la comparación pareada de los criterios realizada por los expertos que trabajan en la empresa y el segundo escenario el cual representa a los evaluadores externos que colaboraron en la evaluación.

### 10.6.1. ESCENARIO EVALUADORES DE LA EMPRESA

En el primer escenario los evaluadores por parte de la empresa consideraron que para el proceso de decisión los dos macrocriterios deben tener el mismo nivel de importancia, porque tanto las variables externas como las internas determinan el funcionamiento global de la empresa y son complementarias entre sí y por otro lado, se nota la importancia que los evaluadores internos ven en la empresa, cosa que los evaluadores externos no tienen en cuenta al momento de tomar una decisión. Con esto a comparación del modelo original, el macrocriterio país pierde relevancia y no se convierte en un criterio determinante, sino que empiezan a tomar un papel más importante los criterios que conforman los macrocriterios.

**Tabla 57: Matrices priorización criterios análisis sensibilidad escenario empresa**

MACROCRITERIO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
PAÍS	0,500	0,500
EMPRESA	0,500	0,500
INCONSISTENCIA	0,000	

PAÍS	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
MERCADO	0,449	0,225
LEGAL	0,313	0,157
ECONÓMICO	0,148	0,074
SOCIAL	0,090	0,045
INCONSISTENCIA	0,130	

EMPRESA	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
FINANCIERO	0,778	0,389
LOGÍSTICA	0,111	0,056
CAPACIDAD OPERATIVA	0,111	0,056
INCONSISTENCIA	0,000	

Tabla 57: Matrices priorización criterios análisis sensibilidad escenario empresa

PAÍS/LEGAL	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
POLÍTICAS INTERNAS	0,714	0,112
POLÍTICAS COMERCIALES	0,143	0,022
ESTABILIDAD POLÍTICA	0,143	0,022
INCONSISTENCIA	0,000	

PAÍS/MERCADO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	0,455	0,102
COMPORTAMIENTO DE CONSUMO	0,455	0,102
NIVEL DE COMPETENCIA	0,090	0,020
INCONSISTENCIA	0,000	

PAÍS/SOCIAL	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
PERFIL DEMOGRAFICO	0,5	0,023
ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO	0,5	0,023
INCONSISTENCIA	0,000	

PAÍS/ECONÓMICO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR	0,334	0,025
ESTABILIDAD MONETARIA	0,333	0,025
RIESGO PAÍS	0,333	0,025
INCONSISTENCIA	0,000	

EMPRESA/FINANCIERO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
DISPONIBILIDAD DE CAPITAL	0,467	0,182
RENTABILIDAD ESPERADA	0,467	0,182
ESTABILIDAD DE COSTOS	0,066	0,026
INCONSISTENCIA	0,000	

EMPRESA/OPERATIVO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
DEPENDENCIA DE PROVEEDORES	0,334	0,019
FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN	0,333	0,018
NIVEL DE TECNOLOGÍA	0,333	0,018
INCONSISTENCIA	0,000	

EMPRESA/LOGÍSTICA	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA	0,6	0,033
CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION	0,2	0,011
DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL	0,2	0,011
INCONSISTENCIA	0,000	

¿Qué país es más factible para incursionar para Belcorp?	RESULTADO GLOBAL
BRASIL	0,606
URUGUAY	0,394

Adicionalmente en la evaluación de los criterios pertenecientes al macrocriterio país, para los evaluadores el mercado sigue con una mayor importancia que los otros criterios, pero en una menor proporción tan solo con el 44.9% de prioridad del total del criterio, ya que se consideró que el criterio legal, por sus variables no controlables pueden determinar si es viable o no entrar en un país, exista o no exista un mercado propicio para la empresa. Finalmente se consideraron los criterios social y económico con una importancia similar a la del modelo inicial y con un peso sobre la decisión final no determinante, debido a que los diferentes subcriterios que los conforman son de igual importancia porque describen las cualidades de un país.

En cuanto a los criterios que hacen referencia al macrocriterio empresa, los evaluadores destacaron que el criterio financiero es el de mayor importancia con una priorización del 77.8% sobre los otros dos criterios, porque consideran que los recursos económicos determinan el desarrollo estratégico de la empresa. Por otro lado, los criterios referentes a la capacidad operativa y el desarrollo logístico, se consideraron igualmente importantes, porque la empresa no tiene una ventaja para incursionar en un país si uno de los dos factores no esté bien desarrollado.

Con estos cambios realizados en la percepción y evaluación de los criterios y manteniendo la evaluación brindada de las alternativas, el resultado del modelo permite a la empresa tomar la

decisión de incursionar en Brasil con una favorabilidad del 60.6% sobre Uruguay, con esto se observa que cambiando la configuración inicial en diferentes aspectos, la decisión final no es muy diferente a la original. Por otro lado se nota claramente el enfoque más mesurado de las personas que trabajan en la empresa, ya que buscan un equilibrio entre lo que la empresa puede dar y lo que el país les puede ofrecer.

### 10.6.2. ESCENARIO EVALUADORES EXTERNOS DE LA EMPRESA

Para el segundo escenario, se usó las opiniones de los evaluadores externos, donde se puede apreciar que su enfoque es diferente al de los evaluadores internos, donde queda en evidencia la preferencia por el macrocriterio país con un 87.5% de favorabilidad, está determinada preferencia está justificada porque el macrocriterio está definido por diferentes factores no controlables por parte de la empresa y que determinan en primera instancia si la empresa puede o no ingresar al país y bajo qué condiciones y restricciones lo tiene que hacer.

**Tabla 58: Matrices priorización criterios análisis sensibilidad escenario evaluadores externos**

MACROCRITERIO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
PAÍS	0,875	0,875
EMPRESA	0,125	0,125
INCONSISTENCIA	0,000	

PAÍS	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
MERCADO	0,123	0,108
LEGAL	0,302	0,264
ECONÓMICO	0,221	0,193
SOCIAL	0,354	0,310
INCONSISTENCIA	0,290	

EMPRESA	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
FINANCIERO	0,735	0,092
LOGÍSTICA	0,207	0,026
CAPACIDAD OPERATIVA	0,058	0,007
INCONSISTENCIA	0,110	

PAÍS/LEGAL	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
POLÍTICAS INTERNAS	0,110	0,112
POLÍTICAS COMERCIALES	0,323	0,022
ESTABILIDAD POLÍTICA	0,567	0,022
INCONSISTENCIA	0,280	

PAÍS/MERCADO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	0,772	0,078
COMPORTAMIENTO DE CONSUMO	0,227	0,024
NIVEL DE COMPETENCIA	0,051	0,005
INCONSISTENCIA	0,200	

PAÍS/SOCIAL	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
PERFIL DEMOGRAFICO	0,833	0,258
ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO	0,167	0,052
INCONSISTENCIA	0,280	

PAÍS/ECONÓMICO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR	0,715	0,138
ESTABILIDAD MONETARIA	0,218	0,042
RIESGO PAÍS	0,051	0,005
INCONSISTENCIA	0,200	

Tabla 58: Matrices priorización criterios análisis sensibilidad escenario evaluadores externos

EMPRESA/FINANCIERO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
DISPONIBILIDAD DE CAPITAL	0,787	0,072
RENTABILIDAD ESPERADA	0,167	0,015
ESTABILIDAD DE COSTOS	0,046	0,004
INCONSISTENCIA	0,420	

EMPRESA/OPERATIVO	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
DEPENDENCIA DE PROVEEDORES	0,191	0,001
FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN	0,761	0,006
NIVEL DE TECNOLOGÍA	0,048	0,001
INCONSISTENCIA	0,310	

EMPRESA/LOGÍSTICA	PRIORIDAD	PRIORIDAD GLOBAL
CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA	0,787	0,020
CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION	0,167	0,004
DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL	0,046	0,001
INCONSISTENCIA	0,420	

¿Qué país es más factible para incursionar para Belcorp?	RESULTADO GLOBAL
BRASIL	0,620
URUGUAY	0,380

Dentro del macrocriterio país, los evaluadores consideraron de mayor importancia los criterios legales y sociales, ya que estos están establecidos por agentes externos como lo son el gobierno y la cultura de la población. Para este caso específico la prioridad social fue del 35.4% y el legal de 30.2%, con lo cual se le restó importancia al criterio mercado con un 12.3% a comparación del modelo inicial, porque la empresa debe tener en cuenta que la acción de incursionar a un país con o sin mercado, está limitada por las acciones legales y culturales que tiene la sociedad.

En el macrocriterio empresa, los evaluadores consideraron que los encargados del proceso de toma de decisiones deben tener el conocimiento suficiente de las capacidades internas de la empresa, que las alternativas previamente escogidas a evaluar deben estar enmarcadas dentro de las capacidades de respuesta actual y que se debe únicamente evaluar a cuál de estas se puede responder con mayor satisfacción para el cliente obteniendo los resultados esperados. En cuanto a los criterios que describen el macrocriterio empresa sobresale el criterio financiero con un grado de importancia del 73.5%. Las principales razones no varían con las del modelo final ni con las realizadas por el equipo de evaluadores de la empresa, donde están de acuerdo que sin una disponibilidad de recursos económicos, la empresa está limitada y amenazada por la competencia local que exista. En segunda instancia se consideró el criterio logístico, debido a que este influencia en la capacidad operativa de la planta por su impacto estratégico a nivel macro de la empresa.

La decisión final de este nuevo escenario favorece a Brasil con un 62% sobre Uruguay, ya que su dominancia en tres de los cuatro criterios que conforman el macrocriterio país, entre los cuales está el de mayor importancia que es el criterio social, hacen que la decisión se incline a favor de este. Por otro lado a pesar de que el criterio mercado que domina Brasil haya perdido importancia, se mantuvo su dominio en los criterios claves de la decisión.

En general se puede observar de este análisis de sensibilidad que a pesar de que el modelo haya cambiado el enfoque de sus prioridades en los diferentes criterios, la decisión final se mantuvo favorable a Brasil. Este hecho se debe a que en este caso la comparación pareada realizada entre las diferentes alternativas estuvo inclinada favorablemente para Brasil, y los criterios que quedaban siendo los de menor impacto decisivo en el proceso siempre favorecieron a Uruguay.

La elaboración de dicho análisis es de gran importancia para entender de mejor forma la dinámica con la que funciona este modelo que no se ha utilizado nunca, haciendo que se tenga una mejor comprensión de este.

Cada grupo de personas según su perfil puede definir los criterios de una forma particular y un grupo de personas con un perfil similar pueden calificar los criterios de una forma similar.

## **11. EVALUACIÓN FINANCIERA**

La aplicación del modelo desarrollado a la empresa, le brinda a esta una nueva forma de analizar sus decisiones, trayendo consigo beneficios y costos que se deben tener en cuenta al momento de tomar el modelo propuesto como una realidad aplicable para la empresa.

Para la evaluación financiera de este modelo se analizan los escenarios vinculados a las dos alternativas estudiadas, Brasil y Uruguay, con el objetivo de analizar el impacto económico presente en cada una y apoyar la alternativa seleccionada mediante el uso del modelo diseñado con la teoría AHP.

### **11.1. BENEFICIO PARA LA EMPRESA**

El modelo basado en el análisis jerárquico que se propuso es una nueva forma para la empresa de ver la planeación estratégica y los procesos que implican la toma de decisiones. El planteamiento está dirigido para que Belcorp realice un proceso de toma de decisiones más organizado, estructurado y concluyente, este es un primer beneficio cualitativo del proyecto, pero de un alto valor para la empresa. Es importante con este proyecto, lograr resolver los problemas que se tienen actualmente y poder generar una actitud de cambio y mejora mediante el conocimiento de la herramienta del análisis jerárquico ya que la flexibilidad de esta herramienta desarrollada en este trabajo de grado, le permite a la empresa no solo abordar este problema de decisión sobre nuevos mercados, sino que puede ser adaptado para las necesidades que se generen al interior de la empresa.

Otro beneficio que puede ser percibido a través de la utilización del modelo jerárquico para la empresa es en su impacto financiero, ya que con un proceso más organizado y estructurado el riesgo de pérdidas económicas puede disminuirse y se puede evitar repetir la historia con lo sucedido en los casos de Estados Unidos y Argentina.

### **11.2. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ANÁLISIS JERÁRQUICO**

Para implementar el modelo y aprovechar al máximo las características que puede brindar es recomendable implementar un software que maneje el análisis jerárquico, en nuestro caso se recomienda Expert Choice, ya que por su facilidad de uso, análisis y su variedad de herramientas, es uno de los pocos y mejores software que utilizan la jerarquización como herramienta.

El costo relacionado a este software es de \$15.690 dólares<sup>118</sup>, dicho monto contiene permiso para cuatro constructores y 6 administradores, curso de capacitación para los constructores y asistencia las 24 horas. Debido a que es una herramienta para la toma de decisiones estratégicas, no es necesario que se implemente en todas las áreas de la organización sino en las encargadas del desarrollo y planeación estratégica de Belcorp.

Se puede ver que el costo de implementación del programa es justificables por los beneficios que podría traer el resultado de los modelos, por otro lado, por la versatilidad del programa, se puede usar para todo tipo de problemas, haciendo a la utilización del análisis jerárquico una herramienta útil para Belcorp.

