

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE **ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

“FACTORES CLAVE DE ÉXITO DEL PROCESO  
DE INTELIGENCIA COMERCIAL EN UNA  
EMPRESA LOGÍSTICA DE COMERCIO EXTERIOR  
DE TRUJILLO, 2022”

Tesis para optar al título profesional de:

**Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**

**Autores:**

Mary Kate Geraldine Fernandez Huamanchumo

Maria Eugenia Miranda Lozada

**Asesor:**

Mg. Lic. Francisco Jesús Paredes León

0000-0003-3063-1404

Trujillo - Perú

## JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	<b>Omar Fabricio Maguiña Rivero</b>	<b>17821620</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	<b>Víctor Gaspar Cuadra Jiménez</b>	<b>17806851</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	<b>Aldo Cotrina Villar</b>	<b>06447940</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

## **DEDICATORIA**

El presente estudio está dedicado a Dios por estar con nosotras en cada paso dado hasta la actualidad y a nuestros familiares, por el apoyo incondicional y alentarnos a concluir el presente estudio.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestro asesor Mg. Francisco Paredes León, por su paciencia, pautas y guías que nos ha venido brindando durante el desarrollo del presente estudio. De igual manera a nuestros padres quienes nos han brindado su apoyo y aliento durante el desarrollo del presente estudio.

## TABLA DE CONTENIDO

JURADO EVALUADOR	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	25
CAPÍTULO III: RESULTADOS	28
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	42
REFERENCIAS	46
ANEXOS	52

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	28
Tabla 2	29
Tabla 3	29
Tabla 4	30
Tabla 5	31
Tabla 6	32
Tabla 7	32
Tabla 8	33
Tabla 9	34
Tabla 10	35
Tabla 11	36

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	29
Figura 2	31
Figura 3	32
Figura 4	34
Figura 5	35
Figura 6	36

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo principal determinar los factores clave de éxito que influyeron principalmente en el desarrollo del proceso de inteligencia comercial por la empresa logística de comercio exterior de Trujillo en el año 2022. La metodología empleada en la presente investigación tiene un enfoque cualitativo y fenomenológico. Para este fin, la población para realizar este estudio estuvo conformada por los colaboradores de la empresa. La técnica utilizada de estudio fue entrevista, este instrumento contó con 11 preguntas y los resultados fueron analizados con el programa ATLAS TI, así mismo se realizó una lista de cotejo, este instrumento contó con 19 ítems, dichos instrumentos fueron validados por expertos. Los resultados encontrados fueron que los factores clave de éxito fueron principalmente la organización, planificación y determinación, los que llevaron a la empresa a desarrollar un proceso de inteligencia comercial con resultados favorables.

**PALABRAS CLAVES:** inteligencia comercial, factores claves.

### **ABSTRACT**

The main objective of this case study is to determine the key success factors that mainly influenced the development of the commercial intelligence process by the logistics company of foreign trade of Trujillo in the year 2022. The methodology used in this research has a qualitative and phenomenological approach. For this purpose, the population to carry out this case study had been made of the company's collaborators. The study technique used was an interview. The instrument had eleven questions and the results were analyzed with the ATLAS TI program. In addition, a checklist had been made of nineteen items, and these instruments were validated by experts. The results found were that the key success factors were mainly organization, planning, and determination, which led the company to develop a commercial intelligence process with favorable results.

**KEY WORDS:** Commercial intelligence, key factors.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

La inteligencia comercial es una estrategia de planeamiento y gestión empresarial que ha convocado en la última década, la atención de diversas empresas internacionales; como Nestlé, Backus, ISM, Coca Cola o Alicorp, dado que incrementa su capacidad de adaptar ofertas al requerimiento de la demanda, identificar ventajas competitivas, desarrollar nuevos mercados; conectar a los actores del mercado con la búsqueda de estrategias de diferenciación y posicionamiento de la competencia (López, Calderón y Mena, 2013). Además, permite que las empresas se preparen ante las condiciones cambiantes del mercado; dado que, actualmente el mundo de los negocios está cambiando a un ritmo acelerado, por lo que la necesidad de datos a tiempo real es cada vez más requerida, es así que, la inteligencia comercial viene siendo una gran ventaja para las empresas que buscan expandir su presencia a nivel global (Igbaekemen, 2014), ya que les permite encontrar datos actuales e históricos dentro del contexto empresarial, mejorando así la toma de decisiones.

En tal sentido, esta estrategia juega un papel muy importante en las organizaciones, pues como parte integral en los procesos de negociación, aporta un alto grado de orientación en la toma de decisiones estratégicas para el futuro (Hedin, et al., 2014). Así mismo, de acuerdo con el portal web del Centro de Comercio Internacional (Intracen, 2015), el uso de inteligencia comercial refuerza las competencias de las empresas locales para una eficaz toma de decisiones. Para ello, emplea herramientas tecnológicas que permiten aprovechar los recursos de la organización y anticiparse a los cambios del entorno (Castro, 2019), así

como también identificar nichos de mercado, facilitar la planeación de actividades y reducir el riesgo operativo del negocio (Carrillo, 2018).

Para el buen desarrollo estratégico de la inteligencia comercial se deben tener en cuenta las etapas necesarias para absorber información y procesarla en beneficio de la empresa. Cada una de estas etapas se ven afectadas por factores clave de éxito, los cuales son fundamentales en el desarrollo de esta tarea en un negocio y, cuando se es implementada, arroja muchos beneficios que superan con creces el costo de desarrollo y mantenimiento de cualquier actividad.

A nivel internacional existen oficinas especializadas que administran bases de datos y sistemas de inteligencia comercial para fomentar su capacidad exportadora nacional de sus Pymes. La mayoría de estas prácticas se concentran en empresas de Estados Unidos de América, Europa y Asia (Rojas, 2018) mientras que en Perú existen contados casos de esta aplicación, como el de la empresa educativa CECITEL SAC que instaló un área de inteligencia comercial para gestionar información de estudiantes potenciales y campañas de ventas para la toma de decisiones. (Flores y Quispe, 2018). En este sentido, las Pymes manufactureras internacionales aprovechan los recursos de la inteligencia comercial para mejorar su producción, y en la última década muchas de las compañías han iniciado su proceso de internacionalización (Ruiz, 2018). Es por ello que, es necesario que, para un buen desarrollo estratégico de inteligencia comercial, se deban tener en cuenta los factores clave de éxito, los cuales son fundamentales en el desarrollo estratégico de inteligencia comercial de un negocio y, cuando se es implementada, arroja muchos beneficios que superan con creces el costo de desarrollo y mantenimiento de cualquier actividad.

En la presente investigación se ha dispuesto el estudio de la variable: inteligencia comercial, y se abordará el análisis de los factores clave de éxito en su aplicación a una empresa (Hedin et al, 2014) y, considerando desde una perspectiva teórica el Pensamiento Sistémico que señala que las organizaciones funcionan como sistemas orgánicos con una integración total (Senge, 1990).

En este sentido, la investigación se propone definir los factores clave de éxito dentro del proceso de inteligencia comercial de una empresa logística de comercio exterior, contribuyendo con un estudio exploratorio sobre los criterios que las empresas Pyme del sector pueden considerar para iniciar la implementación de esta tarea estratégica en sus operaciones de gestión.

La inteligencia comercial permite a las empresas identificar oportunidades comerciales globales sin sufrir la limitación de recursos (Savrula et al., 2014). A continuación, se presentan los principales antecedentes relacionados a la variable y que fueron identificados como parte de esta tesis:

En el ámbito internacional, Rodríguez et. al (2020), en su investigación "Implementación de un sistema de inteligencia comercial en una empresa biofarmacéutica", tienen como objetivo general describir el proceso de implantación sostienen que un sistema de inteligencia comercial en una empresa del sector biofarmacéutico. La metodología utilizada fue de un análisis documental clásico, a partir de la revisión bibliográfica y de visitas planificadas a los diferentes departamentos homólogos de inteligencia comercial en otras instituciones con experiencia en esta actividad. Como resultado se pudo determinar las

pautas necesarias a seguir para la implantación de un sistema de inteligencia comercial, demostrando la importancia de una correcta aplicación sobre la actividad comercial en un Centro de Ingeniería Genética y Biotecnología. Se concluyó, que un sistema de inteligencia comercial bien estructurado permite la toma de decisiones oportuna apoyando a áreas de alto impacto, como las ventas y los negocios, porque garantiza reaccionar de manera estratégica ante las acciones de la competencia y los cambios del entorno interno y externo de la empresa. Así mismo, comentan que, a partir de la implementación de la inteligencia comercial, se garantizan ahorros económicos y materiales en las actividades de importación, negocio y exportación.

Polisel y Del Vechio (2020) en su investigación "The use of competitive commercial intelligence in favor of business growth and strategic decision making", tienen como objetivo principal, evaluar el concepto de Inteligencia Comercial Competitiva y cuáles son sus ventajas en términos de integrar departamentos, compartir información, conectarse con el público o incluso ofrecer una base de datos sólida para la toma de decisiones gerenciales. En el aspecto metodológico se realizaron entrevistas con gerentes experimentados de empresas de diferentes segmentos, en las que se obtuvo información para analizar la inteligencia comercial competitiva. Como resultado se obtuvo que, cuanto más las empresas utilizan los conceptos de gestión inteligente, más pueden beneficiarse en términos de crecimiento del mercado, alineación de productos y alineación de servicios. En la investigación se concluyó que, con la inteligencia comercial a su proceso de toma de decisiones se ha obtenido información importante con respecto al mercado cada vez más, así mismo se encontró que los beneficios fueron positivos para la empresa, ya que los resultados indican

la importancia del apoyo de los profesionales de la inteligencia comercial para el comercio, debido a la dirección y enfoque en los clientes y mercados potenciales a través de los resultados del análisis de la información, y el considerable aumento en los volúmenes de carga, después de la implementación de la inteligencia comercial.

Carrión y De La Rosa (2018), en su investigación "Aplicación de la inteligencia comercial para la exportación de calzado al mercado chileno como idea de negocio, Comas 2018", tiene como objetivo general determinar la influencia de la aplicación de la inteligencia comercial para la exportación de calzado al mercado chileno como idea de negocio. La metodología utilizada fue un análisis de datos estadísticos a partir de una data histórica de los años 2016 y 2017, utilizando estadísticas como TRADE MAP, SIICEX y SUNAT, este análisis cuantitativo se procesó en tablas de Excel para la interpretación y análisis. Como resultado se obtuvo los principales importadores de calzado a nivel mundial, los principales países proveedores de calzado por Chile, los principales exportadores de calzado hacia el mercado chileno, lista del calzado más solicitado por Chile, las principales empresas exportadoras de calzado en Perú y los precios FOB en kilogramos, según las exportaciones de calzado peruano. Se concluyó que, el uso de la herramienta de inteligencia comercial, se puede identificar y analizar información necesaria para poder determinar la exportación de calzado chileno; determinando que la aplicación de la inteligencia comercial influye significativamente al momento de tomar la mejor decisión o elección del país meta o destino.

Por otro lado, en el ámbito nacional, Ascencio y Flores (2018), en su investigación "Aplicación de la inteligencia comercial para la importación de motopartes en la empresa

RKL Servicios Generales EIRL”, tienen como objetivo general analizar si la aplicación de la inteligencia comercial influye en la importación de motopartes en la empresa RKL. En el aspecto metodológico se utilizó la data documentaria de las importaciones de los años 2016 al 2017 para realizar un análisis estadístico y de esta manera validar las hipótesis planteadas. Como resultados en la presente investigación se revelan la evaluación y selección de proveedores, análisis de costos de importación por cada producto, el costo unitario y las ganancias. Se concluyó que, el uso de las herramientas de inteligencia comercial permite recabar información tanto externa como interna de las empresas, y con esa información poder crear un plan estratégico para el proceso de selección de proveedores, permitiendo identificar al proveedor que ofrezca el mejor producto y el mejor precio.

Malca (2021), en su estudio “La inteligencia comercial y su influencia en la importación de bombas solares de china para la empresa Sersotec S.A.C.”, el objetivo principal fue determinar la influencia de la aplicación de la inteligencia comercial en la importación de bombas solares de China para la empresa. La metodología empleada fue la entrevista y el análisis documental de los años 2020 al 2021. Como resultado se encontró que el trading company con el que trabajaban sus importaciones, les ofrecía precios muy elevados en comparación de los proveedores de fábrica. Se concluyó que, al aplicar la inteligencia comercial se puede tener contacto con proveedores fabricantes que ofrecen mejores precios y permiten obtener mayores utilidades. De esta manera, la aplicación de la inteligencia comercial en la importación de bombas solares tiene influencia positiva en el proceso de búsqueda de proveedores y el ámbito económico.

Guevara (2019), en su investigación "Inteligencia comercial para promover la Exportación de café en Aprocoyce, Amazonas-2019", tiene como objetivo general la propuesta de una estrategia de inteligencia comercial para promover la exportación de café en Aprocoyce, Amazonas-2019. Referente a lo metodológico se realizó una encuesta por cuestionario y un análisis documentario con respecto a la asociación de productores de cafés orgánicos y cafés especiales. Como resultado se obtuvo que mediante el uso de inteligencia comercial es una herramienta necesaria e importante para alcanzar información adecuada acerca de sus competidores, asimismo, detecta las necesidades y tendencias insatisfechas de un mercado determinado. Se concluyó que, mediante la inteligencia comercial identificaron varios mercados potenciales, teniendo como resultado a Estados Unidos como el principal importador de café a nivel internacional.

Sánchez y Salcedo (2017), en su investigación "Inteligencia comercial orientada a la exportación de snack de arracacha al mercado de San Francisco – California 2017", tienen como objetivo general demostrar que la inteligencia comercial es orientada a la exportación de snack de arracacha al mercado de san francisco – california 2017. Para la metodología se realizó una observación estructurada, una revisión documental y digital y una encuesta; obteniendo información con respecto al proceso de producción, la demanda y los consumidores. Los resultados revelaron la oferta, la demanda, el precio de snacks y perfil del consumidor de San Francisco – California. Se concluyó que, la aplicación de inteligencia comercial permitió conocer el potencial del snack de arracacha y encontrar una demanda aceptable para el mismo.

Perales (2019), en su investigación "Factores de inteligencia comercial y el desarrollo de información de comercio exterior para mypes exportadoras del rubro textil -La Victoria, 2019", tiene como objetivo general determinar los factores de inteligencia comercial en el desarrollo de información de comercio exterior para mypes exportadoras del rubro textil, la metodología empleada fue una revisión documentaria y descripción de datos de PROMPERU-SIICEX. Como resultado se encontró que la información obtenida por inteligencia comercial contribuyó con la generación de ideas de negocio, mejorando el desempeño de las mypes en el comercio internacional. Se concluyó que los factores de inteligencia comercial permiten conocer el alcance, importancia y aplicación, brindando nuevas oportunidades y generando ideas de negocio en el comercio exterior en la mypes.

Y en el ámbito local, Sichez y Pérez, (2018), en su investigación "La inteligencia comercial y su impacto en las exportaciones de arándanos frescos de las empresas agroexportadoras de Trujillo al mercado de Frankfurt - Alemania, Trujillo 2017", tienen como objetivo principal analizar el uso de la inteligencia comercial y el impacto que genera en las exportaciones de arándanos frescos de las empresas agroexportadoras de Trujillo al mercado de Frankfurt – Alemania. En el aspecto metodológico se utilizó una encuesta y revisión documentaria, de las importaciones de arándanos en los últimos años. Como resultado se obtuvo, la identificación del mercado, la competencia, la cantidad a producir y comercializar, los precios de compra y/o venta, el volumen de exportación de los arándanos y los indicadores de viabilidad. La investigación concluye que, gracias a la inteligencia comercial se pudo establecer que existe un alto nivel de la demanda de los arándanos frescos por los alemanes en la ciudad de Frankfurt. Es así que, la inteligencia comercial es un medio

necesario e indispensable para reunir información oportuna y de calidad, que permite tomar decisiones correctas y estratégicas en la elección del mercado y la comercialización.

Por otro lado, Chu y Mantilla (2017), en su estudio "La inteligencia comercial para impulsar las exportaciones de pulpa de maracuyá de la comunidad de Barraza – La Libertad hacia el mercado brasileño, Trujillo 2017", tiene como objetivo general determinar cómo la inteligencia comercial impulsa las exportaciones de pulpa de maracuyá de la comunidad de Barraza – La Libertad hacia el mercado brasileño, Trujillo 2017. En el aspecto metodológico se realizó un análisis documental, a partir de cuadros y gráficos de Trade Map, Siicex, Sunat, intrade. Se encontró como resultado, los principales exportadores de pulpa de fruta a Brasil, el valor FOB por kilogramo de exportaciones de pulpa de fruta de Perú a Brasil, mercados potenciales de exportación de pulpa de maracuyá, producción nacional de maracuyá, la producción de maracuyá en Barraza - La Libertad y las principales empresas peruanas exportadoras de maracuyá. Se concluyó que, la aplicación de inteligencia comercial a través de sus herramientas, permite identificar oportunidades de negocio antes que la competencia y aprovecharlas de la mejor manera, además de permitirles anticiparse a los cambios en el mercado y analizar a la competencia.

A continuación, se puntualizan los principales factores teóricos vinculados a esta investigación. La inteligencia comercial ayuda a las empresas a comprender su entorno empresarial y a competir con él, ya que recopila información sobre los actores del mercado y las procesa estratégicamente para la toma de decisiones (Hedin et al., 2014). Y Cáceres y Murillo (2013) agregan que la inteligencia comercial es una herramienta que utiliza diferentes tecnologías; en ellas se integra métodos efectivos con determinados productos,

para organizar conjuntos de datos cuyo uso e interpretación es relevante para mejorar las utilidades y desempeño de un negocio, además plantea que permite construir y aplicar mecanismos capaces de acelerar ciertas acciones y disposiciones sobre el funcionamiento de los negocios, así como la sistematización de la información clave para la toma de decisiones acertadas y según Rodríguez y Pinto (2018), confirma que la información extraída, producto del análisis, se pueden realizar predicciones que reduzcan la incertidumbre en el comportamiento de aspectos específicos de interés para el negocio que, a su vez, faciliten y enfoquen la toma de decisiones para mejorar los procesos.

Por otro lado, CherryTree y Co. (2000) afirma que la inteligencia comercial es una herramienta que proporciona al usuario identificar oportunidades y problemas en un negocio, ya que el usuario al ser capaz de acceder a una vasta información, podrá analizar sus relaciones y entender las tendencias, previniendo así una potencial pérdida de conocimiento dentro de la empresa. EcuRed (2014) señala que canalizar el flujo de información desde las fuentes hacia los usuarios, intentando optimizar recursos y tiempos, contribuyendo de esta manera al proceso de toma de decisiones.

De acuerdo con Rojas (2018), en su libro inteligencia comercial aplicada a los Negocios Internacionales, conceptualiza este enfoque como una perspectiva del futuro soportada en una data histórica más información presente con el objetivo de marcar un rumbo hacia una idea de negocio mediante la interpretación de las tendencias del valor del mercado. Así mismo, dentro de las empresas de negocio internacional, está basada en principios de información sobre el negocio internacional, sus importaciones y exportación como comercialización de productos ya que, de la posesión de esta información, nacen ideas de

ayuda a los empresarios, a la conquista de otros mercados, la apertura de nuevas fronteras, a conseguir oportunidades comerciales y diseñar alianzas estratégicas.