### **11.3. VALIDACIÓN FINANCIERA**

Para realizar la evaluación financiera se tiene en cuenta el número de vendedores que pertenecen al mercado de venta directa en cada país, según la Asociación Internacional de Venta Directa, ya que para una empresa enfocada en este estilo de venta se le facilita obtener una participación del mercado, porque por experiencia de la misma empresa se sabe que los que participan en esta modalidad de venta tienden a ofrecer productos de más de una compañía, para ofrecer un portafolio de productos más variado, y obtener un mayor beneficio económico. Para el primer año de incursión la empresa espera captar un 3% de estos vendedores en cada país, dada la experiencia de la empresa en los diferentes mercados internacionales, con un nivel de competencia alto y una actividad del mercado constante, consideran que esta cifra de captación de vendedores para el primer año es prudente.

Para el caso de Brasil, se estima para el primer año se capta una población de vendedores de 71.321, dicha cifra representa un 9% de la cantidad de vendedores actuales que posee Belcorp en todos los países. Para el caso de Uruguay esta cifra es de 1.600 vendedores que representa un 0,2% de la fuerza de venta con que cuentan internacionalmente.

Se analizó el periodo del año 2012, dividido en las 18 campañas con que cuenta la compañía, la empresa cree que a lo largo de estas 18 campañas pueden llegar a la población meta de vendedores señalada anteriormente. En promedio la empresa recibe un pedido promedio en cada campaña de 100 dólares por vendedora. Por experiencia, la empresa considera que los gastos y costos relacionados con el producto son aproximadamente el 67% del total de las ventas para

---

<sup>118</sup> Tabla de precios Licencias Expert Choice. [Recurso en Línea]. [http://www.fulcrum.cl/page\\_software.php](http://www.fulcrum.cl/page_software.php) [Citado el 20 de Septiembre de 2011]

Brasil y el 48% para Uruguay, dicha margen se refiere de todos los costos relacionados con producción, operativos y administrativos, brindados por la empresa. Por otro lado se estima que en promedio la inversión inicial para un nuevo país, que cubre todos los gastos que se presentan para dicha actividad es de \$2.000.000 de dólares para Brasil y por la magnitud del mercado para Uruguay es de \$300.000. La utilidad total es afectada por el impuesto de renta en cada país, para el caso de Brasil es de 27,5%<sup>119</sup> y de Uruguay de 35%<sup>120</sup>

Con lo anteriormente planteado, la situación financiera planteada para la alternativa del mercado de Brasil es la siguiente:

**Tabla 59: Evaluación financiera Brasil. Inversión, Proyección ventas**

Campaña	No. Vendedores	Venta promedio campaña US\$	Total esperado	Costo total	Utilidad total
Inversión					\$ (2.000.000)
Campaña 1	3.962	\$ 100	\$ 396.228	\$ 265.473	\$ 94.797
Campaña 2	7.925	\$ 100	\$ 792.455	\$ 530.945	\$ 189.595
Campaña 3	11.887	\$ 100	\$ 1.188.683	\$ 796.418	\$ 284.392
Campaña 4	15.849	\$ 100	\$ 1.584.911	\$ 1.061.890	\$ 379.190
Campaña 5	19.811	\$ 100	\$ 1.981.138	\$ 1.327.363	\$ 473.987
Campaña 6	23.774	\$ 100	\$ 2.377.366	\$ 1.592.835	\$ 568.785
Campaña 7	27.736	\$ 100	\$ 2.773.594	\$ 1.858.308	\$ 663.582
Campaña 8	31.698	\$ 100	\$ 3.169.821	\$ 2.123.780	\$ 758.380
Campaña 9	35.660	\$ 100	\$ 3.566.049	\$ 2.389.253	\$ 853.177
Campaña 10	39.623	\$ 100	\$ 3.962.277	\$ 2.654.725	\$ 947.975
Campaña 11	43.585	\$ 100	\$ 4.358.504	\$ 2.920.198	\$ 1.042.772
Campaña 12	47.547	\$ 100	\$ 4.754.732	\$ 3.185.670	\$ 1.137.570
Campaña 13	51.510	\$ 100	\$ 5.150.960	\$ 3.451.143	\$ 1.232.367
Campaña 14	55.472	\$ 100	\$ 5.547.187	\$ 3.716.616	\$ 1.327.165
Campaña 15	59.434	\$ 100	\$ 5.943.415	\$ 3.982.088	\$ 1.421.962
Campaña 16	63.396	\$ 100	\$ 6.339.643	\$ 4.247.561	\$ 1.516.760
Campaña 17	67.359	\$ 100	\$ 6.735.870	\$ 4.513.033	\$ 1.611.557
Campaña 18	71.321	\$ 100	\$ 7.132.098	\$ 4.778.506	\$ 1.706.354
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 67.754.931</b>	<b>\$ 45.395.804</b>	<b>\$ 16.210.367</b>
<b>IMPUESTO RENTA</b>	27,5%				

<sup>119</sup> Gobierno de Brasil, Impuesto sobre la renta, Enero ,2010. [Recurso en Línea]. [http://www.brasil.gov.br/sobre/economia-1/sus-finanzas/impuesto-de-renta/br\\_model1?set\\_language=es](http://www.brasil.gov.br/sobre/economia-1/sus-finanzas/impuesto-de-renta/br_model1?set_language=es) [Citado el 19 de Septiembre de 2011]

<sup>120</sup> TMD Consultores, Impuesto a la Renta de Industria y Comercio. [Recurso en Línea]. <http://www.tmd.com.uy/informacion/tributaria/iric.htm> [Citado el 19 de Septiembre de 2011]

El escenario financiero para la alternativa de Uruguay es la siguiente:

**Tabla 60: Evaluación financiera Brasil. Inversión, Proyección ventas**

Campaña	No. Vendedores	Venta promedio campaña US\$	Total esperado	Costo total	Utilidad total
Inversión					\$ (300.000)
Campaña 1	89	\$ 100	\$ 8.891	\$ 4.268	\$ 3.005
Campaña 2	178	\$ 100	\$ 17.782	\$ 8.536	\$ 6.010
Campaña 3	267	\$ 100	\$ 26.674	\$ 12.803	\$ 9.016
Campaña 4	356	\$ 100	\$ 35.565	\$ 17.071	\$ 12.021
Campaña 5	445	\$ 100	\$ 44.456	\$ 21.339	\$ 15.026
Campaña 6	533	\$ 100	\$ 53.347	\$ 25.607	\$ 18.031
Campaña 7	622	\$ 100	\$ 62.238	\$ 29.874	\$ 21.037
Campaña 8	711	\$ 100	\$ 71.129	\$ 34.142	\$ 24.042
Campaña 9	800	\$ 100	\$ 80.021	\$ 38.410	\$ 27.047
Campaña 10	889	\$ 100	\$ 88.912	\$ 42.678	\$ 30.052
Campaña 11	978	\$ 100	\$ 97.803	\$ 46.945	\$ 33.057
Campaña 12	1.067	\$ 100	\$ 106.694	\$ 51.213	\$ 36.063
Campaña 13	1.156	\$ 100	\$ 115.585	\$ 55.481	\$ 39.068
Campaña 14	1.245	\$ 100	\$ 124.476	\$ 59.749	\$ 42.073
Campaña 15	1.334	\$ 100	\$ 133.368	\$ 64.016	\$ 45.078
Campaña 16	1.423	\$ 100	\$ 142.259	\$ 68.284	\$ 48.083
Campaña 17	1.511	\$ 100	\$ 151.150	\$ 72.552	\$ 51.089
Campaña 18	1.600	\$ 100	\$ 160.041	\$ 76.820	\$ 54.094
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.520.390</b>	<b>\$ 729.787</b>	<b>\$ 513.892</b>
<b>IMPUESTO RENTA</b>	35%				

A simple vista se puede ver que la recuperación, con estas cifras estimadas es más rápida en la alternativa seleccionada por el modelo, debido a que la población de vendedores es más grande, con una diferencia de 69.721, representando una diferencia en utilidades de \$15.696.476 dólares, haciendo al mercado de Brasil más dinámico en cuanto a volumen de ventas.

Para el análisis de rentabilidad de las dos alternativas se usaron los indicadores de Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN), estos indicadores son los recomendados para establecer la viabilidad de un proyecto específico. Para el cálculo del VPN de cada país se usó la estimación de la inflación para el año 2012, donde el de Brasil es de 5,53%<sup>121</sup> y el de Uruguay es del 7%<sup>122</sup>.

Estos indicadores para la alternativa de Brasil son:

**Tabla 61: TIR y VPN para Brasil**

<b>TIR</b>	<b>23%</b>
<b>VPN</b>	<b>\$ 6.242.162</b>

<sup>121</sup> Cronista.com, Mercado amplía proyección de inflación en Brasil para 2011 y 2012, Septiembre, 2011. [Recurso en Línea]. [http://www.cronista.com/contenidos/2011/09/12/noticia\\_0114.html](http://www.cronista.com/contenidos/2011/09/12/noticia_0114.html) [Citado el 19 de Septiembre de 2011]

<sup>122</sup> Espectador.com, Se elevan levemente proyecciones de inflación, Septiembre, 2011. [Recurso en Línea]. [http://tecn.espectador.com/1v4\\_contenido.php?id=221725&sts=1](http://tecn.espectador.com/1v4_contenido.php?id=221725&sts=1) [Citado el 19 de Septiembre de 2011]

Para el caso de Uruguay son:

**Tabla 62: TIR y VPN para Uruguay**

TIR	5%
VPN	(\$ 62.198)

Gracias a estos indicadores, se puede apreciar de una forma mejor la favorabilidad financiera que posee el mercado de Brasil, con un 23% en la tasa interna de retorno y un VPN de \$6.242.162 de dólares, contra una tasa interna de retorno del 5% y un VPN negativo también de \$62.198, haciendo el mercado de Brasil uno donde se puede realizar una inversión prometedora con una utilidad importante solo para un año, mientras que Uruguay necesita más de un año para recuperar la inversión, aunque su tasa interna es favorable la inflación proyectada en el año es mayor a esta.

El análisis financiero anterior muestra el impacto que tiene el modelo, ya que apoya la alternativa seleccionada mostrando que en dicho país se puede tener una ganancia importante de dinero, que hace la operación de la empresa mucho más fuerte.

## 12. CONCLUSIONES

- El proceso de análisis jerárquico permite realizar un proceso estructurado para tomar decisiones, mediante la identificación y jerarquización de criterios que influyen en la decisión final. De esto dependen en gran parte, el éxito de las estrategias de una organización.
  - En el modelo planteado se usaron criterios que normalmente se tienen en cuenta para todo proceso estratégico de toma de decisiones en la empresa.
  - Algunos criterios definidos por la empresa y considerados importantes después de realizar la evaluación de estos, se observó que para los expertos, dichos criterios aunque hacen parte del proceso, no tienen la importancia que la empresa considera al entrar a un nuevo mercado.
  - El modelo al permitir realizar una jerarquía de los diferentes criterios, hace el proceso de análisis más sencillo y enriquecedor para la valoración de todas las variables vinculadas.
  - Es importante en todo proceso realizar un análisis de sensibilidad para ver las variables que integran el modelo y afectan su comportamiento con los cambios, enriqueciendo el resultado del modelo.
  - La base de esta herramienta es que permite la comparación de los criterios definidos, lo cual es importante al realizar el proceso de toma de decisiones jerarquizada, ya que identifica la prioridad de un criterio y determina la importancia sobre la evaluación de las alternativas.
- La flexibilidad del modelo planteado en este proyecto permite que Belcorp no solo obtenga un modelo establecido para la selección de nuevos mercados, también adquieran una metodología que pueden utilizar para cualquier situación que se requiera, como el lanzamiento de nuevos productos, elegir nuevos proveedores, entre otros.

### **13. RECOMENDACIONES**

- En el caso que la empresa de decida incursionar en Brasil, debería desarrollar otro proceso estratégico para tomar la decisión acerca de la viabilidad de incursionar como un centro producción país y desde este se pueda abastecer los mercados del sur, con los cuales tiene tratados, como Uruguay, Argentina y Chile.
  
- Aprovechar los criterios y estructuras realizadas en este trabajo para realizar futuros análisis para decidir nuevos países a los cuales incursionar, que se tienen contemplados en la visión de crecimiento de la empresa.
  
- Tener en cuenta la metodología expuesta para estructurar los diferentes procesos de toma de decisiones no solo a nivel estratégico, debido a que la flexibilidad del modelo permite adaptarse al proceso que requiera la empresa.

#### 14. APENDICE 1: BASE MATEMÁTICA PROCESO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO

El Análisis Jerárquico integra aspectos cualitativos y cuantitativos en un proceso único de decisión, el cual es posible incorporar de forma íntegra los valores personales y razonamientos lógicos en una estructura única de análisis, para de tal forma convertir el proceso en un explícito, facilitando y promoviendo la toma de decisiones bajo escenarios multicriterios, promoviendo resultados objetivos y confiables.<sup>123</sup>

Dentro del desarrollo del AHP se pide a quién toma las decisiones escoger una preferencia o prioridad con respecto a cada alternativa de decisión en términos de la definición del criterio. Teniendo en cuenta la información suministrada sobre la importancia relativa entre los criterios y las preferencias enmarcadas de las alternativas, se procede a realizar el proceso matemático, para proporcionar una jerarquización de prioridades de las alternativas con respecto a una preferencia global determinada por la evaluación de los criterios.<sup>124</sup>

El primer paso para establecer las prioridades es realizar las comparaciones pareadas entre los criterios de un mismo nivel con respecto del criterio de nivel superior de que dependen. <sup>125</sup> El AHP tiene como referencia las medidas de comparación conocidas en la escala de Saaty los cuales muestran las preferencias relativas entre los diferentes criterios, con esto se da una preferencia numérica de forma razonable a los juicios emitidos por los tomadores de decisiones. <sup>126</sup>

Las matrices de comparación son matrices cuadradas que en sus componentes tienen el resultado de comparación entre criterios o alternativas y el fundamento matemático está basado en el álgebra lineal.

Sea A una matriz  $n \times n$  donde  $n$  pertenece a los números enteros positivos y sea  $a_{ij}$  el elemento  $(i,j)$  de la matriz A para  $i= 1,2,\dots,n$  y  $j= 1,2,\dots,n$ . Se puede decir bajo el concepto del AHP que la matriz A es una matriz de comparaciones pareadas de  $n$  alternativas y/o criterios, donde  $a_{ij}$  es la evaluación cuantitativa de comparación entre la alternativa o criterio  $i$  y el criterio o alternativa  $j$ .

En el caso de que  $i = j$  el valor de  $a_{ij}$  será igual a 1, porque se está comparando el criterio o alternativa consigo misma. <sup>127</sup>

---

<sup>123</sup> ARANCIBIA, S. CONTRERAS, E. *Evaluación Multicriterio: aplicación para la formulación de proyectos de infraestructura deportiva*. Chile: Universidad de Chile, 2006. Pg 23

<sup>124</sup> BRUNO, G. El proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores. Perú, Universidad de San Marcos, 2005. Capítulo 3 pg 2

<sup>125</sup> ARANCIBIA, S. CONTRERAS, E. *Evaluación Multicriterio: aplicación para la formulación de proyectos de infraestructura deportiva*. Chile: Universidad de Chile, 2006. Pg 23

<sup>126</sup> BRUNO, G. El proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores. Perú, Universidad de San Marcos, 2005. Capítulo 3 pg 2

<sup>127</sup> BRUNO, G. El proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores. Perú, Universidad de San Marcos, 2005. Capítulo 3 pg 2

## MATRIZ DE COMPARACIONES PAREADAS

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

Teniendo en cuenta que es una comparación entre criterios o alternativas se debe cumplir que  $a_{ij} \cdot a_{ji} = 1$ , ya que el juicio emitido entre cada par de criterios debe ser igual es decir que  $a_{ij}$  es el recíproco de  $a_{ji}$ . Dando como resultado 128

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

Las premisas que sustentan el modelo de AHP en la evaluación de comparaciones son los siguientes:

Axioma de la reciprocidad: Dadas dos alternativas  $A_i$  y  $A_j \in n \times n$ , la intensidad de la preferencia de  $A_i$  sobre  $A_j$  es inversa a la intensidad de preferencia de  $A_j$  sobre  $A_i$ . Por ser un juicio de comparación bajo el cual se construye la matriz se debe cumplir que  $a_{ij} \cdot a_{ji} = 1$ .<sup>128</sup>

Axioma de homogeneidad: Los criterios o alternativas comparadas entre sí deben cumplir que son del mismo orden de magnitud en la jerarquía. Al construir el modelo jerárquico todos los subcriterios de un determinado criterio deben ser parecidos, si no cumplen esta condición es necesario agregar niveles intermedios para separar los distintos órdenes de magnitud.<sup>130</sup>

Axioma de dependencia, en la cual se hace referencia a que existe dependencia jerárquica en los criterios o alternativas de dos niveles consecutivos. Un subcriterio siempre dependerá de un criterio.

Axioma referido a la condición de expectativa de orden de rango, La jerarquía es un modelo que representa todos los criterios y alternativas y está relacionado con la necesidad de agregar o

---

<sup>128</sup> BRUNO, G. El proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores. Perú, Universidad de San Marcos, 2005. Capítulo 3 pg 2

<sup>129</sup> ARANCIBIA, S. CONTRERAS, E. *Evaluación Multicriterio: aplicación para la formulación de proyectos de infraestructura deportiva*. Chile: Universidad de Chile, 2006. Pg 21

<sup>130</sup> ARANCIBIA, S. CONTRERAS, E. *Evaluación Multicriterio: aplicación para la formulación de proyectos de infraestructura deportiva*. Chile: Universidad de Chile, 2006. Pg 21

eliminar alternativas a modo de representar fielmente la percepción de los actores involucrados en el proceso de decisión. 131

Los axiomas anteriores constituyen el marco que delimita como abordar las dos principales tareas del método AHP: formular y resolver el problema como una jerarquía y explicitar los juicios en forma de comparaciones de pares. 132

Adicionalmente a parte de los axiomas que sustentan la metodología, los pasos de cálculo para las ponderaciones y la verificación de la consistencia tienen una sustentación en diversos teoremas. Las bases del proceso analítico jerárquico derivan de la economía, la investigación de operaciones, teoría de grafos, teoría de organizaciones, teoría de las medidas y el álgebra lineal, siendo esta rama de las matemáticas uno de sus principales pilares. A continuación se presentan algunos de los teoremas que sustentan el método.133

Def: Una matriz es recíproca si se cumple:

$$[A] = a_{ij}, \text{ donde } a_{ij} > 0 \forall i, j$$

$$a_{ij} = 1/a_{ji}$$

Def: Una matriz  $[A]$  se dice consistente si cumple134:

$$a_{ik} = a_{ij} a_{jk} \forall i, j, k$$

TEOREMA 1: (PERRON – FROBENIUS)

Si  $[A]$  es recíproca positiva, entonces:

- a)  $[A]$  tiene un valor propio real, positivo y simple  $\lambda_{max}$ , que no es excedido en el módulo por ningún otro valor propio, real o complejo.
- b) Todas las componentes del vector propio  $w$  asociado a  $\lambda_{max}$ , son positivas.
- c)  $\lambda_{max}$ , (conocido como la raíz de Perron) cumple con la desigualdad:

$$\text{Min } i \{ (Aw)_i / w_i \} < \lambda_{max} < \text{Máx } i \{ (Aw)_i / w_i \}$$

---

<sup>131</sup> ARANCIBIA, S. CONTRERAS, E. *Evaluación Multicriterio: aplicación para la formulación de proyectos de infraestructura deportiva*. Chile: Universidad de Chile, 2006. Pg 21

<sup>132</sup> ARANCIBIA, S. CONTRERAS, E. *Evaluación Multicriterio: aplicación para la formulación de proyectos de infraestructura deportiva*. Chile: Universidad de Chile, 2006. Pg 21

<sup>133</sup> MOHAMMAD, R. A multi-attribute decision making methodology for selecting new r&d projects portfolio with a case study of saudi oil refining industry. University of Nottingham, 2009. Pg 35.

<sup>134</sup> ARANCIBIA, S. CONTRERAS, E. *Evaluación Multicriterio: aplicación para la formulación de proyectos de infraestructura deportiva*. Chile: Universidad de Chile, 2006. Pg 23

TEOREMA 2:

$\lambda_{max}$  se encuentra entre los valores de la menor y la mayor de las sumas de las filas de [A] es decir:

$$\text{Min } i (\sum a_{ij}) < \lambda_{max} < \text{Máx } (\sum a_{ij})$$

TEOREMA 3:

Para una matriz [A] en que  $a_{ij} = 1 \forall i, j$  se tiene que:

$$\lambda_{max} \geq \text{Rango } [A] \text{ 135}$$

Una vez realizada la matriz de comparaciones cumpliendo con los axiomas y teoremas enmarcados se procede a realizar la priorización de los juicios emitidos. Para el desarrollo y cálculo se requiere realizar operaciones del algebra lineal con el dominio de valores y vectores característicos de las matrices. Para realizar esto de una forma sencilla hay que realizar tres pasos.<sup>136</sup>

El primer paso consiste en realizar la sumatoria de las columnas que componen la matriz con los resultados de la comparación pareada. El segundo es dividir cada uno de los elementos  $a_{ij}$  que componen la matriz por la sumatoria respectiva de su columna, lo cual nos da como resultado la matriz de comparaciones con resultados normalizados. Finalmente el tercer paso en la construcción y elaboración de la priorización de los criterios o alternativas comparadas es calcular el promedio de  $a_{ij}$  por cada criterio i, es decir, el promedio por cada fila que componen la matriz normalizada de comparaciones pareadas. <sup>137</sup>

Tabla 63: Matriz comparación criterios.

Meta	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4
Criterio 1	$a_{11} = (1,1,1)$	$a_{12} = (\text{comparación entre el criterio 1 y 2})$	$a_{13} = (\text{comparación entre el 1 y 3})$	$a_{14} = (\text{comparación entre el criterio 1 y 4})$
Criterio 2	$a_{21} = \text{Inverso de } a_{12}$	$a_{22} = (1,1,1)$	$a_{23} = (\text{comparación entre el 2 y 3})$	$a_{24} = (\text{comparación entre el criterio 2 y 4})$
Criterio 3	$a_{31} = \text{Inverso de } a_{13}$	$a_{32} = \text{Inverso de } a_{23}$	$a_{33} = (1,1,1)$	$a_{34} = (\text{comparación entre el criterio 3 y 4})$
Criterio 4	$a_{41} = \text{Inverso de } a_{14}$	$a_{42} = \text{Inverso de } a_{24}$	$a_{43} = \text{Inverso de } a_{34}$	$a_{44} = (1,1,1)$

Fuente 1: Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP. <sup>138</sup>

<sup>135</sup> ARANCIBIA, S. CONTRERAS, E. *Evaluación Multicriterio: aplicación para la formulación de proyectos de infraestructura deportiva*. Chile: Universidad de Chile, 2006. Pg 23

<sup>136</sup> BRUNO, G. El proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores. Perú, Universidad de San Marcos, 2005. Capítulo 3 pg 6

<sup>137</sup> BRUNO, G. El proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores. Perú, Universidad de San Marcos, 2005. Capítulo 3 pg 7

<sup>138</sup> HERRERA, M. Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP. México. U. Autónoma de México 2006, pg 75.

El resultado de la priorización es una matriz-vector con un resultado de priorización de los criterios con respecto a una meta global.

$$\begin{array}{c}
 \text{Meta} \\
 \text{Global} \\
 \text{Criterio 1} \\
 \text{Criterio 2} \\
 \dots \\
 \text{Criterio } m
 \end{array}
 \begin{pmatrix}
 P'_1 \\
 P'_2 \\
 \dots \\
 P'_m
 \end{pmatrix}$$

139

Para este vector resultante  $m$  corresponde al número de criterios que están siendo comparados y  $P'_j$  es la prioridad obtenida para el criterio  $j$  con respecto a la meta global para  $j= 1,2,\dots,m$ . Finalmente con la priorización de las diferentes alternativas con respecto a los criterios se puede construir la matriz de prioridades para  $m$  criterios y  $n$  alternativas. 140

$$\begin{array}{c}
 \text{Criterio 1} \\
 \text{Criterio 2} \\
 \dots \\
 \text{Criterio } m \\
 \text{Alternativa 1} \\
 \text{Alternativa 2} \\
 \dots \\
 \text{Alternativa } n
 \end{array}
 \begin{pmatrix}
 P_{11} & P_{12} & \dots & P_{1m} \\
 P_{21} & P_{22} & \dots & P_{2m} \\
 \dots & \dots & \dots & \dots \\
 P_{n1} & P_{n2} & \dots & P_{nm}
 \end{pmatrix}$$

Donde  $P_{ij}$  representa la prioridad de la alternativa  $i$  con respecto al criterio evaluado  $j$ . Con esta matriz resultante y el vector de prioridad de los criterios se puede hallar el vector de priorización global que nos da la conclusión sobre la mejor alternativa para elegir del modelo. Para hallar este vector de prioridad global debemos realizar la siguiente operación del algebra lineal. 141

$$\begin{pmatrix}
 P_{11} & P_{12} & \dots & P_{1m} \\
 P_{21} & P_{22} & \dots & P_{2m} \\
 \dots & \dots & \dots & \dots \\
 P_{n1} & P_{n2} & \dots & P_{nm}
 \end{pmatrix}
 \begin{pmatrix}
 P'_1 \\
 P'_2 \\
 \dots \\
 P'_m
 \end{pmatrix}
 =
 \begin{pmatrix}
 Pg_1 \\
 Pg_2 \\
 \dots \\
 Pg_n
 \end{pmatrix}$$

Donde las componentes  $Pg_n$  del vector resultante son las prioridades globales del modelo de las alternativas con respecto al objetivo del modelo.