Como se ha comentado anteriormente, contar con información (que luego ha de ser convertida en inteligencia comercial) permite sacar ventaja ante los competidores. Porque se tiene una visión de lo que podría pasar en el futuro, de modo que desde ya se pueden ejecutar estrategias oportunas y apropiadas, actividades que sirven para poder actuar. Por consiguiente, las herramientas de inteligencia comercial y la investigación de mercado van de la mano para poder obtener un buen recojo de información. Es por ello que la inteligencia viene a ser un amplio campo de estudio, y su teoría básicamente se centra en dar soporte a la toma de decisiones dentro de las empresas; y los factores a analizar incluyen los clientes, competidores, socios comerciales, el entorno económico y las operaciones internas. (CherryTree y Co., 2020)

Las actividades o tareas en un proceso de inteligencia comercial, según Hedin et al. (2014), son las siguientes: Alcance de inteligencia comercial, que se refiere a definir el propósito mismo del programa de inteligencia, los grupos de usuarios y el marco de tiempo (pasado – presente – futuro) de las actividades de inteligencia, y los temas específicos sobre los cuales los grupos de usuarios necesitarán información regularmente. Los temas bajo el alcance de la inteligencia suelen incluir, por ejemplo, clientes, competidores, proveedores, tendencias y áreas geográficas de mercado. Proceso de inteligencia comercial se refiere a la recopilación, el análisis y el informe de información a sus grupos de usuarios. El proceso de inteligencia comercial siempre debe estar anclado a los procesos corporativos existentes,

como la planificación estratégica, el marketing y las ventas, la innovación y la gestión de productos, así como la gestión de la cadena de suministro.

Los entregables de inteligencia comercial son el resultado concreto del proceso de inteligencia. Presentados en informes de análisis, perfiles o seguimiento de señales de mercado, o pueden ser sesiones informativas y talleres interactivos. Herramientas de inteligencia comercial: se refiere principalmente a las herramientas de software de inteligencia comercial dedicadas a mantener unido el proceso de inteligencia al servir como una base de datos de búsqueda de información estructurada y relevante.

Organización de inteligencia comercial se refiere a los recursos que combinados hacen que suceda el proceso de inteligencia. El punto de partida para formar una organización de inteligencia, es cuando se nombra a alguien como propietario de la actividad de inteligencia corporativa y este como cabeza necesita redes tanto internas como externas para respaldar su trabajo: red interna de usuarios de inteligencia y contribuyentes de diferentes partes de la organización, así como una red externa de fuentes de información que puede incluir socios externos, bases de datos, consultores de la industria, proveedores de informes de investigación, etc. Cultura de inteligencia comercial se refiere a mantener activo el programa de inteligencia. Y el elemento más importante en la construcción de una cultura de inteligencia es el apoyo genuino de la alta dirección a la actividad. Otros componentes importantes son los beneficios demostrados de la actividad, así como la capacitación interna y los esfuerzos de marketing.

Para el presente trabajo de investigación se utilizó la teoría de pensamiento sistémico según Peter Senge (1990), la cual nos dice que todo funciona de manera organizada, que todo está conectado y todo interactúa, es decir, todo va integrado y un paso da paso al siguiente. Es así que, en el proceso de inteligencia comercial, si se omitiera o se sacase un paso de todo el proceso no se podría encontrar el resultado esperado, que ayude a la toma de decisiones de la empresa, ya que la inteligencia comercial actúa como un factor estratégico para la organización, generando una ventaja competitiva que proporciona información privilegiada para responder a los problemas. Con la finalidad de lograr una mejor definición e interpretación, de manera que puedan ser aprovechados para la toma de decisiones y se conviertan en conocimiento para los responsables del negocio. La investigación se basa en definir los factores clave de éxito en cada tarea del proceso de inteligencia comercial de una empresa logística de comercio exterior de Trujillo, 2022. Para lograr los objetivos de estudio se acude al enfoque cualitativo fenomenológico no experimental, empleando entrevistas y una lista de cotejo. Asimismo, el propósito es describir la variable desde una perspectiva de los actores participantes.

Los resultados de la presente investigación contribuirán a una mayor comprensión de la inteligencia comercial y se podrá adquirir información relevante para las empresas que deseen implementar inteligencia comercial como parte de sus procesos de investigación y/o planificaciones estratégicas ya que les permitirá tener un mejor análisis e interpretación al momento de tomar decisiones, sacando ventaja ante sus competidores. Por último, la investigación servirá como base a otras investigaciones en el entorno comercial internacional.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores clave de éxito del proceso de inteligencia comercial empleada por la empresa logística de comercio exterior de Trujillo, 2022?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Definir los factores clave de éxito del proceso de inteligencia comercial empleada por la empresa logística de comercio exterior de Trujillo, 2022.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar los principales insights de los actores participantes respecto al proceso de inteligencia comercial realizado por la empresa logística de comercio exterior de Trujillo, 2022.
- Determinar si los factores clave referidos por los actores claves se encuentran presentes en elementos formales en coherencia a las etapas del proceso de inteligencia comercial empleada por la empresa logística de comercio exterior de Trujillo, 2022
- Proponer opciones de mejora al proceso actual de inteligencia comercial en las etapas en las cuales se encuentren debilidades basado en los factores clave de éxito identificados en la empresa logística de comercio exterior de Trujillo, 2022

#### **1.4. Hipótesis**

En este caso, al ser una investigación cualitativa, no se plantea una hipótesis de investigación determinada, ya que el propósito principal del estudio se enfoca en la exploración de ideas y conceptos de actores clave, así como el análisis de elementos que permitan la triangulación de información.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

El presente estudio pretende identificar los factores clave de éxito del proceso de inteligencia comercial en una empresa logística de comercio exterior de Trujillo, debido a que existe una limitada literatura científica respecto al tema. En tal sentido, la presente investigación corresponde a un enfoque cualitativo y fenomenológico. De enfoque cualitativo, ya que se estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas (Blasco y Pérez, 2007). Es fenomenológico, porque se sostiene en el estudio de las experiencias, respecto a un suceso, desde la perspectiva del sujeto, es decir se detiene en la experiencia y no presupone al mundo más allá de la experiencia (Fuster, 2019). Es no experimental ya que se van a observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después ser analizados, sin manipular las variables, es decir no hacemos variar intencionalmente las variables. (Hernández, Fernandez y Baptista, 2014)

La población se encuentra constituida por los trabajadores de la empresa logística de comercio exterior de Trujillo. La muestra se determinó a través de un muestreo no probabilístico intencional siendo cinco trabajadores de la empresa logística de comercio exterior de Trujillo; se realizaron entrevistas y una lista de cotejo a la muestra anteriormente mencionada la cual está compuesta por el gerente general, subgerente, y tres analistas de inteligencia comercial. De acuerdo con Corbetta (2007) la entrevista es una conversación entre el entrevistador y el entrevistado según un plan determinado y con una finalidad, en la cual se cuenta una versión sobre los hechos, respondiendo preguntas relacionadas a un problema específico. (Nahoum, 1961) y la lista de cotejo según Sánchez y Martínez (2020)

es una lista que vincula hechos o acciones sobre tareas específicas en las que se valora la presencia o ausencia de estas y asegurando su cumplimiento durante el proceso.

Los instrumentos utilizados fueron una entrevista y una lista de cotejo, las cuales cuentan con 11 y 19 ítems respectivamente, de acuerdo a las dimensiones de la variable. Los instrumentos fueron validados, generando confiabilidad y validez las cuales son propiedades importantes que deben ser reportadas, ya que permite a los lectores tener un mejor nivel de precisión y evidencia de los instrumentos utilizados, los cuales derivarán en conclusiones coherentes en la investigación. (Ventura et al, 2017). Los instrumentos fueron validados por los especialistas: Lic. Luis Alberto Verdi Ávila, Mg. Alan Enrique García Gutti y Mg. Oscar Jonathan Vilela Seminario.

Para el procedimiento, se elaboró una entrevista y una lista de cotejo con el objetivo de definir los factores clave de éxito del proceso de inteligencia, las preguntas fueron planteadas en base a cada una de las dimensiones. La entrevista fue realizada al gerente general, jefe del área comercial y tres analistas comerciales de la empresa logística de comercio exterior de Trujillo. Posteriormente, se pasó a analizar los datos obtenidos de la entrevista en el programa informático ATLAS TI, cabe recalcar que dicho programa es una herramienta de uso tecnológico y técnico, el cual tiene como objetivo el análisis e interpretación en investigaciones cualitativas como la del presente estudio, en este sentido ATLAS TI nos ayudará con el análisis de la información obtenida de las entrevistas, con dichos resultados de este análisis se procedió a realizar una lista de cotejo, para profundizar en algunos puntos que observamos era importantes ser verificados para la investigación, esta lista de cotejo fue aplicada en la oficina del área comercial de la empresa.

En los resultados obtenidos se pudo observar cómo influyeron los factores clave de éxito en el desarrollo estratégico de inteligencia comercial. La ética de la investigación se basó en los tres principios según el informe The Belmont Report (1979) en los cuales los sujetos involucrados a la investigación deben ser respetados y tratados como agentes autónomos, teniendo derecho a ser protegidos, asegurando su bienestar, la selección justa y consentimiento informado. La presente investigación cumplió con los principios éticos, de respeto por las personas porque se brindó la información correspondida y se aseguró que exista un entendimiento por parte de los sujetos de la investigación, siendo su participación de manera voluntaria, de validez científica porque los resultados obtenidos responderán las preguntas de estudio, de consentimiento informado, ya que los involucrados fueron informados al comienzo de realizar la entrevista, el respeto a los sujetos de la investigación protegiendo la confidencialidad de los sujetos involucrados. Asimismo, la información recolectada no fue usada con fines personales, ni divulgada, se utilizó netamente para la presente investigación.

### CAPÍTULO III: RESULTADOS

A continuación, se plasmarán los hallazgos obtenidos de las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa logística de comercio exterior. Se presentarán las respuestas de los entrevistados por pregunta en tablas y figuras. Las respuestas de las entrevistas nos ayudarán a responder los siguientes objetivos específicos: Analizar el proceso de inteligencia comercial realizado por la empresa de logística de comercio exterior en el 2022 Y determinar los factores clave de éxito en cada una de las etapas del proceso de inteligencia comercial empleada por la compañía.

#### Tabla 1

##### *Alcance de inteligencia comercial*

<b>P1: ¿Podría explicarnos acerca de la información que pretende alcanzar y/o encontrar específicamente con las actividades de inteligencia comercial?</b>
E1: La empresa busca obtener información sobre futuros clientes, evalúan a nuestra competencia.
E2: Las empresas que han importado por primera vez y evalúo mi competencia mensualmente para poder ver la cobertura que ellos tienen en La Libertad.
E3: Bueno nosotros buscamos principalmente clientes potenciales, proveedores para nuestros clientes en caso nos pidan esa búsqueda, y ver también con que empresas de logística están trabajando los importadores.
E4: Específicamente búsqueda de clientes y algunos casos búsqueda de proveedores.
E5: Clientes, proveedores, productos, precios, y con qué agencia logística trabajan.

En la *Tabla 1 Alcance de inteligencia comercial*, podemos visualizar que la palabra más mencionada es clientes, la segunda es proveedores y por último competencia. Esto quiere decir que la empresa al realizar inteligencia comercial espera obtener información sobre futuros clientes, proveedores y de su competencia.

**Tabla 2**

*Factor clave de Alcance de inteligencia comercial*

<b>P2: ¿Podría explicarnos los factores claves que deben darse para lograr tener la mejor información posible sobre el mercado?</b>
E1: La organización y planificación son clave para llevar a cabo toda esta etapa del proceso.
E2: Ser detallista, conocer las debilidades de los importadores.
E3: Tener claro a donde te vas a enfocar, por lo que planificación y orden serían los factores claves.
E4: Determinación, el enfocarme en lo que estoy buscando detalladamente, responsabilidad y proactividad, organizar qué es lo que realmente necesitas y saber que herramientas te van ayudar con exactitud para encontrar lo que realmente quiero.
E5: Los factores claves para poder realizar una investigación de Inteligencia comercial al menos en mi experiencia es tener un objetivo claro y preciso.

En la *Tabla 2 Factor clave de Alcance de inteligencia comercial*, podemos visualizar que la palabra planificación es la que más predomina, así mismo nos hablan de la organización y responsabilidad, estos son los factores clave para poder llevar a cabo con éxito esta etapa del proceso de inteligencia comercial.

*Figura 1*

*Dimensión de Alcance de la Inteligencia*



Nota: Elaboración de las autoras en software Atlas TI.

**Tabla 3**

*Proceso de inteligencia comercial*

<b>P3: ¿Podría comentarnos qué tipo de proceso utiliza para desarrollar inteligencia comercial y de qué manera recopilan y analizan la información deseada?</b>
E1: Se hace la descarga de data de SUNAT y luego es procesada en un Excel, se limpia y se queda con la información relevante y que nos compete para luego los comerciales hagan las respectivas llamadas a las empresas.

E2: Descargo la información, limpio y filtro para obtener una información más pulida, luego son presentados en un Excel en cuadros y tablas en Excel.
E3: Se hace la descarga de la data madre y con Excel hacemos toda la filtración de empresas, ciudad, cual es la que más importa, la que recién importa, cuánto importa, que importa y a partir de todo eso vemos que empresa podemos ir contactando.
E4: Se descarga la data, luego filtramos y limpiamos toda la información para que esta quede ordenada para luego ser plasmada en tablas dinámicas.
E5: Se descarga una base de datos, y se procede a limpiar la data para quedarnos con la información que nos compete, luego filtramos por criterios que nosotros tenemos para hacer las tablas dinámicas.

En la *Tabla 3 Proceso de inteligencia comercial*, podemos visualizar que su proceso de inteligencia comercial consta de los siguientes pasos: Descarga de información (base de datos o data madre) de la plataforma de SUNAT, luego de haber realizado la descarga limpian y filtran dicha información, luego ordenan esta información en base a los criterios de la empresa, para finalmente quedarse con los datos relevantes; todo esto queda plasmado en tablas y cuadros de Excel.

#### **Tabla 4**

##### *Factor clave del Proceso de inteligencia comercial*

<b>P4: ¿Podría señalarnos alguna anécdota o experiencia importante sobre este proceso y los factores claves que fueron necesarios para que lograran obtener recursos o información relevante que llevó al éxito en la empresa?</b>
E1: El planificar y seguir un orden para obtener un resultado determinado.
E2: Eficiencia y experiencia de años que vengo realizando este proceso.
E3: Ahí sí definitivamente hay organización y paciencia para descargar la información y estar enfocado en lo que estás haciendo para que no se vaya a malograr algo y se retrocede todo el proceso.
E4: El factor clave fue quizá un poco de persistencia y control para tener clientes.
E5: Se necesita organización, conocimiento y determinación.

En la *Tabla 4 Factor clave de Proceso de inteligencia comercial*, podemos visualizar que para realizar este proceso con éxito es importante el estar enfocado y sobre todo ser

organizado, el llevar un orden en este proceso es importante para tener los resultados esperados, así mismo nos hablan del control, conocimiento y determinación que se debe tener para lograr tal objetivo determinado.

Figura 2

Dimensión del proceso de inteligencia comercial.



Nota: Elaboración de las autoras en software Atlas TI.

Tabla 5

Entregables de inteligencia comercial

<b>P5: ¿Cuándo finaliza el proceso de búsqueda de información cómo hacen la entrega de resultados de todo el proceso? ¿Explíquenos qué elementos usan y cuál es la finalidad de los mismos?</b>
E1: No hay una entrega en físico, todo es virtual en un Excel.
E2: Virtual presentados en cuadros y tablas dinámicas en Excel y se usa la SUNAT para la descarga de datos.
E3: Diría que solo la SUNAT y Excel. y todo se queda en Excel, cuadros y tablas para poder posteriormente contactar.
E4: la SUNAT básicamente, así que usamos SUNAT y Excel para ordenar y filtrar la información. Y la información todo se queda en Excel, cuadros y tablas.
E5: Al terminar el proceso la presentación se realiza solo en Excel.

En la *Tabla 5 Entregables de inteligencia comercial*, los entrevistados nos indican que los resultados no son entregados de manera física, sino es netamente virtual en un documento de Excel, el cual contiene cuadros y tablas con la información necesaria para luego proceder a realizar su plan de contacto a sus futuros clientes y/o proveedores.

**Tabla 6**

*Factor clave de Entregables de inteligencia comercial*

<b>P6: ¿Podría señalarnos alguna anécdota o experiencia importante sobre este proceso y los factores claves que fueron necesarios para que lograran una mejor entrega de estos elementos?</b>
E1: Creo que ha sido la responsabilidad y organización de los encargados del área comercial.
E2: Eficiencia, por ejemplo, mis clientes se sorprenden, me dicen que la carga no llega a Trujillo y tú ya me mandaste la liquidación de la carga, nosotros entregamos la documentación antes.
E3: Seguimiento y organización, porque ya tengo mi base de datos armada con mis tablas dinámicas, seguimos la relación o se da la continuidad de cuidar la base de datos
E4: El orden fue un factor clave, tener claridad de lo que necesitas y de lo que estás buscando.
E5: Factores clave fueron la organización y responsabilidad, para lograr una mejor entrega se podría decir de los resultados.

En la *Tabla 6 Factor clave de Entregables de inteligencia comercial*, para lograr con éxito esta etapa del desarrollo de inteligencia comercial, nos indica que la organización y la responsabilidad son los factores clave para poder lograr una entrega de resultados de manera óptima.

*Figura 3*

*Dimensión de entregables de inteligencia comercial.*



Nota: Elaboración de las autoras en software Atlas TI.

**Tabla 7**

*Herramientas de inteligencia comercial*

<b>P7: ¿Podría enseñarnos que herramientas tenemos que usar si quisiéramos obtener resultados de inteligencia adecuados? ¿Explíquenos que herramientas se usan y cuál sería la manera correcta en que podemos usarlas en esta empresa?</b>
E1: Hay varias herramientas de inteligencia comercial, pero en la empresa se usa principalmente la plataforma de SUNAT.

E2: Aduana, SUNAT mi fuente principal, netamente la aduana que es la más actualizada y la más verídica. Luego uso el Excel para mis tablas dinámicas.
E3: Utilizamos la SUNAT para todo mayormente y el SINTAD para determinar las partidas.
E4: Solo utilizamos la página de la SUNAT para todo, ya que tiene miles de funciones, solo hay que saber dónde ingresar para encontrar la información que estás buscando o pretendes encontrar.
E5: La SUNAT, dado que cuenta con una información completa del comercio exterior y actualizada, pero en lo personal también utilizo TradeMap para obtener información más global.

En la *Tabla 7 Herramientas de inteligencia comercial*, los entrevistados nos indican que la herramienta de inteligencia comercial que utilizan para el desarrollo de esta en la empresa es la página de la SUNAT, en la cual encuentran toda la información con respecto al comercio exterior a nivel nacional, así mismo nos comentan que es la única plataforma que cuenta con información actualizada.

### **Tabla 8**

#### *Factor clave de Herramientas de inteligencia comercial*

<b>P8: ¿Podría explicarnos los factores claves que deben tomarse en cuenta para seleccionar la herramienta correcta?</b>
E1: La comparación de herramientas, y observar cual te da una información más completa o idónea a lo que estás buscando o esperas encontrar.
E2: Aduana, SUNAT mi fuente principal, netamente la aduana que es la más actualizada y la más verídica. Luego uso el Excel para mis tablas dinámicas.
E3: Utilizamos la SUNAT para todo mayormente, porque cuenta con información verdadera y es la más actualizada a nivel nacional, en lo que respecta a la entrada y salidas de mercancía en el Perú y también utilizo el SINTAD para determinar las partidas.
E4: El conocimiento, aprendizaje y realizar comparativas para saber cuál es la herramienta ideal.
E5: Bueno en lo personal me gusta indagar y eso me ha ayudado bastante para saber más sobre las herramientas de inteligencia y la interpretación de algunos datos.