<sup>139</sup> BRUNO, G. El proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores. Perú, Universidad de San Marcos, 2005. Capítulo 3 pg 7

<sup>140</sup> BRUNO, G. El proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores. Perú, Universidad de San Marcos, 2005. Capítulo 3 pg 8

<sup>141</sup> BRUNO, G. El proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores. Perú, Universidad de San Marcos, 2005. Capítulo 3 pg 8

## EVALUACIÓN DE LA CONSISTENCIA DE LAS COMPARACIONES PAREADAS

Finalmente para determinar la calidad de los juicios emitidos en la comparación de los criterios se procede a calcular la consistencia de estas evaluaciones. Se debe tener en cuenta que tener una consistencia perfecta en el juicio de los evaluadores es difícil conforme el número de criterios aumenta, por lo cual se ha de esperar una inconsistencia además que son juicios que son realizados de forma subjetiva.<sup>142</sup>

Teniendo en cuenta la matriz de comparaciones [A]:

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

Donde  $a_{ij}$  indica la importancia del criterio  $i$  con respecto al criterio  $j$ , en cuanto a la característica o propiedad del elemento inmediatamente superior de la jerarquía.

Si las evaluaciones por parte de los tomadores de decisiones fueran exactas guardando una perfecta consistencia se cumple con la siguiente premisa.

$$A_{ik} = a_{ij} a_{jk} \quad \forall i, j$$

Para lograr una adecuada consistencia se debe cumplir con las siguientes propiedades

a) Transitividad de las preferencias: Los juicios emitidos deben respetar las condiciones de transitividad que se producen al comparar más de dos elementos, es decir: si C1, es mejor que C2, Y C2 es mejor que C3 entonces se espera que C1, sea mejor que C3.<sup>143</sup>

b) Proporcionalidad de las preferencias: Juicios enteramente consistentes implican que además de verificarse las relaciones de transitividad se respeta la proporcionalidad entre ellos, es decir: si C1, es 3 veces mejor que C2, Y C2 es 2 veces mejor que C3 entonces se espera que C1 sea 6 veces mejor que C3.<sup>144</sup>

Para realizar los cálculos apropiados para hallar la consistencia de las matrices de comparación pareada se requiere que las columnas y filas de la matriz [A] sean linealmente. Si la matriz [A] es perfectamente consistente produce una matriz normalizada [N] de dimensiones  $n \times n$  donde  $n$  es el

---

<sup>142</sup> SAATY, T. The Analytic Hierarchy Process Series: The Logic of priorities. Vol. III. Estados Unidos. 1991. RWS Publications. Pg 38.

<sup>143</sup> ARANCIBIA, S. CONTRERAS, E. *Evaluación Multicriterio: aplicación para la formulación de proyectos de infraestructura deportiva*. Chile: Universidad de Chile, 2006. Pg 23

<sup>144</sup> ARANCIBIA, S. CONTRERAS, E. *Evaluación Multicriterio: aplicación para la formulación de proyectos de infraestructura deportiva*. Chile: Universidad de Chile, 2006. Pg 23

número de criterios que se están comparando, y con elementos  $w_{ij}$  de tal forma que todas las columnas fueran idénticas.

$$N = \begin{pmatrix} w_1 & w_1 & \dots & w_1 \\ w_2 & w_2 & \dots & w_2 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ w_n & w_n & \dots & w_n \end{pmatrix}$$

Con lo anteriormente planteado se concluye que la matriz de comparaciones pareadas [A] se puede determinar a partir de la matriz normalizada siempre y cuando se divida la columna i de la matriz [A] entre  $w_i$ .

$$A = \begin{pmatrix} 1 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & 1 & \dots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \dots & 1 \end{pmatrix}$$

Por tanto se puede decir que la matriz [A] es consistente si y sólo si  $[A] \bar{w} = n \bar{w}$ . Donde el vector columna W de pesos relativos se aproxima al promedio de los n elementos de la fila de la matriz normalizada [N]. Como resultado el AHP calcula la razón de consistencia RC como el cociente entre el índice de consistencia de la matriz [A] y el índice de consistencia aleatorio que más adelante se explica. 145

$$RC = \frac{IC}{IA}$$

Donde IC es el índice de consistencia de la matriz y se calcula teniendo en cuenta el número n de criterios o alternativas comparadas. Y el valor n max el cual se determina mediante la suma de los elementos de los vectores columna de la matriz [A].

$$IC = \frac{n_{max} - n}{n - 1}$$

---

<sup>145</sup> BRUNO, G. El proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores. Perú, Universidad de San Marcos, 2005. Capítulo 3 pg 8

Por otra parte el índice de consistencia aleatoria (IA) de la matriz [A], es un índice generado de forma aleatoria para cada matriz de comparación pareada el cual depende exclusivamente del número de criterios que se comparan entre si y están determinados en la siguiente tabla. 146

Nº de Elementos que se comparan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Indice Aleatorio de Consistencia (IA)	0	0	0.58	0.89	1.11	1.24	1.32	1.40	1.45	1.49

Una aproximación para calcular el índice de aleatoriedad es:

$$IA = \frac{1.98(n-2)}{n}$$

Finalmente se determina la razón de consistencia el cual está diseñado para que los resultados no excedan in 0.1 de inconsistencia. En caso de ser superior se debe reconsiderar y realizar nuevamente los juicios de valor en la comparación pareada. 147

**RC** ≤ 0.10 : Consistencia Razonable

**RC** > 0.10 : Inconsistencia

---

<sup>146</sup> BRUNO, G. El proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores. Perú, Universidad de San Marcos, 2005. Capítulo 3 pg 8

<sup>147</sup> BRUNO, G. El proceso de Análisis Jerárquico (AHP) como herramienta para la toma de decisiones en la selección de proveedores. Perú, Universidad de San Marcos, 2005. Capítulo 3 pg 8

## **15. APENDICE 2: METODOLOGÍA COMPARACIÓN PAREADA DE CRITERIOS (ANÁLISIS JERÁRQUICO)**

La comparación pareada de los criterios y las alternativas formuladas en este modelo de análisis jerárquico fue aplicada mediante el desarrollo de encuestas. Este método de aplicación para los juicios fue escogido por razones de tiempo y por la dificultad que se presentó para reunir a todos los expertos en un grupo de trabajo.

El cuestionario se dividió en 3 partes, en la primera se explica brevemente la técnica de análisis jerárquico, con un instructivo para realizar la encuesta, con los datos necesarios y para terminar un ejemplo para la mejor comprensión del instructivo. En la segunda parte se encuentran los criterios descritos en el cuestionario y se definen cada uno de forma concreta para mejor la comprensión de estos. Finalmente se muestra la encuesta para realizar las comparaciones.

La explicación breve de la primera parte consta del objetivo de la técnica, de esta forma: “Uno de los procesos para la toma de decisiones en las organizaciones es usar criterios múltiples para analizar los diferentes problemas complejos que surgen dentro de éstas. El pensamiento con criterios múltiples es utilizado con el fin de facilitar el proceso de la toma de decisiones, por medio de identificar alternativas que permitan clarificar las ventajas y desventajas en diferentes situaciones de incertidumbre y riesgo, convirtiéndose en una herramienta vital en la formación de estrategias necesarias para lograr una competencia efectiva.”

Seguido al objetivo se encuentra una definición de la técnica, tomada literalmente de una fuente. ““El AHP es un lógico y estructurado método de trabajo que optimiza la toma de decisiones complejas cuando existen múltiples criterios o atributos, mediante la descomposición del problema a una estructura jerárquica. El método AHP establece dichos valores a través de comparaciones pareadas (uno a uno). En determinadas circunstancias esto facilita la objetividad del proceso y permite reducir sustancialmente el uso de la intuición en la toma de decisiones.”<sup>148</sup>

Estos dos segmentos se elaboran básicamente para ubicar en el contexto al evaluador y que tenga una idea más clara del objetivo de su labor como evaluador, por otro lado que se aprecie la seriedad con que se elaboró el cuestionario y la seriedad con que se esperan sus juicios.

El instructivo se planeó para que fuera lo más sencillo y contundente posible para los evaluadores, subrayando los elementos más importantes de este, mostrando una copia de la tabla de ponderaciones de Saaty.

“Una vez realizada la estructura jerárquica del problema se da paso a la valoración de los elementos. El decisor debe dar su juicio de valor o preferencias en cada uno de los niveles jerárquicos, el decisor tiene que emitir juicios de valor sobre la importancia de los criterios y de las alternativas de forma que quede reflejado que factor domina más, en términos de importancia, preferencia o probabilidad, de un elemento frente a otro. El método AHP permite realizar

---

<sup>148</sup> BERUMEN Sergio; La utilidad de los métodos de decisión multicriterio (como el AHP) en un entorno de competitividad creciente. [Recurso en línea].

[http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/3\\_34\\_utilidad\\_metodos\\_decision\\_multicriterio.pdf](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/3_34_utilidad_metodos_decision_multicriterio.pdf)  
[citado el 24 de marzo 2011]

comparaciones tanto cualitativas como cuantitativas ya que contiene su propia escala de medida (escala Saaty) que es la siguiente:

Escala numérica	Escala verbal	Explicación
1	Igual importancia	Los dos elementos contribuyen igualmente a la propiedad o criterio.
3	Moderadamente más importante un elemento que el otro	El juicio y la experiencia previa favorecen a un elemento frente al otro.
5	Fuertemente más importante un elemento que en otro	El juicio y la experiencia previa favorecen fuertemente a un elemento frente al otro.
7	Mucho más fuerte la importancia de un elemento que la del otro	Un elemento domina fuertemente. Su dominación está probada en práctica
9	Importancia extrema de un elemento frente al otro.	Un elemento domina al otro con el mayor orden de magnitud posible

Para realizar la comparación pareada se realizó una matriz donde se comparan por niveles los diferentes criterios, la escala definida está entre 9 y -9, siendo la escala positiva a favor del criterio identificado con (+9) y la escala negativa a favor de los criterios identificados con (-9) respetando las condiciones explicadas en la escala de Saaty.

Por último se muestra un ejemplo de la forma de dar sus juicios en el cuestionario, mostrando con una matriz sencilla la forma de llenarla y la explicación pertinente:

MACROCRITERIO	PAÍS (-9)	EMPRESA (-9)
PAÍS (+9)		5
EMPRESA (+9)		

“En este ejemplo se compararon entre sí los macrocriterios País y empresa. Se decidió que "país" es fuertemente más importante y favorable que el criterio "empresa", pero no es dominante, por eso según la escala de Saaty tiene una importancia numérica de 5. Así se procederá a evaluar los diferentes criterios entre sí y en la casilla de observaciones, justificar la decisión tomada.”

La segunda parte del cuestionario muestra unas cortas definiciones de los criterios, para que los evaluadores tengan un concepto claro sobre estos y no haya posibilidad de malinterpretaciones, asegurando así el éxito de la encuesta.

## **DEFINICIÓN DE CRITERIOS PARA LA COMPARACIÓN PAREADA MÉTODO SAATY**

**MACROCRITERIO:** En el proceso de toma de decisiones de la empresa lo fundamental es establecer criterios que permitan analizar tanto el entorno al cual se tiene pensado incursionar como tener un análisis detallado de las capacidades internas de la empresa. Con esto se plantean dos Macro criterios que permiten analizar de forma completa cada alternativa para que se llegue al final a tomar la mejor decisión para la empresa, el primer macro criterio está relacionado estrictamente a analizar al país al cual se va a incursionar y el segundo Macro criterio está enfocado a la empresa para analizar sus capacidades de responder a las necesidades exigidas por las alternativas.

**PAIS:** Principalmente son características, comportamientos y regulaciones que condicionan el funcionamiento de la empresa de un lugar a otro y teniendo una buena investigación y análisis permite que la empresa se desarrolle con éxito o por el contrario genere pérdidas millonarias. El criterio país está enfocado a analizar de forma detallada la cultura, la política, la economía y lo más importante el desarrollo social para lograr identificar de una forma profunda el mercado potencial para la empresa.

**EMPRESA:** La empresa es el segundo macro criterio el cual puede describir las capacidades financieras, tecnológicas, administrativas y logísticas que tiene la empresa para responder a las necesidades y retos que se le plantean al incursionar en nuevo mercado. En diferentes estudios se ha demostrado que las empresas han realizados minuciosas investigaciones del mercado y al introducirse en un nuevo país tienen problemas con la respuesta a los clientes lo que lleva a que esta genere sobre costos, inconformidades y tenga que declinar su intención y asuma las pérdidas económicas que de generaron por no tener en cuenta en el proceso de toma de decisiones su capacidad como empresa.

**CONDICIONES POLÍTICAS:** El criterio de condiciones políticas comprende los marcos políticos y jurídicos que influencias el comportamiento de una empresa dentro de un país. Principalmente las condiciones políticas incluyen la estabilidad general de los países en que opera una organización y las actitudes específicas que los funcionarios tienen hacia el desarrollo de los negocios. Prácticamente el gobierno con la imposición de sus planes de gobierno y políticas que buscan proteger las empresas del país afecta a todas las empresas que desean incursionar en el mercado

**MERCADO:** Principalmente en el criterio de mercado se debe tener una claridad sobre cuáles son las características del mercado en general, cuáles son sus preferencias de consumo y lo más importante lograr realizar un análisis para identificar exactamente cuál puede ser el tamaño del mercado y lo más importante conocer el mercado potencial donde se pueda crear una estrategia para la empresa.

**SOCIAL:** Este criterio está dirigido a realizar una profunda investigación de los consumidores, analizando sus características y comportamientos que permitan identificar y tener clara una idea sobre la posible acogida de los productos de la empresa al incursionar en el país. Básicamente el objeto de estudio de este criterio es el grupo de personas a las cuales se pretende reforzar,

modificar o crear nuevas ideas, creencias, actitudes y valores siempre y cuando contribuyan al bienestar de la comunidad.

**ECONÓMICO:** La economía de un país es clave de identificar y analizar su comportamiento a través del tiempo reciente y aún más importante lograr interpretar y consolidar una imagen sobre el comportamiento en un futuro. Si existe alguna verdad sobre la economía de un país es que esta cambia inevitablemente en el transcurso del tiempo. Por tanto las condiciones actuales y esperadas de la economía del país tienen un impacto profundo en las decisiones estratégicas de la empresa.

**FINANCIERO:** El criterio financiero es la principal restricción para la planeación, diseño de estrategias y para la toma de decisiones debido a que es el que analiza los recursos que tiene la empresa para la creación de nuevos productos, nuevos procesos o la incursión a nuevos mercados y lo más importante identificar los recursos que requiere la empresa para sostenerse económicamente en los mercados actuales.

**CAPACIDAD OPERATIVA:** La organización y la capacidad de la empresa, las políticas, reglas y principios también son un criterio importante que da una descripción interna de la empresa en cuanto a su operatividad. Este segundo criterio operativo permite analizar la totalidad de la empresa en cuanto a su manejo administrativo hasta los niveles de producción que se han desarrollado. Para el tomador de decisiones esta parte es fundamental debido a que las estrategias que se desarrollen tienen que estar sujetas a las políticas y principios establecidos por la empresa y tienen que estar acordes a la capacidad máxima que se puede esperar de los recursos operativos que se tienen.

**LOGÍSTICA:** La logística en una empresa permite identificar los procesos y mecanismos que ha desarrollado para lograr satisfacer la demanda de los clientes, brindar un buen servicio y disminuir los costos económicos para lograr una imagen en el mercado y generar mayores recursos para la empresa. Este criterio debe identificar las ventajas y debilidades que tiene la empresa con sus modelos actuales de transporte, ubicación, manejo de inventarios y recursos y el servicio al cliente, para diseñar estrategias en el nuevo mercado que permitan adaptarse a los retos impuestos por el entorno y lograr dar una respuesta al consumidor en el tiempo adecuado.

**POLÍTICAS INTERNAS:** Las políticas internas del país son adoptadas por cada nación según el sistema de gobierno, las políticas y leyes establecidas y lo más importante los principios de la disponibilidad para los tratos de comercio internacional. Esto hace que cada país tenga su propio estilo de gobernar lo que puede diferenciar para una empresa un país benefactor por las leyes para incursionar o por el contrario afectar su incursión por las situaciones a las cuales se tiene que someter para adaptarse a lo deseado por el gobierno.

**POLÍTICAS COMERCIALES:** El factor de análisis en este criterio es identificar que los países con mayor desarrollo tienen unas políticas comerciales más abiertas y las regulaciones arancelarias no son tan impactantes sobre el costo de los productos mientras los países menos desarrollados prefieren tener regulaciones elevadas para proteger su industria y seguir progresando con su sociedad.

**ESTABILIDAD POLÍTICA:** El riesgo político a la propiedad para una empresa es minimizar el riesgo a que el gobierno se apropie de sus instalaciones y propiedades lo cual afectaría los recursos de la empresa y su normal funcionamiento, en segunda instancia el riesgo de operaciones va relacionado con el normal funcionamiento y producción de sus servicios y productos y finalmente el riesgo de transferencia el cual la empresa debe vigilar porque corresponde a la disponibilidad de sacar e ingresar los recursos financieros del país.

**POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO:** Es importante este tamaño del mercado porque se da una idea sobre el retorno que se puede obtener financieramente sobre la inversión con la construcción de proyecciones de demanda de la población y los costos que se tienen que incurrir para lograr satisfacerla. Para realizar una investigación sobre el tamaño del mercado potencial es importante identificar el desarrollo del sector comercial en el que se desempeña la compañía en el país y lo más importante observar como se ha comportado en los últimos años.

**NIVEL DE COMPETENCIA:** La investigación de la competencia debe ser rigurosa, para conocer las estrategias desarrolladas por la compañía conocer cuales fueron exitosas y cuales no tuvieron un impacto real, para así definir un plan que resalte las ventajas competitivas propias de la empresa sobre la competencia. El análisis de mercado de la competencia también debe ir enfocado a los niveles de participación que actualmente tienen sobre el mercado, lo cual brinda una idea sobre el margen que queda libre y cual se puede apropiarse la empresa que va a incursionar.

**COMPORTAMIENTO DE CONSUMO:** Identificando el comportamiento de consumo de la sociedad se logra reducir la incertidumbre sobre el comportamiento y las reacciones de los individuos y constituyen un elemento vital para identificar las ventajas competitivas de la empresa o en caso contrario ayuda a que el proceso de toma de decisiones se incline por desistir en la idea de incursionar en ese nuevo mercado

**DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR:** El desarrollo económico de un país construye un perfil sobre la capacidad que este tiene para crear riqueza a fin de promover o mantener la prosperidad y bienestar económico de la población. Una empresa debe buscar un país donde no solo se vea un prominente desarrollo y crecimiento económico sino analizar a profundidad el comportamiento económico del sector en el cual la empresa va a incursionar. Uno de los principales indicadores sobre el crecimiento y desarrollo económico a nivel general es el comportamiento en los últimos años del producto interno bruto del país (PIB)

**ESTABILIDAD MONETARIA:** La estabilidad de la moneda del país da origen se brinda la seguridad de que las fluctuaciones no influenciaran en forma directa la capacidad adquisitiva de las personas y que la estabilidad de precios garantizara un desarrollo empresarial sostenible en el tiempo, manteniendo la capacidad financiera interna de las empresas sin incurrir en pérdidas por devaluaciones o revaluaciones inesperadas en la economía del país

**RIESGO PAÍS:** El valor del riesgo país está asociado a la probabilidad de incumplimiento de la deuda externa del país expresado en un índice establecido por el Fondo Monetario Internacional, y es el principal indicador de riesgo para la inversión extranjera al interior del país. Este factor está basado en factores económicos, financieros y políticos que se ven reflejados en la capacidad de pago de las deudas adquiridas por el país. Para las empresas el índice riesgo país da un punto de partida sobre el nivel de peligro que va a correr su inversión financiera al incursionar.

**PERFIL DEMOGRAFICO:** El perfil demográfico es el estudio específico de una población objetivo, el cuál expresa la dimensión, estructura, evolución y características de forma cuantitativa y permite realizar estudios y análisis sobre el comportamiento y desarrollo a través de la historia. Los principales aspectos que debe analizar una empresa en un perfil demográfico deben estar relacionados con los hábitos, gustos y comportamientos de la población, además de comprender todas las variables tales como la edad, el sexo, el estado civil, la ocupación, el nivel de ingresos y las proyecciones realizadas por las entidades de cada país, para identificar y entender las tendencias de crecimiento de la población objetivo.

**ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO:** Este criterio tiene un aspecto y es que esta jerarquizado comprendiendo desde los niveles más bajos a niveles altos, donde las empresas conocen cuales pueden ser consumidores y cuales realmente no podrán adquirir los productos. Esto ayuda a las empresas a identificar características, comportamientos y hábitos que diferencian un estrato social a otro, permitiendo desarrollar estrategias de marketing dirigido a cada segmento y lograr una mejor introducción al país.

Finalmente se tiene el cuestionario, estas matrices se construyeron según su nivel en la jerarquía y el criterio común bajo el cual está enmarcada la comparación. El evaluador debe marcar con un número y un signo, el signo indica que criterio, de los que se están comparando, es más fuerte y el número indica en qué nivel es más fuerte el criterio favorecido (este nivel es de acuerdo con la tabla de calificación de Saaty). Por último se deja un espacio para los comentarios que los evaluadores puedan tener con respecto al grupo de comparaciones que se está realizando, con esto se tiene una mejor visión de la forma de pensar de los evaluadores y el porqué de sus calificaciones, para conclusiones posteriores.

**PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA INTRODUCCIÓN AL MERCADO DE NUEVOS PAÍSES MEDIANTE EL USO DEL MODELO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO PARA LA EMPRESA BELCORP**

**EVALUACIÓN DE CRITERIOS MEDIANTE COMPARACIÓN PAREADA MÉTODO SAATY**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

PROFESIÓN: \_\_\_\_\_

	PERFIL EXTERNO				PERFIL INTERNO		
MACRO CRITERIOS	PAIS				EMPRESA		
CRITERIOS	CONDICIONES POLÍTICAS/POLÍTICO	ECONOMICO	MERCADO	SOCIAL	FINANCIE RO	CAPACIDAD OPERATIVA	LOGÍSTICA
SUBCCRITERIOS	Políticas Internas	Desarrollo económico del sector (PIB, INFLACION)	potencial de crecimiento del mercado	perfil demográfico	Disponibilidad de capital	Nivel de tecnología	capacidad de abastecimiento y distribución
	Políticas comerciales	Estabilidad Monetaria	nivel de competencia	estructura y desarrollo socioeconómico	Estabilidad de costos	flexibilidad de la operación	capacidad para satisfacer la demanda
	Estabilidad política	Riesgo País	comportamiento de consumo		Rentabilidad esperada	Dependencia de proveedores	disponibilidad información tiempo real

MACROCRITERIO	PAÍS (-9)	EMPRESA (-9)
PAÍS (+9)		
EMPRESA (+9)		

PAÍS	CONDICIONES POLÍTICAS (-9)	MERCADO (-9)	SOCIAL (-9)	ECONÓMICO (-9)
CONDICIONES POLÍTICAS (+9)				
MERCADO (+9)				
SOCIAL (+9)				
ECONÓMICO (+9)				

EMPRESA	FINANCIERO (-9)	CAPACIDAD OPERATIVA (-9)	LOGÍSTICA (-9)
FINANCIERO (+9)			
CAPACIDAD OPERATIVA (+9)			
LOGÍSTICA (+9)			

PAÍS/ CONDICIONES POLÍTICAS	POLÍTICAS INTERNAS (-9)	POLÍTICAS COMERCIALES (-9)	ESTABILIDAD POLÍTICA (-9)
POLÍTICAS INTERNAS (+9)			
POLÍTICAS COMERCIALES (+9)			
ESTABILIDAD POLÍTICA (+9)			

PAÍS/MERCADO	POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (-9)	NIVEL DE COMPETENCIA (-9)	COMPORTAMIENTO DE CONSUMO (-9)
POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (+9)			
NIVEL DE COMPETENCIA (+9)			
COMPORTAMIENTO DE CONSUMO (+9)			

---

PAÍS/SOCIAL	PERFIL DEMOGRAFICO (-9)	ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO (-9)
PERFIL DEMOGRAFICO (+9)		
ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO (+9)		

PAÍS/ECONÓMICO	DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR (-9)	ESTABILIDAD MONETARIA (-9)	RIESGO PAÍS (-9)
DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR (+9)			
ESTABILIDAD MONETARIA (+9)			
RIESGO PAÍS (+9)			

EMPRESA/FINANCIERO	DISPONIBILIDAD DE CAPITAL (-9)	ESTABILIDAD DE COSTOS (-9)	RENTABILIDAD ESPERADA (-9)
DISPONIBILIDAD DE CAPITAL (+9)			
ESTABILIDAD DE COSTOS (+9)			
RENTABILIDAD ESPERADA (+9)			

EMPRESA/OPERATIVO	NIVEL DE TECNOLOGÍA (-9)	FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN (-9)	DEPENDENCIA DE PROVEEDORES (-9)
NIVEL DE TECNOLOGÍA (+9)			
FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN (+9)			
DEPENDENCIA DE PROVEEDORES (+9)			

<b>EMPRESA/LOGÍSTICA</b>	<b>CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION (-9)</b>	<b>CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA (-9)</b>	<b>DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL (-9)</b>
<b>CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION (+9)</b>			
<b>CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA (+9)</b>			
<b>DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL (+9)</b>			

La forma de aplicación de estas evaluaciones fue en forma presencial y de forma virtual, dada la disponibilidad de tiempo de los evaluadores, no se podían aplicar todas las encuestas de forma personal, por este motivo se pretendió que la encuesta fuera lo más sencilla posible y que tratara de resolver todas las posibles preguntas que el evaluador pudiera presentar.

Para la selección de los evaluadores se pensó en un grupo de trabajo que pudiera brindar la mejor retroalimentación de los juicios emitidos, por eso se pensó en personas de la empresa y personas externas, por otro lado se pensó en personas que pudieran tener tiempo y seriedad para responder el cuestionario de la mejor forma y por último que manejaran el tema tratado, expertos en logística y nuevos mercados que son las ramas principales de conocimiento para obtener los mejores resultados del objetivo de la toma de decisión.