En la *Tabla 8 Factor clave de Herramientas de inteligencia comercial*, los entrevistados nos explican que para seleccionar la herramienta correcta de inteligencia comercial debemos tener en cuenta que la información sea totalmente verídica y actualizada, es por eso que

debemos estar informados e indagar sobre nuevas herramientas o actualizaciones y realizar comparaciones para ver cuál se adapta más a lo que estás buscando o esperas encontrar. Es así que los factores clave para elegir la herramienta correcta son el conocimiento, aprendizaje y la comparación de herramientas.

Figura 4

*Dimensión de herramienta de inteligencia comercial*



Nota: Elaboración de las autoras en software Atlas TI.

Tabla 9

*Organización de inteligencia comercial*

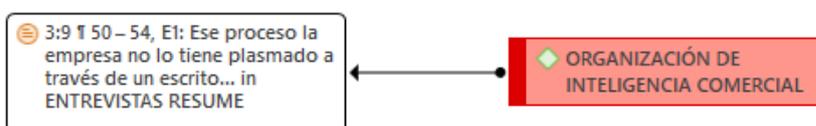
<p><b>P9: ¿Qué ruta ha seguido para elaborar su manual o plan de procesos de inteligencia comercial? ¿Podrían explicarnos qué pasos se han tomado en cuenta para lograr resultados favorables para este proceso?</b></p>
<p>E1: Ese proceso la empresa no lo tiene plasmado a través de un escrito, es decir paso 1 paso 2 paso 3 paso 4...pero el proceso que utilizamos nos ha dado resultados favorables al día de hoy.</p>
<p>E2: Nosotros no tenemos un plan de procesos con pasos como 1, 2, 3.. pero si seguimos un proceso interno.</p>
<p>E3: No es un proceso que lo tengamos muy determinado, pero nuestro proceso el cual nos ha ido bien para lograr nuestro objetivo es la búsqueda de información de empresas o proveedores, luego se hace la descarga, limpia de data, procesarla para luego poder organizar reuniones con las empresas para que trabajen con nosotros.</p>
<p>E4: No contamos con un manual o un plan de proceso, no lo tenemos plasmado ni física ni virtual, pero si hay un protocolo interno, que es descargar la data, limpiar y filtrar, plasmar en cuadros o tablas dinámicas y si nos ha sido favorable.</p>
<p>E5: No cuenta con un manual físico, sin embargo, contamos con un proceso muy práctico que cada comercial ha venido realizando, que es el de buscar información, descargarla, limpiar, procesar y finalmente plasmarlo, con el cual nos ha sido de mucha utilidad.</p>

En la *Tabla 9 Organización de inteligencia comercial*, los entrevistados nos comentan que la empresa no cuenta con un manual o plan de procesos de manera física o virtual, sin

embargo, si cuentan con un protocolo o proceso interno al momento de realizar inteligencia comercial, el cual les ha resultado de manera favorable hasta la actualidad. Los pasos realizados son la búsqueda de información, descarga de información, limpieza y filtrado de información, luego plasmar los resultados en cuadros y/o tablas dinámicas en un documento de Excel.

*Figura 5*

*Dimensión de organización de inteligencia comercial,*



Nota: Elaboración de las autoras en software Atlas TI.

**Tabla 10**

*Cultura de inteligencia comercial*

<b>P10: ¿Podrían enseñarnos qué acciones tenemos que realizar si quisiéramos reforzar consolidar una cultura enfocada en la inteligencia comercial como lo han hecho en esta empresa? ¿Qué anécdotas nos pueden contar respecto al proceso de implementación que han realizado en la empresa?</b>
E1: Capacitaciones, cursos o el uso constante de herramientas y descubrir más opciones.
E2: No hay necesidad de eso ya que la operatividad aduanera es la mismo no cambia siempre es lo mismo el proceso ante la Aduana no cambia, la búsqueda comercial yo la tengo bien mapeada, yo puedo que decir no existe nada más que actualizar.
E3: Creo que el proceso que nosotros utilizamos es sencillo y directo, tenemos lo que necesitamos hasta el momento, podemos conseguir lo que realmente necesitamos.
E4: Creo que la capacitación es individual ir investigando lo que necesito y lo que puedo ir encontrando dentro de la página.
E5: El investigar constantemente sobre nuevas herramientas o sobre herramientas ya existentes que te puedan ayudar a mejorar tu proceso de inteligencia comercial.

En la *Tabla 10 Cultura de inteligencia comercial*, podemos visualizar que las opiniones de los entrevistados se dividen en dos, mientras que la mitad de ellos nos indican que para

mantener viva la cultura de inteligencia comercial se debe estar en constante capacitación o investigación sobre actualizaciones de las herramientas de inteligencia comercial que puedan mejorar el proceso de inteligencia comercial; la otra mitad de los entrevistados nos indican que el proceso de inteligencia que realizan en la actualidad al ser sencillo y directo no hay nada que actualizar o reforzar, ya que siempre se realizará de la misma forma.

**Tabla 11**

*Factor clave de Cultura de inteligencia comercial*

<b>P11: ¿Podría enseñarnos los factores claves que tendríamos que considerar si es que buscamos mantener cultura de inteligencia comercial como lo están haciendo en esta empresa?</b>
E1: Creo que el estar en constante capacitación.
E2: La eficiencia y la experiencia de años es lo que me ha llevado a seguir manteniendo este trabajo.
E3: El estar en constante retroalimentación.
E4: Podría ser responsabilidad, y aprender sobre más herramientas.
E5: Los factores claves en este proceso serían la determinación y la proactividad.

En la *Tabla 11 Factor clave de Cultura de inteligencia comercial*, los entrevistados en este punto nos comentan que si buscamos mantener la cultura de inteligencia comercial se debe estar en constante capacitación y/o retroalimentación.

*Figura 6*

*Dimensión de cultura de inteligencia comercial*



Nota: Elaboración de las autoras en software Atlas TI.

Relacionado a lo anterior, se realizó una evaluación para verificar la presencia o ausencia de los factores clave y etapas de proceso de inteligencia, que fueron respondidos en la entrevista que se les realizó a los colaboradores.

**Tabla 12. LISTA DE COTEJO**

DIMENSIÓN	CATEGORÍAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
ALCANCE DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Registro de Clientes obtenidos mediante el proceso de inteligencia comercial	X		Se encuentran en documentos de planificación virtual dentro de la oficina en el área comercial.
	Registro de proveedores obtenidos mediante el proceso de inteligencia comercial	X		Se encuentran en documentos de planificación virtual dentro de la oficina en el área comercial.
	Registro de competidores obtenidos mediante el proceso de inteligencia comercial		X	No se encuentra en ninguna sección de la empresa.
FACTORES CLAVE DE ALCANCE DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Organización de ideas para mejorar los resultados de la empresa	X		Se encuentran en documentos de planificación virtual dentro de la oficina en el área comercial.
	Planificar el tiempo necesario para realizar la obtención de información, para mejorar los resultados de la empresa.	X		Se encuentran en documentos de planificación virtual dentro de la oficina en el área comercial.
	Determinación como la capacidad de obtener información, con un alto grado de optimismo, confianza y seguridad para mejorar los resultados de la empresa.	X		Se encuentra en el ambiente del área comercial y en la actitud de los analistas comerciales.
PROCESO DE INTELIGENCIA COMERCIAL	El proceso para desarrollar inteligencia comercial consta de: Descarga de información (data), limpieza y filtración de datos, y por último plasmarlo en Excel.	X		Se encuentran en documentos de planificación virtual dentro de la oficina en el área comercial.
FACTORES CLAVE DE PROCESO DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Gestión organizacional para realizar el proceso de inteligencia comercial y obtener resultados favorables para la empresa.	X		Se encuentran en documentos de planificación virtual dentro de la oficina en el área comercial.
	Planificar el tiempo necesario para realizar el proceso de inteligencia comercial, para mejorar los resultados de la empresa.	X		Se encuentran en documentos de planificación virtual dentro de la oficina en el área comercial.
	Determinación como la capacidad de realizar el proceso de inteligencia comercial, con un alto grado de optimismo, confianza y seguridad para mejorar los resultados de la empresa.	X		Se encuentra en el ambiente del área comercial y en la actitud de los analistas comerciales.

ENTREGA BLES DE INTELIGENCIA COMERCIAL	La entrega de resultados es netamente virtual y en Excel.	X		Se encuentran en documentos virtuales dentro de la oficina en el área comercial.
FACTORES CLAVE DE ENTREGA BLES DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Organización como orden y clasificación de la información, para realizar una buena entrega de resultados para la empresa.	X		Se encuentran en documentos de planificación virtual dentro de la oficina en el área comercial.
	Responsabilidad como factor clave en la entrega de resultados.	X		Se encuentra en el ambiente del área comercial y en la actitud de los analistas comerciales dentro de oficina en el área comercial
HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA COMERCIAL	SUNAT como herramienta de inteligencia comercial.	X		Se encuentra en la documentación virtual dentro de la oficina en el área comercial.
FACTORES CLAVE DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Conocimiento como factor clave de éxito al momento de hacer la selección de herramientas de inteligencia comercial.	X		Se encuentra en el proceso de selección de herramientas dentro de la oficina en el área comercial.
	Comparación como factor clave de éxito al momento de hacer la selección de herramientas de inteligencia comercial.		X	Se encuentra en el proceso de selección de herramientas dentro de la oficina en el área comercial
ORGANIZACIÓN DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Proceso interno que consta de los siguientes pasos: búsqueda de información, descarga de información, limpieza y filtración de información, plasmar en tablas dinámicas y cuadros en Excel.	X		Se encuentran en documentos de planificación virtual dentro de la oficina en el área comercial.