## 16. BIBLIOGRAFÍA

### 16.1. RECURSOS FÍSICOS

- ACHING, C. Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales. Electronic Edition. 2006
- Al-Azab, F. Web Based Multi Criteria Decision Making Using AHP Method, International Islamic University Malaysia, 2010.
- ANTUN, J. Logística internacional. México, Universidad Autónoma de México, 2004.
- BALLOU, R. Logística: administración de la cadena de suministro, Pearson Education, México, 2004
- BALLOU, R. Logística: administración de la cadena de suministro, Pearson Education, México, 2004.
- BOWERSOX. D Administración y logística en la cadena de suministros. McGraw Hill México 1999.
- CABAÑERO, C. Toma de Decisiones Estratégicas. UOC, 2005, Chile, 2002.
- CATEORA, P. Marketing Internacional. MCGRAW HILL,. MEXICO 1999.
- CHRISTOPHER, M. Logística, Aspectos Estratégicos. LIMUSA, México 2000
- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. Supply chain management glossary and terms. 2010.
- CRUZ. M. Demografía/ Demography: Conceptos Y Tecnicas Fundamentales. Plaza Valde, México 2005.
- DOUGLAS, L. Logistica internacional. Limusa, Mexico 2009
- FERNANDEZ, A. Investigación y técnicas de mercado. ESIC, ESPAÑA 2004
- FERRELL, M. Estrategia de marketing. Thompson Editores, México. 2002
- GE, Y, The Design and Application of a Generic AHP Evaluation System. IEEE, 2008.
- GONZALEZ, M. Investigación comercial: 22 casos prácticos y un apéndice. ESIC, España 2000
- HAI-YANG, S, Evaluation for Urban Sustainable Development Based on AHP, Lab. of Watershed Hydrol. & Ecology, CAS, Lanzhou, China, 2009.
- HANS GÜNTHER, M. Estrategia de Marketing Internacional. Ed. Diaz de Santos. Alemania. 1988.
- LONG, D. Logística internacional administración de la cadena de abastecimiento global. México, Limusa, 2009
- MANKIW, G. Principles of economics. South Western. Estados Unidos 2009.
- MARTÍNEZ E; Aplicación del proceso jerárquico de análisis en la sección de la localización de una PYME. San Lorenzo de Escorial, España 2007
- MARTINEZ, E, ESCUDEY, M. Evaluación y decisión multicriterio. Universidad Santiago de Chile, 1998
- PARDO, L. Decisiones Estratégicas, Díaz de Santos, España, 1987
- ROMERO, L. Marketing social: teoría y práctica. Prentice Hall, México, 2006.

- SAATY, T. Decision Making For Leaders, University of Pittsburg, Estados Unidos, 2001
- SCHIFFMAN, G. Comportamiento del consumidor. Pearson Prentice Hall, México 2001.
- SCHÖNSLEBEN, Paul. Integral logistics management. Estados Unidos, Auerbach publications, 2007.
- SEPULVEDA, S. Factores no económicos de la competitividad. IICA, 2002
- STADTLER, H. Supply chain management and advanced planning. Alemania. Springer, 2002.

## **16.2. RECURSOS ELECTRÓNICOS**

- ABEVD, Números do setor 2010 Total, Octubre, 2011. [Recurso en Línea].  
[http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=imprensa&pagina=numeros2010\\_t](http://www.abevd.org.br/htdocs/index.php?secao=imprensa&pagina=numeros2010_t)
- ACOVEDI. Definición de venta directa [Recurso en línea]. < <http://www.acovedi.org.co>>.
- Asociación Brasileña de la Industria de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos, 2011. [Recurso en Línea].  
[http://www.abihpec.org.br/conteudo/Panorama%20del%20Sector\\_2009\\_2010\\_es.pdf](http://www.abihpec.org.br/conteudo/Panorama%20del%20Sector_2009_2010_es.pdf)
- BELCORP. Historia [Recurso en línea]. <<http://www.belcorp.biz>>.
- BERUMEN Sergio; La utilidad de los métodos de decisión multicriterio (como el AHP) en un entorno de competitividad creciente. [Recurso en línea].  
[http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/3\\_34\\_utilidad\\_metodos\\_decision\\_multicriterio.pdf](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/3_34_utilidad_metodos_decision_multicriterio.pdf)
- Business news Americas, Uruguay Profile. [Recurso en Línea].  
[http://www.bnamericas.com/country\\_profile.jsp?idioma=I&pais=31](http://www.bnamericas.com/country_profile.jsp?idioma=I&pais=31)
- CERÓN, J. EXPERT CHOICE & MINDMANAGER. Noviembre, 2007. [Recurso en Línea].  
[http://www.fce.unal.edu.co/uifce/newuifce/conf/documentos/expert\\_choice.pdf](http://www.fce.unal.edu.co/uifce/newuifce/conf/documentos/expert_choice.pdf)
- Cronista.com, Mercado amplía proyección de inflación en Brasil para 2011 y 2012, Septiembre, 2011. [Recurso en Línea].  
[http://www.cronista.com/contenidos/2011/09/12/noticia\\_0114.html](http://www.cronista.com/contenidos/2011/09/12/noticia_0114.html)
- Diario Los Andes; Argentina; Uruguay: Mujica garantizó estabilidad a potenciales inversores, 10 de Febrero 2010. [Recurso en Línea]. <http://www.losandes.com.ar/notas/2010/2/10/un-471621.asp>
- DIRECT SELLING NEWS. An Expanding World of Opportunity Michael Rice Noviembre 2010. [Recurso en línea].  
[http://www.directsellingnews.com/index.php/site/comments/an\\_expanding\\_world\\_of\\_opportunity/](http://www.directsellingnews.com/index.php/site/comments/an_expanding_world_of_opportunity/)
- EFE, Moody's mejora La calificación de riesgo de Brasil, Junio 2011. [Recurso en Línea].  
<http://www.dinero.com/internacional/articulo/moodys-mejora-calificacion-riesgo-brasil/121863>
- Espectador.com, Se elevan levemente proyecciones de inflación, Septiembre, 2011. [Recurso en Línea]. [http://tecno.espectador.com/1v4\\_contenido.php?id=221725&sts=1](http://tecno.espectador.com/1v4_contenido.php?id=221725&sts=1)

- Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, Como exportar a Brasil, Marzo, 2007. [Recurso en Línea].  
[http://www.camarasanmartin.com.pe/exportar/Como\\_exporta\\_al\\_Brasil.pdf](http://www.camarasanmartin.com.pe/exportar/Como_exporta_al_Brasil.pdf)
- Gobierno de Brasil, Impuesto sobre la renta, Enero ,2010. [Recurso en Línea].  
[http://www.brasil.gov.br/sobre/economia-1/sus-finanzas/impuesto-de-renta/br\\_model1?set\\_language=es](http://www.brasil.gov.br/sobre/economia-1/sus-finanzas/impuesto-de-renta/br_model1?set_language=es)
- IGBE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. [Recurso en Línea].  
<http://www.ibge.gov.br/espanhol/>
- Indicadores Demográficos del Uruguay periodo 1996 – 2025, Instituto Nacional de Estadística. [Recurso en Línea]. <http://www.ine.gub.uy/>
- Informe de PricewaterhouseCoopers sobre inversión extranjera en Uruguay, 2011. [Recurso en Línea]. <http://www.pwc.com/uy/es/foreign-investments/index.jhtml>
- Informe económico y comercial, Oficina Económica y Comercial de España en Montevideo, Junio, 2009. [Recurso en Línea].  
<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4315388>
- Instituto de Economía, Tendencias y Perspectivas, Octubre, 2011. [Recurso en Línea].  
<http://www.iecon.ccee.edu.uy/coyuntura/docs/TendyPersp-Jul10.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, Informe Sectorial: Sector de Cosmética, Perfumería e Higiene. [Recurso en Línea].  
<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Informe%20sobre%20Cosmeticos%20y%20perfumeria.pdf>
- Nuvó, gestión de talentos Multigeneracionales, 2010. [Recurso en Línea].  
<http://www.forocapitalhumano.com.uy/programa-pdf-conferencia-gestion-humana/nuvo.pdf>
- Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia, Informe Económico y Comercial, Junio, 2011. [Recurso en Línea].  
<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4257951>

## 17. ANEXOS

### 17.1. COMPARACIÓN PAREADA OSCAR JAMOCO

PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA INTRODUCCIÓN AL MERCADO DE NUEVOS PAÍSES MEDIANTE EL USO DEL MODELO DE ANÁLISIS

JERÁRQUICO PARA LA EMPRESA BELCORP

EVALUACIÓN DE CRITERIOS MEDIANTE COMPARACIÓN PAREADA MÉTODO SAATY

NOMBRE: OSCAR JAVIER JAMOCO

FECHA: Septiembre 13 / 2011

PROFESIÓN: Ingeniería Industrial

MACROCRITERIO	PAÍS (-9)	EMPRESA (-9)
PAÍS (+9)		7
EMPRESA (+9)		

PAÍS	LEGAL (-9)	MERCADO (-9)	SOCIAL (-9)	ECONÓMICO (-9)
LEGAL (+9)		1	1	3
MERCADO (+9)			-3	-5
SOCIAL (+9)				3
ECONÓMICO (+9)				

EMPRESA	FINANCIERO (-9)	CAPACIDAD OPERATIVA (-9)	LOGÍSTICA (-9)
FINANCIERO (+9)		9	5
CAPACIDAD OPERATIVA (+9)			-5
LOGÍSTICA (+9)			

PAÍS/LEGAL	POLÍTICAS INTERNAS (-9)	POLÍTICAS COMERCIALES (-9)	ESTABILIDAD POLÍTICA (-9)
POLÍTICAS INTERNAS (+9)		-5	-3
POLÍTICAS COMERCIALES (+9)			-3
ESTABILIDAD POLÍTICA (+9)			

PAÍS/MERCADO	POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL	NIVEL DE COMPETENCIA (-9)	COMPORTAMIENTO DE CONSUMO (-9)
POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (+9)		9	5
NIVEL DE COMPETENCIA (+9)			-7
COMPORTAMIENTO DE CONSUMO (+9)			

PAÍS/SOCIAL	PERFIL DEMOGRAFICO (-9)	ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO
PERFIL DEMOGRAFICO (+9)		5
ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO (+9)		

PAÍS/ECONÓMICO	DESARROLLO ECONÓMICO DEL	ESTABILIDAD MONETARIA (-9)	RIESGO PAÍS (-9)
DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR (+9)		7	5
ESTABILIDAD MONETARIA (+9)			7
RIESGO PAÍS (+9)			

PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA INTRODUCCIÓN AL MERCADO DE NUEVOS PAÍSES MEDIANTE EL USO DEL MODELO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO PARA LA EMPRESA BELCORP

EVALUACIÓN DE CRITERIOS MEDIANTE COMPARACIÓN PAREADA MÉTODO SAATY

NOMBRE: OSCAR JAVIER JAMOCO  
 PROFESIÓN: Ingeniería Industrial

FECHA: Septiembre 13/2011

EMPRESA/FINANCIERO	DISPONIBILIDAD DE CAPITAL (-9)	ESTABILIDAD DE COSTOS (-9)	RENTABILIDAD ESPERADA (-9)
DISPONIBILIDAD DE CAPITAL (+9)		9	9
ESTABILIDAD DE COSTOS (+9)			-7
RENTABILIDAD ESPERADA (+9)			

EMPRESA/OPERATIVO	NIVEL DE TECNOLOGÍA (-9)	FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN (-9)	DEPENDENCIA DE PROVEEDORES (-9)
NIVEL DE TECNOLOGÍA (+9)		-9	-7
FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN (+9)			7
DEPENDENCIA DE PROVEEDORES (+9)			

EMPRESA/LOGÍSTICA	CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION (-9)	CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA (-9)	DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL (-9)
CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION (+9)		-9	7
CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA (+9)			9
DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL (+9)			

GRACIAS !!!!