CULTURA DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Capacitación individual para mantener viva la cultura de inteligencia comercial.		X	No se encuentra en ninguna sección de la empresa. (la capacitación lo hacen fuera de la empresa)
FACTORES CLAVE DE CULTURA DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Capacitación y retroalimentación como factor clave de éxito para mantener la cultura de inteligencia comercial.		X	No se encuentra en ninguna sección de la empresa. (la capacitación lo hacen fuera de la empresa)

En la *Tabla 12 Lista de cotejo*, se pudo observar que los factores clave de éxito para el proceso de inteligencia comercial, fueron organización, planificación y determinación, los cuales fueron observados en los documentos virtuales de planificación dentro de la oficina del área comercial, así como también se observó que su proceso de inteligencia comercial el cual consta de: descarga de información (data), limpieza y filtración de datos, y por último plasmarlo en Excel, se encuentra registrado en la documentación virtual de planificación del área comercial.

### **Propuesta de mejora en el proceso de inteligencia comercial de la empresa**

A continuación, se plantearán las mejoras al proceso actual de inteligencia comercial de la empresa logística, de acuerdo a las características encontradas en las entrevistas realizadas a los colaboradores de dicha empresa, las cuales fueron presentadas anteriormente:

- Etapa de proceso de inteligencia comercial

Se encontró que la empresa realiza la búsqueda de información, la cual en un libro de Excel es filtrada y luego plasmada en tablas y cuadros de Excel, siendo este el resultado final y su

presentación. Es por eso que se propone agregar al proceso, la interpretación de datos y conclusiones de la información encontrada, para tener una mayor noción al momento de la toma de decisiones.

- Etapa de entregables de inteligencia comercial

Se encontró que la empresa realiza la entrega de resultados de manera virtual en un documento de Excel. Es así que se propone presentar los resultados finales en un informe debidamente detallado, para que tengan un mejor registro de la información analizada.

- Etapa de Herramientas de inteligencia comercial

Se encontró que los colaboradores de la empresa utilizan netamente la página de la Sunat como herramienta de inteligencia comercial. Es por eso que se propone capacitar sobre el uso de otras herramientas de inteligencia comercial, en las cuales pueden encontrar información más global y no solo nacional, así mismo se sugiere utilizar otras páginas que puedan reforzar esa información y así tener datos globales, esas páginas serían Veritrade, Trademap y Access Map.

- Etapa de organización de inteligencia comercial

Se observó que la empresa cuenta con un protocolo interno, el cual no está bien definido ni plasmado en un documento físico o virtual, por lo que se propone crear una guía o manual tanto física como virtual, con el paso a paso del proceso de inteligencia comercial, para los actuales y futuros comerciales del área de inteligencia comercial, el cual cuente con instrucciones y sugerencia para tener un mejor uso de las herramientas.

- Etapa de cultura de inteligencia comercial

Se observó que la empresa no capacita a sus colaboradores con respecto a las nuevas tendencias de inteligencia comercial, siendo solo algunos colaboradores quienes se capacitan de manera individual, con respecto a las herramientas de inteligencia comercial. Por lo tanto, se propone capacitar al personal comercial con respecto a las nuevas tendencias de inteligencia comercial y promover la retroalimentación entre los trabajadores con respecto a nuevas enseñanzas sobre la inteligencia comercial.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De acuerdo con los hallazgos obtenidos, mediante la entrevista realizada a los colaboradores del área comercial de la empresa logística de comercio exterior, se encontró concordancia con los antecedentes citados a continuación; Perales (2019), en su investigación "Factores de inteligencia comercial y el desarrollo de información de comercio exterior para mypes exportadoras del rubro textil -La Victoria, 2019", nos comentan que la información obtenida por inteligencia comercial contribuyó con la generación de ideas de negocio, mejorando el desempeño de las mypes en el comercio internacional, concluyendo que los factores de inteligencia comercial permiten conocer el alcance, importancia y aplicación, brindando nuevas oportunidades y generando ideas de negocio en el comercio exterior en la mypes. En el presente estudio se pudo comprobar que efectivamente los factores de la inteligencia comercial nos permiten tener el alcance esperado y una información más completa, desde clientes potenciales hasta proveedores confiables y con precios competitivos. Por otro lado, Guevara (2019), en su investigación "Inteligencia comercial para promover la Exportación de café en Aprocoyce, Amazonas-2019", nos comenta que mediante el uso de inteligencia comercial pudo alcanzar información adecuada acerca de sus competidores, asimismo, detecta las necesidades y tendencias insatisfechas de un mercado determinado. En el presente estudio se comprobó que la inteligencia comercial nos brinda una información tanto verídica como actualizada tanto de proveedores como de competidores, lo cual pone ventaja a la empresa al momento de realizar las estrategias para llegar al cliente.

Para la variable Inteligencia comercial se plantearon seis dimensiones de exploración: Alcance de inteligencia comercial, proceso de inteligencia comercial, entregables de inteligencia comercial, herramientas de inteligencia comercial, organización de inteligencia comercial y cultura de inteligencia comercial. Para alcance se planteó como categorías de evaluación: competidores, clientes potenciales y proveedores. tres de los entrevistados respondieron que la información que se pretendía alcanzar eran clientes y proveedores, mientras que los otros dos entrevistados respondieron: clientes y proveedores. En lo que respecta al proceso de inteligencia comercial, los indicadores fueron recopilación y análisis de datos. Los entrevistados respondieron, que este proceso consta de la descarga de data, limpieza de data, filtración de datos y por último plasmar la información relevante en cuadros y tablas en un documento de Excel.

En lo que se refiere a entregables de inteligencia comercial, los indicadores fueron resultados de inteligencia comercial. Los resultados obtenidos fueron que los resultados eran entregados de manera virtual en un documento de Excel. Con respecto a herramientas de inteligencia comercial, el indicador fue Sunat. Todos los entrevistados respondieron que la herramienta utilizada era Sunat. Y con lo que respecta a organización de inteligencia comercial, el indicador fue manual de proceso; sin embargo, los entrevistados respondieron que no contaban con un manual físico o virtual, pero tenían un protocolo interno. Y, por último, en lo que se refiere a cultura de inteligencia comercial, el indicador fue capacitaciones; y los resultados obtenidos fueron que los colaboradores se capacitaron de manera individual.

Se define como factores claves de éxito en el proceso de inteligencia comercial, en base a las respuestas de los entrevistados quienes tienen claro el desarrollo del proceso de inteligencia comercial, a continuación: El presente estudio tiene como objetivo principal definir los factores clave de éxito en el proceso de inteligencia comercial, los cuales fueron respondidos por los entrevistados. En relación con el primer objetivo específico, identificar el proceso de inteligencia comercial realizado por la empresa de logística de comercio exterior, en base a los resultados obtenidos por las entrevistas y lista de cotejo, podemos concluir que su proceso consta de la búsqueda de información, descarga de esta información (base datos) de la plataforma de la Sunat, luego se procede a realizar una limpieza y filtración de la base de datos descargada y por último esta información es plasmada en cuadros y tablas dinámicas en un documento de Excel. Quedando la información más importante según los criterios de la empresa, con esta información los analistas comerciales procederían a ejecutar su plan que es el de contactar con los futuros clientes y/o proveedores para la empresa.

El segundo objetivo específico fue determinar los factores clave de éxito en cada una de las etapas del proceso de inteligencia comercial empleada por la compañía; en base a los resultados obtenidos podemos concluir que la organización, planificación y la determinación son sus principales factores para lograr resultados favorables para la empresa, teniendo en cuenta que para realizar deben organizarse y seguir un plan para encontrar, procesar y analizar los datos obtenidos, así mismo nos indican que se debe tener el objetivo claro y preciso.

Si bien se observa que la empresa cuenta con un protocolo interno, este no está bien definido ni plasmado en un documento físico o virtual. Así como también, se observó que la

empresa solo utiliza una herramienta de inteligencia comercial, la cual es Sunat, sin embargo, toda esa información es de comercio exterior en base a Perú. Y en relación a la cultura de inteligencia comercial se observó que la empresa no capacita a sus colaboradores con respecto a las nuevas tendencias de inteligencia comercial.

Como tercer objetivo específico se propuso opciones de mejora al proceso actual de inteligencia comercial en las etapas en las cuales se encuentren debilidades basado en los factores clave de éxito identificados en la empresa logística de comercio exterior, por lo tanto, propuso el realizar un manual de sus procesos, en el que se encuentre más definido los pasos del proceso, el cual cuente con instrucciones y sugerencia para tener un mejor uso de las herramientas, así mismo se sugiere utilizar otras páginas que puedan reforzar esa información y así tener datos globales, esas páginas serían Veritrade, Trademap y Access Map. Y, por último, se sugiere que la empresa capacite de manera personal a sus colaboradores del área comercial, reforzando sus conocimientos de inteligencia comercial.

## REFERENCIAS

- MALCA, G.S. (2021). La inteligencia comercial y su influencia en la importación de bombas solares de China para la empresa Sersotec S.A.C. Rev. Horizonte Empresarial.  
<http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/2013/2559>
- Cáceres, G., & Murillo, M. (2013). Business intelligence y la toma de decisiones financieras: una aproximación teórica. Revista Logos, Ciencia & Tecnología, 5(1),119-138.  
Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=517751547010>
- Hedin, H., Hirvensalo, I., & Vaarnas, M. (2014). *The handbook of market intelligence: understand, compete and grow in global markets*. John Wiley & Sons.
- Senge, P. (1990). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica, España.
- Rojas, K. (2018). *Inteligencia comercial*. Lima: Editorial Macro.
- Guevara, J. (2019). Inteligencia comercial para promover la Exportación de café en aprocoyce, Amazonas-2019.  
<https://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14077/2252/Guevara%20Escobar%20Jos%C3%A9%20Santos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Perales, L. (2019). Factores de inteligencia comercial y el desarrollo de información de comercio exterior para mypes exportadoras del rubro textil -La Victoria, 2019.  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/21940/Perales%20Antay%2c%20Lizeth%20Geraldine%28parcial%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flores, A. L., & Quispe, G. (2018). Implementación de Business Intelligence, utilizando la metodología de ralph kimball, para el proceso de toma de decisiones en el área de Inteligencia Comercial de Cecitel SAC.  
<https://hdl.handle.net/20.500.13067/511>

Sánchez, M., & Martínez, A. (2020). *Evaluación del y para el aprendizaje: instrumentos y estrategias*. Imagia Comunicación.