## 17.2. COMPARACIÓN PAREADA MARÍA CRISTINA GUALTEROS

PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA INTRODUCCIÓN AL MERCADO DE NUEVOS PAÍSES MEDIANTE EL USO DEL MODELO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO PARA LA EMPRESA BELCORP

EVALUACIÓN DE CRITERIOS MEDIANTE COMPARACIÓN PAREADA MÉTODO SAATY

NOMBRE: María Cristina Gualteros León  
 PROFESIÓN: Ingeniería Industrial

FECHA: Septiembre 13/2011

MACROCRITERIO	PAÍS (-9)	EMPRESA (-9)
PAÍS (+9)		1
EMPRESA (+9)		

PAÍS	LEGAL (-9)	MERCADO (-9)	SOCIAL (-9)	ECONÓMICO (-9)
LEGAL (+9)		1	5	1
MERCADO (+9)			3	3
SOCIAL (+9)				1
ECONÓMICO (+9)				

EMPRESA	FINANCIERO (-9)	CAPACIDAD OPERATIVA (-9)	LOGÍSTICA (-9)
FINANCIERO (+9)		5	5
CAPACIDAD OPERATIVA (+9)			1
LOGÍSTICA (+9)			

PAÍS/LEGAL	POLÍTICAS INTERNAS (-9)	POLÍTICAS COMERCIALES (-9)	ESTABILIDAD POLÍTICA (-9)
POLÍTICAS INTERNAS (+9)		3	3
POLÍTICAS COMERCIALES (+9)			1
ESTABILIDAD POLÍTICA (+9)			

PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA INTRODUCCIÓN AL MERCADO DE NUEVOS PAÍSES MEDIANTE EL USO DEL MODELO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO PARA LA EMPRESA BELCORP

EVALUACIÓN DE CRITERIOS MEDIANTE COMPARACIÓN PAREADA MÉTODO SAATY

NOMBRE: María Cristina Gualteros León

FECHA: Septiembre 13 /2011

PROFESIÓN: Ingeniería Industrial

PAÍS/MERCADO	POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (-9)	NIVEL DE COMPETENCIA (-9)	COMPORTAMIENTO DE CONSUMO (-9)
POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (+9)		7	1
NIVEL DE COMPETENCIA (+9)			-7
COMPORTAMIENTO DE CONSUMO (+9)			

PAÍS/SOCIAL	PERFIL DEMOGRAFICO (-9)	ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO (-9)
PERFIL DEMOGRAFICO (+9)		1
ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO (+9)		

PAÍS/ECONÓMICO	DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR (-9)	ESTABILIDAD MONETARIA (-9)	RIESGO PAÍS (-9)
DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR (+9)		1	1
ESTABILIDAD MONETARIA (+9)			1
RIESGO PAÍS (+9)			

EMPRESA/FINANCIERO	DISPONIBILIDAD DE CAPITAL (-9)	ESTABILIDAD DE COSTOS (-9)	RENTABILIDAD ESPERADA (-9)
DISPONIBILIDAD DE CAPITAL (+9)		7	1
ESTABILIDAD DE COSTOS (+9)			-5
RENTABILIDAD ESPERADA (+9)			

EMPRESA/OPERATIVO	NIVEL DE TECNOLOGÍA (-9)	FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN (-9)	DEPENDENCIA DE PROVEEDORES (-9)
NIVEL DE TECNOLOGÍA (+9)		1	1
FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN (+9)			3
DEPENDENCIA DE PROVEEDORES (+9)			

EMPRESA/LOGÍSTICA	CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION (-9)	CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA (-9)	DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL (-9)
CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION (+9)		-5	-3
CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA (+9)			3
DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL (+9)			

GRACIAS !!!!

### 17.3. COMPARACIÓN PAREADA IVÁN MALDONADO

PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA INTRODUCCIÓN AL MERCADO DE NUEVOS PAÍSES MEDIANTE EL USO DEL MODELO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO PARA LA

EMPRESA BELCORP

EVALUACIÓN DE CRITERIOS MEDIANTE COMPARACIÓN PAREADA MÉTODO SAATY

NOMBRE: IVAN MALDONADO  
 PROFESIÓN: INGENIERO INDUSTRIAL

FECHA: Septiembre 13/2011

MACROCRITERIO	PAÍS (-9)	EMPRESA (-9)
PAÍS (+9)		1
EMPRESA (+9)		

PAÍS	LEGAL (-9)	MERCADO (-9)	SOCIAL (-9)	ECONÓMICO (-9)
LEGAL (+9)		-5	1	1
MERCADO (+9)			7	1
SOCIAL (+9)				1
ECONÓMICO (+9)				

EMPRESA	FINANCIERO (-9)	CAPACIDAD OPERATIVA (-9)	LOGÍSTICA (-9)
FINANCIERO (+9)		5	5
CAPACIDAD OPERATIVA (+9)			1
LOGÍSTICA (+9)			

PAÍS/LEGAL	POLÍTICAS INTERNAS (-9)	POLÍTICAS COMERCIALES (-9)	ESTABILIDAD POLÍTICA (-9)
POLÍTICAS INTERNAS (+9)		5	5
POLÍTICAS COMERCIALES (+9)			1
ESTABILIDAD POLÍTICA (+9)			

PAÍS/MERCADO	POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (-9)	NIVEL DE COMPETENCIA (-9)	COMPORTAMIENTO DE CONSUMO (-9)
POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (+9)		5	5
NIVEL DE COMPETENCIA (+9)			1
COMPORTAMIENTO DE CONSUMO (+9)			

PAÍS/SOCIAL	PERFIL DEMOGRAFICO (-9)	ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO (-9)
PERFIL DEMOGRAFICO (+9)		-3
ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO (+9)		

PAÍS/ECONÓMICO	DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR (-9)	ESTABILIDAD MONETARIA (-9)	RIESGO PAÍS (-9)
DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR (+9)		1	1
ESTABILIDAD MONETARIA (+9)			1
RIESGO PAÍS (+9)			

PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA INTRODUCCIÓN AL MERCADO DE NUEVOS PAÍSES MEDIANTE EL USO DEL MODELO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO PARA LA EMPRESA BELCORP

EVALUACIÓN DE CRITERIOS MEDIANTE COMPARACIÓN PAREADA MÉTODO SAATY

NOMBRE: IVAN MALDONADO  
 PROFESIÓN: INGENIERO INDUSTRIAL

FECHA: Septiembre 13/2011

EMPRESA/FINANCIERO	DISPONIBILIDAD DE CAPITAL (-9)	ESTABILIDAD DE COSTOS (-9)	RENTABILIDAD ESPERADA (-9)
DISPONIBILIDAD DE CAPITAL (+9)		5	-1
ESTABILIDAD DE COSTOS (+9)			-5
RENTABILIDAD ESPERADA (+9)			

EMPRESA/OPERATIVO	NIVEL DE TECNOLOGÍA (-9)	FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN (-9)	DEPENDENCIA DE PROVEEDORES (-9)
NIVEL DE TECNOLOGÍA (+9)		1	1
FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN (+9)			5
DEPENDENCIA DE PROVEEDORES (+9)			

EMPRESA/LOGÍSTICA	CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION (-9)	CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA (-9)	DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL (-9)
CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION (+9)		-7	-1
CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA (+9)			5
DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL (+9)			

GRACIAS !!!!

## 17.4. COMPARACIÓN PAREADA DAVID HERNÁNDEZ

PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA INTRODUCCIÓN AL MERCADO DE NUEVOS PAÍSES MEDIANTE EL USO DEL MODELO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO PARA LA EMPRESA BELCORP

EVALUACIÓN DE CRITERIOS MEDIANTE COMPARACIÓN PAREADA MÉTODO SAATY

NOMBRE: ING. DAVID HERNÁNDEZ  
 PROFESIÓN: INGENIERO INDUSTRIAL

FECHA: Septiembre 13/2011

MACROCRITERIO	PAÍS (-9)	EMPRESA (-9)
PAÍS (+9)		1
EMPRESA (+9)		

PAÍS	LEGAL (-9)	MERCADO (-9)	SOCIAL (-9)	ECONÓMICO (-9)
LEGAL (+9)		1	5	1
MERCADO (+9)			5	5
SOCIAL (+9)				1
ECONÓMICO (+9)				

EMPRESA	FINANCIERO (-9)	CAPACIDAD OPERATIVA (-9)	LOGÍSTICA (-9)
FINANCIERO (+9)		7	7
CAPACIDAD OPERATIVA (+9)			1
LOGÍSTICA (+9)			

PAÍS/LEGAL	POLÍTICAS INTERNAS (-9)	POLÍTICAS COMERCIALES (-9)	ESTABILIDAD POLÍTICA (-9)
POLÍTICAS INTERNAS (+9)		5	5
POLÍTICAS COMERCIALES (+9)			1
ESTABILIDAD POLÍTICA (+9)			

PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA INTRODUCCIÓN AL MERCADO DE NUEVOS PAÍSES MEDIANTE EL USO DEL MODELO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO PARA LA  
EMPRESA BELCORP

EVALUACIÓN DE CRITERIOS MEDIANTE COMPARACIÓN PAREADA MÉTODO SAATY

NOMBRE: ING. DAVID HERNÁNDEZ  
PROFESIÓN: INGENIERO INDUSTRIAL

FECHA: Septiembre 13/2011

PAÍS/MERCADO	POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (-9)	NIVEL DE COMPETENCIA (-9)	COMPORTAMIENTO DE CONSUMO (-9)
POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (+9)		5	1
NIVEL DE COMPETENCIA (+9)			-5
COMPORTAMIENTO DE CONSUMO (+9)			

PAÍS/SOCIAL	PERFIL DEMOGRAFICO (-9)	ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO (-9)
PERFIL DEMOGRAFICO (+9)		1
ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO (+9)		

PAÍS/ECONÓMICO	DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR (-9)	ESTABILIDAD MONETARIA (-9)	RIESGO PAÍS (-9)
DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR (+9)		1	1
ESTABILIDAD MONETARIA (+9)			1
RIESGO PAÍS (+9)			

EMPRESA/FINANCIERO	DISPONIBILIDAD DE CAPITAL (-9)	ESTABILIDAD DE COSTOS (-9)	RENTABILIDAD ESPERADA (-9)
DISPONIBILIDAD DE CAPITAL (+9)		7	1
ESTABILIDAD DE COSTOS (+9)			-7
RENTABILIDAD ESPERADA (+9)			

EMPRESA/OPERATIVO	NIVEL DE TECNOLOGÍA (-9)	FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN (-9)	DEPENDENCIA DE PROVEEDORES (-9)
NIVEL DE TECNOLOGÍA (+9)		1	1
FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN (+9)			1
DEPENDENCIA DE PROVEEDORES (+9)			

EMPRESA/LOGÍSTICA	CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION (-9)	CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA (-9)	DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL (-9)
CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION (+9)		-3	-1
CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA (+9)			3
DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL (+9)			

GRACIAS !!!!

## 17.5. COMPARACIÓN PAREADA DIBIBETH ORTEGA

PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA INTRODUCCIÓN AL MERCADO DE NUEVOS PAÍSES MEDIANTE EL USO DEL MODELO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO PARA LA

EMPRESA BELCORP

EVALUACIÓN DE CRITERIOS MEDIANTE COMPARACIÓN PAREADA MÉTODO SAATY

NOMBRE: DIBIBETH ORTEGA

FECHA: 13 de Septiembre 2011

PROFESIÓN: COMERCIO EXTERIOR Y REL. INTERNACIONALES

MACROCRITERIO	PAÍS (-9)	EMPRESA (-9)
PAÍS (+9)		1
EMPRESA (+9)		

PAÍS	LEGAL (-9)	MERCADO (-9)	SOCIAL (-9)	ECONÓMICO (-9)
LEGAL (+9)		-5	-7	-3
MERCADO (+9)			1	1
SOCIAL (+9)				-3
ECONÓMICO (+9)				

EMPRESA	FINANCIERO (-9)	CAPACIDAD OPERATIVA (-9)	LOGÍSTICA (-9)
FINANCIERO (+9)		5	1
CAPACIDAD OPERATIVA (+9)			-5
LOGÍSTICA (+9)			

PAÍS/LEGAL	POLÍTICAS INTERNAS (-9)	POLÍTICAS COMERCIALES (-9)	ESTABILIDAD POLÍTICA (-9)
POLÍTICAS INTERNAS (+9)		3	7
POLÍTICAS COMERCIALES (+9)			7
ESTABILIDAD POLÍTICA (+9)			

PAÍS/MERCADO	POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (-9)	NIVEL DE COMPETENCIA (-9)	COMPORTAMIENTO DE CONSUMO (-9)
POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (+9)		-1	-3
NIVEL DE COMPETENCIA (+9)			-3
COMPORTAMIENTO DE CONSUMO (+9)			

PAÍS/SOCIAL	PERFIL DEMOGRAFICO (-9)	ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO (-9)
PERFIL DEMOGRAFICO (+9)		-5
ESTRUCTURA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO (+9)		

PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA LA INTRODUCCIÓN AL MERCADO DE NUEVOS PAÍSES MEDIANTE EL USO DEL MODELO DE ANÁLISIS JERÁRQUICO PARA LA  
EMPRESA BELCORP

EVALUACIÓN DE CRITERIOS MEDIANTE COMPARACIÓN PAREADA MÉTODO SAATY

NOMBRE: DIBBETH ORTEGA  
PROFESIÓN: COMERCIO EXTERIOR Y REL. INTERNACIONALES

FECHA: 13 de Septiembre 2011

PAÍS/ECONÓMICO	DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR (-9)	ESTABILIDAD MONETARIA (-9)	RIESGO PAÍS (-9)
DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR (+9)		7	-3
ESTABILIDAD MONETARIA (+9)			-1
RIESGO PAÍS (+9)			

EMPRESA/FINANCIERO	DISPONIBILIDAD DE CAPITAL (-9)	ESTABILIDAD DE COSTOS (-9)	RENTABILIDAD ESPERADA (-9)
DISPONIBILIDAD DE CAPITAL (+9)		1	-7
ESTABILIDAD DE COSTOS (+9)			-3
RENTABILIDAD ESPERADA (+9)			

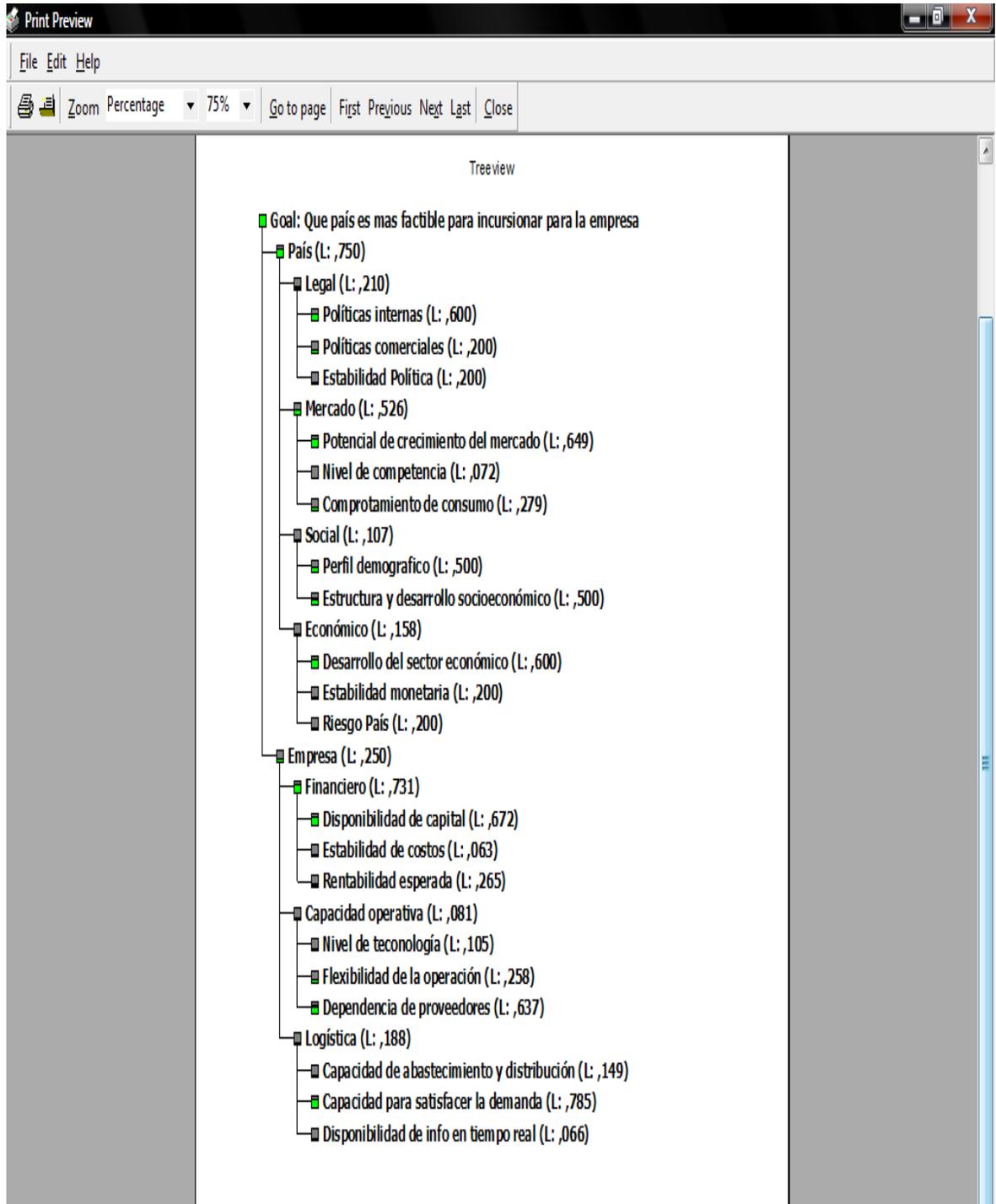
EMPRESA/OPERATIVO	NIVEL DE TECNOLOGÍA (-9)	FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN (-9)	DEPENDENCIA DE PROVEEDORES (-9)
NIVEL DE TECNOLOGÍA (+9)		-7	-5
FLEXIBILIDAD DE LA OPERACIÓN (+9)			-1
DEPENDENCIA DE PROVEEDORES (+9)			

EMPRESA/LOGÍSTICA	CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION (-9)	CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA (-9)	DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL (-9)
CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO Y DISTRIBUCION (+9)		-9	5
CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA (+9)			3
DISPONIBILIDAD INFORMACION TIEMPO REAL (+9)			

GRACIAS !!!!

## 17.6. IMÁGENES DESARROLLO DEL TRABAJO EN EXPERT CHOICE

### ➤ VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS



➤ COMPARACIÓN CRITERIOS

Expert Choice C:\Users\compaq\Documents\Andres\universidad\Prueba.ahp

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

Políticas internas

Compare the relative importance with respect to: País \ Legal

Políticas comerciales

	Políticas in	Políticas ci	Estabilidad
Políticas internas		3,0	3,0
Políticas comerciales			1,0
Estabilidad Política	Incon: 0,00		

Questionnaire

File Edit Assessment Go Help

Compare the relative importance

**POLÍTICAS INTERNAS** versus **POLÍTICAS COMERCIALES**

with respect to: Legal (L: ,210)

1	Políticas internas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Políticas comerciales
2	Políticas internas	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Estabilidad Política
3	Políticas comerciales	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Estabilidad Política

1 = Equal    3 = Moderate    5 = Strong    7 = Very Strong    9 = Extreme

Invert    Calculate    Close    Cancel

➤ COMPARACIÓN DE ALTERNATIVAS

Questionnaire

File Edit Assessment Go Help

**Compare the relative preference**

**BRASIL** versus **URUGUAY**

**with respect to: Desarrollo del sector económico (L: ,600)**

1 Brasil 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Uruguay

1 = Equal    3 = Moderate    5 = Strong    7 = Very Strong    9 = Extreme

Invert    Calculate    Close    Cancel

Expert Choice C:\Users\compaq\Documents\Andres\universidad\Prueba.ahp

File Edit Assessment Inconsistency Go Tools Help

3:1 ABC

Compare the relative importance with respect to: País \ Económico \ Desarrollo del sector económico

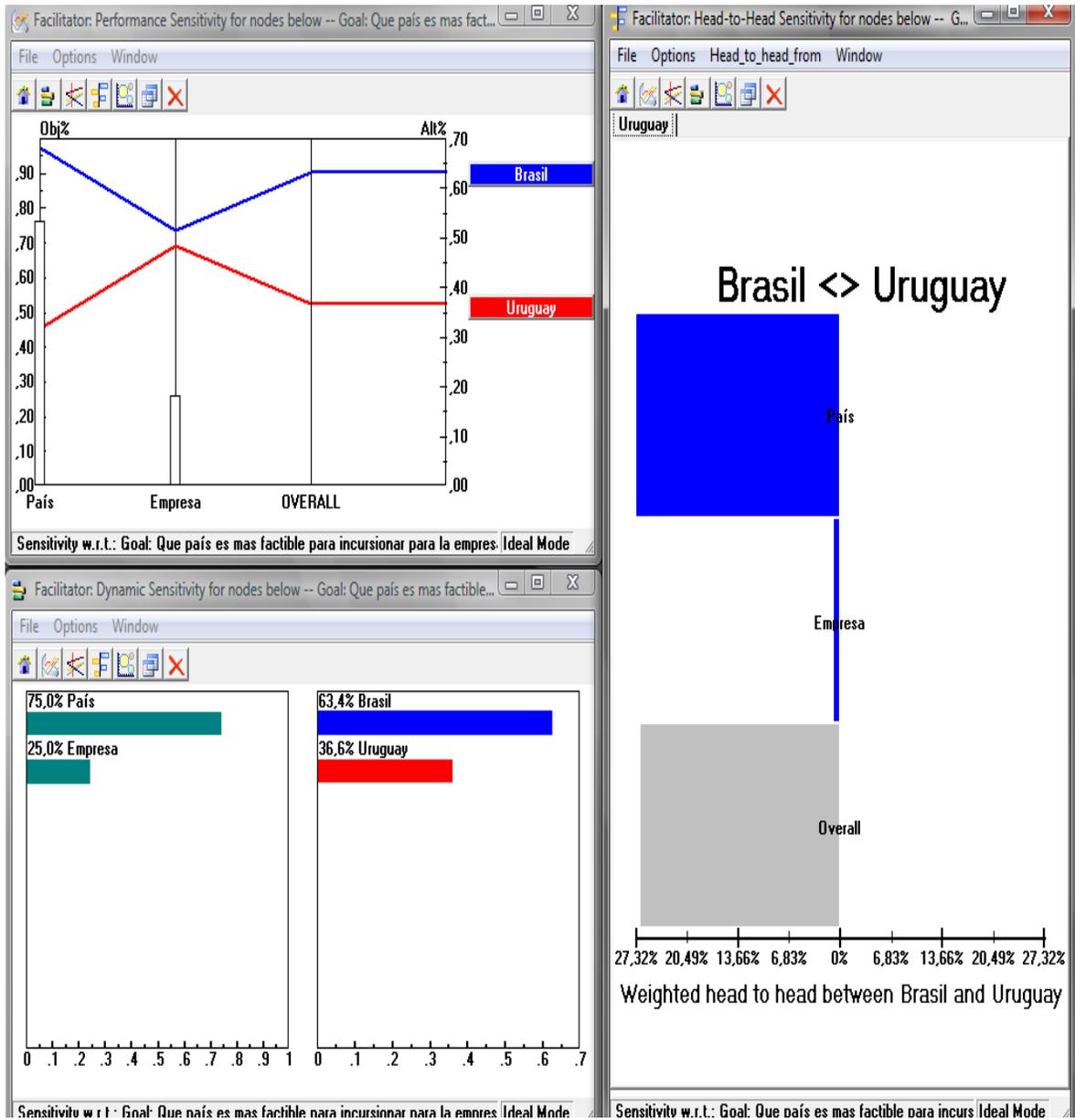
Brasil

Uruguay

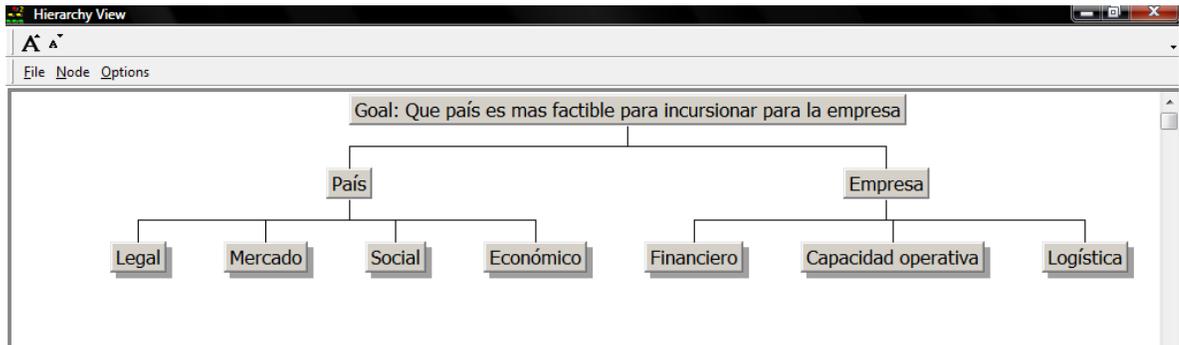
Extreme  
Very Strong  
Strong  
Moderate  
Equal  
Moderate  
Strong  
Very Strong  
Extreme

	Brasil	Uruguay
Brasil		5,0
Uruguay		Incon: 0,00

➤ RESULTADOS DEL MODELO



➤ JERARQUÍA DEL MODELO



➤ RESULTADO POR ALTERNATIVA Y CRITERIO

Expert Choice C:\Users\compaq\Documents\Andres\universidad\Prueba.ahp

File Edit

Distributive mode Ideal mode

Summary Details

Show Totals Outline By Alternatives

Level 1	Level 2	Level 3	Álts	Pnty	
País (L: .750)	Legal (L: .210)	Políticas internas (L: .600)	Brasil	.068	
			Uruguay	.068	
		Políticas comerciales (L: .200)	Brasil	.028	
			Uruguay	.023	
	Mercado (L: .526)	Estabilidad Política (L: .200)		Brasil	.023
				Uruguay	.023
		Potencial de crecimiento del mercado (L: .649)		Brasil	.183
				Uruguay	.020
		Nivel de competencia (L: .072)		Brasil	.004
				Uruguay	.020
	Social (L: .107)	Comportamiento de consumo (L: .279)		Brasil	.079
				Uruguay	.016
		Perfil demografico (L: .500)		Brasil	.029
				Uruguay	.006
Económico (L: .158)	Estructura y desarrollo socioeconómico (L: .500)		Brasil	.006	
			Uruguay	.029	
	Desarrollo del sector económico (L: .600)		Brasil	.051	
			Uruguay	.010	
Empresa (L: .250)	Financiero (L: .731)	Estabilidad monetaria (L: .200)		Brasil	.017
				Uruguay	.006
		Riesgo País (L: .200)		Brasil	.017
				Uruguay	.006
	Capacidad operativa (L: .081)	Disponibilidad de capital (L: .672)		Brasil	.088
				Uruguay	.088
		Estabilidad de costos (L: .063)		Brasil	.008
				Uruguay	.002
		Rentabilidad esperada (L: .265)		Brasil	.035
				Uruguay	.007
	Logística (L: .188)	Nivel de tecnología (L: .105)		Brasil	.001
				Uruguay	.002
		Flexibilidad de la operación (L: .258)		Brasil	.004
				Uruguay	.004
Dependencia de proveedores (L: .637)		Brasil	.003		
		Uruguay	.009		
Capacidad de abastecimiento y distribución (L: .149)		Brasil	.005		
		Uruguay	.002		