[https://www.puees.unam.mx/sapa/dwnf/114/6.Sanchez-Mendiola\\_2020\\_Evaluacion.pdf#page=90](https://www.puees.unam.mx/sapa/dwnf/114/6.Sanchez-Mendiola_2020_Evaluacion.pdf#page=90)

Blasco, J., & Pérez, J. (2007). Metodologías de investigación en educación física y deportes: ampliando horizontes.

<https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>

Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229.

<https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>

Rodríguez, Y., y Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transformación*, 30(1), 51–64.

<https://www.scielo.br/j/tinf/a/LHnv8vL7bN5GFcsmrb98qqM/?lang=es&format=pdf>

Ascencio, H., & Flores, E. (2019). Aplicación de la inteligencia comercial para la importación de motopartes en la empresa RKL Servicios generales EIRL.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14840/Ascencio%20Ordo%c3%b1ez%20Hilda%20Eva-Flores%20Aldana%2c%20Esther%20Carolina.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Rodríguez, L., Pichs, A., Acosta, J., Chuay, D., & Pérez, T. (2020). Implementación de un sistema de inteligencia comercial en una empresa biofarmacéutica. *Revista Ciencias de la Información*, 51, 31–37.

[https://www.researchgate.net/publication/345632824\\_Rev\\_Cienc\\_Informacion\\_Vol\\_51\\_N\\_1\\_2020](https://www.researchgate.net/publication/345632824_Rev_Cienc_Informacion_Vol_51_N_1_2020)



<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13223/Sicchez%20Coba%20Cristina%20Maribel%20-%20Perez%20Moreno%20Gerardo%20Jhonatan%20-%20parcial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salcedo, O., & Sánchez, M. E. (2017). Inteligencia comercial orientada a la exportación de snack de arracacha al mercado de San Francisco – California 2017 (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/11321/S%c3%a1nchez%20Abanto%20Maritza%20Elizabeth%20-%20Salcedo%20Campos%20Olga.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Chu, L. F., & Mantilla, E. P. (2017). La inteligencia comercial para impulsar las exportaciones de pulpa de maracuyá de la comunidad de Barraza – La Libertad hacia el mercado brasileño, Trujillo 2017 (Tesis de licenciatura). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13412/Chu%20Fuentes%20Luis%20Felipe%20-%20Mantilla%20Cuasimodo%20Erick%20Paul.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

EcuRed. (2014). Inteligencia comercial

[https://www.ecured.cu/Inteligencia\\_comercial](https://www.ecured.cu/Inteligencia_comercial)

Ruiz, R. (2018, junio 14) Productores de calzado se reunieron con Delegación Comercial de la Embajada de Uruguay en Perú.

<https://www.gob.pe/institucion/regionlalibertad/noticias/103759-productores-de-calzado-se-reunieron-con-delegacion-comercial-de-la-embajada-de-uruguay-en-peru>

CherryTree & Co. (2000), Business Intelligence-The Missing Link, CherryTree & Co.

<http://www.wongsteve.com/BI.pdf>

Inteligencia comercial y de mercado para mejorar la competitividad de las PYME. (2015, septiembre 29). Intracen.org.

<https://intracen.org/itc/acerca-del-itc/Inteligencia-comercial-y-de-mercado-para-mejorar-la-competitividad-de-las-PYME/>

Castro, J. (2019). ¿Cómo ayuda la tecnología a las empresas para crecer y competir?

<https://www.bit.lat/posts/como-ayuda-la-tecnologia-a-las-empresas-en-la-actualidad/>

Savrula, M., Incekarab, A., y Senerb, S. (2014). The Potential of E-commerce for SMEs in a Globalizing Business Environment. Sciencedirectassets.com; Procedia - Social and Behavioral Sciences.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281405054X?via%3Dihub>

López-Aguirre, Ever de Jesús, Calderón-Hernández, Gregorio, & Mena-Ocampo, Johnairo Alberto. (2013). Orientación al mercado de la industria colombiana de licores. Entramado, 9(2), 68-81. Recuperado de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-38032013000200006&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032013000200006&lng=en&tlng=es).

Hernández, F., Fernández, C. & Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico. 2001.

<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación. Italia: McGraw Hill.

<https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/metodologic3ada-y-tc3a9nicas-de-investigacic3b3n-social-piergiorgio-corbetta.pdf>

Nahoum, C. (1961). La entrevista psicológica. Buenos aires: Kapelusz.

[http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/la\\_entrePsico.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/la_entrePsico.pdf)

The Belmont Report (1979). Belmont Report: Ethical principles and guidelines for the protection of human subjects of research. Report of the National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research.

<http://www.hhs.gov/ohrp/regulations-and-policy/belmont-report/index.html>

Ventura-León, José Luis, Arancibia, Marcelo, & Madrid, Eva. (2017). La importancia de reportar la validez y confiabilidad en los instrumentos de medición: Comentarios a Arancibia et al. Revista médica de Chile, 145(7), 955-956.

[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-98872017000700955](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872017000700955)

## ANEXOS

### ANEXO N° 1. Entrevista

Buenos días, nos hemos reunido con el Sr. (nombre del entrevistado), (puesto del entrevistado) de la empresa (nombre de la empresa), la cual es objeto de estudio para la presente investigación. Dicho lo anterior, proseguiremos con la entrevista al Sr. (nombre del entrevistado), la cual cuenta con 11 preguntas, las cuales agradeceríamos sean respondidas con honestidad de acuerdo su experiencia en el desarrollo de inteligencia comercial.

1. ¿Podría explicarnos acerca de la información que pretende alcanzar y/o encontrar específicamente con las actividades de inteligencia comercial?
2. ¿Podría explicarnos los factores claves que deben darse para lograr tener la mejor información posible sobre el mercado?
3. ¿Podría comentarnos qué tipo de proceso utiliza para desarrollar inteligencia comercial y de qué manera recopilan y analizan la información deseada?
4. ¿Podría señalarnos alguna anécdota o experiencia importante sobre este proceso y los factores claves que fueron necesarios para que logran obtener recursos o información relevante que llevó al éxito en la empresa?
5. ¿Cuándo finaliza el proceso de búsqueda de información cómo hacen la entrega de resultados de todo el proceso? ¿Explíquenos qué elementos usan y cuál es la finalidad de los mismos?

6. ¿Podría señalarnos alguna anécdota o experiencia importante sobre este proceso y los factores claves que fueron necesarios para que lograran una mejor entrega de estos elementos?
7. ¿Podría enseñarnos qué herramientas tenemos que usar si quisiéramos obtener resultados de inteligencia adecuados? ¿Explíquenos qué herramientas se usan y cuál sería la manera correcta en que podemos usarlas en esta empresa?
8. ¿Podría explicarnos los factores claves que deben tomarse en cuenta para seleccionar la herramienta correcta?
9. ¿Qué ruta ha seguido para elaborar su manual o plan de procesos de inteligencia comercial? ¿Podrían explicarnos qué pasos se han tomado en cuenta para lograr resultados favorables para este proceso?
10. ¿Podrían enseñarnos qué acciones tenemos que realizar si quisiéramos reforzar consolidar una cultura enfocada en la inteligencia comercial como lo han hecho en esta empresa? ¿Qué anécdotas nos pueden contar respecto al proceso de implementación que han realizado en la empresa?
11. ¿Podría enseñarnos los factores claves que tendríamos que considerar si es que buscamos mantener cultura de inteligencia comercial como lo están haciendo en esta empresa?

ANEXO N°2. Lista de cotejo

DIMENSIÓN	CATEGORÍAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
ALCANCE DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Registro de Clientes obtenidos mediante el proceso de inteligencia comercial			
	Registro de proveedores obtenidos mediante el proceso de inteligencia comercial			
	Registro de competidores obtenidos mediante el proceso de inteligencia comercial			
FACTORES CLAVE DE ALCANCE DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Organización de ideas para mejorar los resultados de la empresa			
	Planificar el tiempo necesario para realizar la obtención de información, para mejorar los resultados de la empresa.			
	Determinación como la capacidad de obtener información, con un alto grado de optimismo, confianza y seguridad para mejorar los resultados de la empresa.			
PROCESO DE INTELIGENCIA COMERCIAL	El proceso para desarrollar inteligencia comercial consta de: Descarga de información (data), limpieza y filtración de datos, y por último plasmarlo en Excel.			
FACTORES CLAVE DE PROCESO DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Gestión organizacional para realizar el proceso de inteligencia comercial y obtener resultados favorables para la empresa.			
	Planificar el tiempo necesario para realizar el proceso de inteligencia comercial, para mejorar los resultados de la empresa.			
	Determinación como la capacidad de realizar el proceso de inteligencia comercial, con un alto grado de optimismo, confianza y seguridad para mejorar los resultados de la empresa.			

ENTREGA BLES DE INTELIGENCIA COMERCIAL	La entrega de resultados es netamente virtual y en Excel.			
FACTORES CLAVE DE ENTREGA BLES DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Organización como orden y clasificación de la información, para realizar una buena entrega de resultados para la empresa.			
	Responsabilidad como factor clave en la entrega de resultados.			
HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA COMERCIAL	SUNAT como herramienta de inteligencia comercial.			
FACTORES CLAVE DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Conocimiento como factor clave de éxito al momento de hacer la selección de herramientas de inteligencia comercial.			
	Comparación como factor clave de éxito al momento de hacer la selección de herramientas de inteligencia comercial.			
ORGANIZACIÓN DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Proceso interno que consta de los siguientes pasos: búsqueda de información, descarga de información, limpieza y filtración de información, plasmar en tablas dinámicas y cuadros en Excel.			

CULTURA DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Capacitación individual para mantener viva la cultura de inteligencia comercial.			
FACTORES CLAVE DE CULTURA DE INTELIGENCIA COMERCIAL	Capacitación y retroalimentación como factor clave de éxito para mantener la cultura de inteligencia comercial.			

### ANEXO N° 3. VALIDACIÓN DE ENTREVISTAS

*Matriz para evaluación de experto*

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>	Factores clave de éxito del proceso de inteligencia comercial en una empresa logística de comercio exterior de Trujillo, 2022			
<b>Línea de investigación:</b>	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	VILELA SEMINARIO OSCAR JONATHAN			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Inteligencia comercial			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la medición sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SI	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿Cada una de los ítems del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
7	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
9	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de manera que se pueda obtener los datos requeridos?	X		
<b>Sugerencias:</b>				
<b>Firma del experto:</b> 				

**Fuente:** Elaboración propia

*Matriz para evaluación de experto*

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>	Factores clave de éxito del proceso de inteligencia comercial en una empresa logística de comercio exterior de Trujillo, 2022			
<b>Línea de investigación:</b>	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Luis Alberto Verdi Avila			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Inteligencia comercial			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la medición sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿Cada una de los ítems del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
7	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
9	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de manera que se pueda obtener los datos requeridos?	X		
<b>Sugerencias:</b>				
<b>Firma del experto:</b>				
				

**Fuente:** Elaboración propia

*Matriz para evaluación de experto*

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>	Factores clave de éxito del proceso de inteligencia comercial en una empresa logística de comercio exterior de Trujillo, 2022			
<b>Línea de investigación:</b>	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Alan Enrique García Gutti			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Inteligencia comercial			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la medición sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿Cada una de los ítems del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
7	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
9	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de manera que se pueda obtener los datos requeridos?	X		
<b>Sugerencias:</b>				
<b>Firma del experto:</b>				
				

**Fuente:** Elaboración propia

## ANEXO N° 4. VALIDACIÓN DE LISTA DE COTEJO

*Matriz para evaluación de experto*

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>	Factores clave de éxito del proceso de inteligencia comercial en una empresa logística de comercio exterior de Trujillo, 2022			
<b>Línea de investigación:</b>	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Alan Enrique García Gutti			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Inteligencia comercial			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la medición sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿Cada una de los ítems del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
7	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
9	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de manera que se pueda obtener los datos requeridos?	X		
<b>Sugerencias:</b>				
<b>Firma del experto:</b>				

**Fuente:** Elaboración propia

*Matriz para evaluación de experto*

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>	Factores clave de éxito del proceso de inteligencia comercial en una empresa logística de comercio exterior de Trujillo, 2022			
<b>Línea de investigación:</b>	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Luis Alberto Verdi Ávila			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Inteligencia comercial			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “x” en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la medición sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿Cada una de los ítems del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
7	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
9	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de manera que se pueda obtener los datos requeridos?	X		
<b>Sugerencias:</b>				
<b>Firma del experto:</b>				
				

**Fuente:** Elaboración propia

*Matriz para evaluación de experto*

<b>MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS</b>				
<b>Título de la investigación:</b>	Factores clave de éxito del proceso de inteligencia comercial en una empresa logística de comercio exterior de Trujillo, 2022			
<b>Línea de investigación:</b>	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial			
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	VILELA SEMINARIO OSCAR JONATHAN			
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Inteligencia comercial			
Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "x" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la medición sobre la variable en estudio.				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿Cada una de los ítems del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
7	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
9	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de manera que se pueda obtener los datos requeridos?	X		
<b>Sugerencias:</b>				
<b>Firma del experto:</b> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div>				

**Fuente:** Elaboración propia

ANEXO N° 5. Matriz de consistencia

2.1. MATRIZ DE CONSISTENCIA					
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cuáles son los factores clave de éxito del proceso de inteligencia comercial empleada por la empresa logística MAKIPURA WORLD S.A.C. de Trujillo, 2022?	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Definir los factores clave de éxito que influyeron principalmente en el desarrollo del proceso de inteligencia comercial por la empresa logística MAKIPURA WORLD S.A.C. de Trujillo, 2022.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar el proceso de inteligencia comercial realizado por la empresa logística de comercio exterior de Trujillo, 2022.</li> <li>- Determinar los factores clave de éxito en cada una de las etapas del proceso de inteligencia comercial empleada por la empresa logística de comercio exterior de Trujillo, 2022.</li> <li>- Proponer opciones de mejora al proceso actual de inteligencia comercial en las etapas en las cuales se encuentren debilidades basado en los factores clave de éxito</li> </ul>	<p>H0: No se plantea una hipótesis de investigación determinada, ya que el propósito principal del estudio se enfoca en la exploración de ideas y conceptos de actores clave, así como el análisis de elementos que permitan la triangulación de información.</p>	<p>Inteligencia comercial Definición: La inteligencia comercial es un método que permite a las empresas tener una visión del futuro sustentada en datos históricos e información presente, con el objetivo de poner rumbo a una idea de negocio a través de la interpretación de las señales del valor del mercado, permitiendo sacar ventaja ante los competidores. (Rojas, 2018)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competidores</li> <li>- Clientes potenciales</li> <li>- Proveedores</li> <li>- Recopilación de datos</li> <li>- Análisis de datos</li> <li>- Resultados de Inteligencia comercial</li> <li>- Sunat</li> <li>- Manual de proceso Inteligencia comercial</li> <li>- Capacitaciones</li> </ul>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: - Descriptiva cualitativa</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: - Cualitativo no experimental</p> <p>UNIDAD DE ESTUDIO - Empresa logística de comercio exterior</p> <p>POBLACIÓN: - Trabajadores de la empresa logística de comercio exterior.</p> <p>MUESTRA: - 5 trabajadores de la empresa logística de comercio exterior.</p> <p>Técnicas en instrumentos de recolección, y análisis de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista</li> <li>- Lista de cotejo</li> </ul>

	identificados en la empresa logística de comercio exterior de Trujillo, 2022.				
--	---	--	--	--	--

ANEXO N°6: Modelo original de los factores clave de inteligencia comercial (dimensiones)

**Table 3.2** Key Success Factor definitions

Key Success Factor	Definition
Intelligence Scope	“Intelligence Scope” refers to defining the very purpose of the intelligence program, the user groups, and timeframe (past – present – future) of the intelligence activities, and the specific topics of which the user groups will need information on a regular basis. Topics under the intelligence scope typically include, e.g. customers, competitors, suppliers, trends, and geographical market areas.
Intelligence Process	“Intelligence Process” refers to the gathering, analysis, and reporting of information to its user groups. The intelligence process should always be anchored to the existing corporate processes, such as strategic planning, marketing and sales, innovation and product management, as well as supply chain management.
Intelligence Deliverables	“Intelligence Deliverables” are the concrete output of the intelligence process. Deliverables may be tangible content products such as analysis reports, profiles, or market signals monitoring, or they can be interactive workshops and briefings. Deliverables may also include software tools designed to enable “self service” usage of MI.
Intelligence Tools	By “Intelligence Tools” we refer mainly to dedicated intelligence software tools that help keep the intelligence process together by serving as a searchable database of structured and relevant information. Also, intelligence tools help to automate routines of processing data into intelligence and regularly delivering the intelligence output to its users. Intelligence tools may also include templates and analysis techniques.
Intelligence Organization	“Intelligence Organization” refers to the resources that combined make the intelligence process happen. Appointing someone as the owner of the corporate intelligence activity typically is the starting point of forming an intelligence organization, but the person needs both internal and external networks to support their work: internal network of intelligence users and contributors from different parts of the organization, as well as an external network of information sources that may include outsourcing partners, databases, industry consultants, research report providers, and so forth.
Intelligence Culture	“Intelligence Culture” keeps the entire intelligence program alive, and it obviously cannot be sourced externally. The most important element in building an intelligence culture is senior management’s genuine support of the activity. Other important building blocks are demonstrated benefits of the activity as well as internal training and marketing efforts.

Fuente: The handbook of market intelligence. 2014

ANEXO N° 7. Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	ITEMS
Inteligencia comercial	La inteligencia comercial es un método que permite a las empresas tener una visión del futuro sustentada en datos históricos e información presente, con el objetivo de poner rumbo a una idea de negocio a través de la interpretación de las señales del valor del mercado, permitiendo sacar ventaja ante los competidores. (Rojas, 2018.)	La inteligencia comercial se desarrollará a través de factores clave: Alcance de Inteligencia, Proceso de Inteligencia comercial, Entregables de Inteligencia comercial, Herramientas de Inteligencia comercial, Organización de Inteligencia, Cultura de Inteligencia comercial. (Hedin et al., 2014)	Alcance de inteligencia comercial	Competidores	Empresas
				Cientes potenciales	Número de importaciones
				Proveedores	Precio de producto
			Calidad de producto		
			Proceso de inteligencia comercial	Recopilación de datos	Competidores, clientes y producto.
				Análisis de datos	Cuadros y gráficos estadísticos
			Entregables de inteligencia comercial	Resultados de inteligencia comercial	Resultados promedio
			Herramientas de inteligencia comercial	Sunat	Informe del análisis
					Ad - Valorem
					Número de importaciones
					Número de importadores

			Organización de inteligencia comercial	Manual de proceso Inteligencia comercial	Pasos
			Cultura de inteligencia comercial	Capacitaciones	Número de capacitaciones (Inteligencia comercial)