



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

“MODELO DE INTELIGENCIA COMERCIAL PARA LA
SELECCIÓN DE PROVEEDORES CHINOS DE
MATERIAL QUIRÚRGICO PARA EMPRESAS
VETERINARIAS DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2018”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración y Negocios
Internacionales**

Autores:

Bach. Barrantes Ramírez, Pedro Cristian

Bach. Peña Benites, Keny Jakdiel

Asesor:

Mg. Francisco J. Paredes León

Trujillo – Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachilleres **Barrantes Ramírez Pedro Cristian y Peña Benites Keny Jakdiel**, denominada:

**“MODELO DE INTELIGENCIA COMERCIAL PARA LA SELECCIÓN
DE PROVEEDORES CHINOS DE MATERIAL QUIRÚRGICO PARA
EMPRESAS VETERINARIAS DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, 2018”**

Mg. Francisco Paredes León

Ing. José Roberto Huamán Tuesta

Dr. Ena Cecilia Obando Peralto

Mg. Luis Enrique Yzquierdo Pérez

DEDICATORIA

Para la mujer más hermosa de este planeta ¡mi madre!, esto es una gota de todo un mar que me has entregado, no hay palabras para expresar tu amor y tu apoyo.

A mi padre por darme los consejos precisos en cada situación difícil, y por todo el amor que he recibo.

Keny Jakdiel Peña Benites

DEDICATORIA

A mis padres, quienes siempre me apoyaron en toda esta etapa de grandes cambios. A mi padre Roger, en especial que siempre me ayudo incondicionalmente y también un agradecimiento especial a la persona que me apoyo en mucho en esta etapa sin tener conmigo un vínculo familiar, Martha Bravo gracias por todas las atenciones y tratarme como un hijo más.

Pedro Cristian Barrantes Ramírez

AGRADECIMIENTO

Dar las gracias a la Universidad Privada del Norte, por darnos los conocimientos y valores como personas y profesionales, especialmente al MBA. Francisco Paredes León por su exigencia, apoyo y motivación para concluir con éxito nuestra investigación, Por ultimo a nuestros amigos Christian Chávez Ibáñez y María del Carmen León por su amistad y apoyo incondicional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	ix
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	12
1.1. Realidad problemática.....	12
1.2. Formulación del problema.....	14
1.3. Justificación.....	14
1.4. Limitaciones.....	15
1.5. Objetivos.....	15
1.5.1. Objetivo general	15
1.5.2. Objetivos específicos.....	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Antecedentes	16
2.1.1 Internacionales.....	16
2.1.2. Nacionales.....	18
2.1.3 Locales.....	21
2.2 Bases Teóricas.....	23
2.2.1 Inteligencia comercial	23
2.2.2 Selección de Proveedores	34
2.3. Definición de términos básicos.....	48
2.4. Hipótesis	49
2.4.1. Formulación de la hipótesis	49
2.4.2. Variables.....	49
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	50
3.1 Operacionalización de Variables.....	51
3.2. Diseño de investigación	53
3.3. Unidad de estudio.....	53
3.4. Población.....	53
3.5. Muestra.....	53

3.5. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos	53
3.6. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos	54
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	55
CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN DE RESULTADOS	62
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....	64
CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES	66
CAPÍTULO 8: REFERENCIAS.....	67
ANEXOS.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Esquema del sistema de Inteligencia Comercial según Medina.....	27
Gráfico 2 Esquema de Inteligencia Comercial según Bassat	27
Gráfico 3 Esquema del sistema de inteligencia comercial según Morcillo	28
Gráfico 4 Esquema del sistema de inteligencia comercial según Rodríguez Piña	29
Gráfico 5 Esquema del sistema de inteligencia comercial según Lippold	29
Gráfico 6 Cadena de Aprovisionamiento.....	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Lista de criterios de Dickson y la desarrollada en este proyecto	40
Figura 2 Pasos importantes en el Proceso de Selección de Proveedores.....	41
Figura 3 Ecuación 1	42
Figura 4 Ecuación 2 – 3	42
Figura 5 Ponderado de los atributos	43
Figura 6 Ecuación 4	43
Figura 7 Matriz de decisión final.....	44
Figura 8 Obtención de la norma euclidiana	45
Figura 9 Normalización de la MDF	45
Figura 10 Ponderación de la MDF normalizada	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de operacionalización de variables	51
Tabla 2 Comparativa de los cinco modelos de Inteligencia comercial	55
Tabla 3 Determinación de criterios según MOORE	57
Tabla 4 Modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores chinos ...	58
Tabla 5 Flujograma del Modelo de Inteligencia Comercial para la Selección de Proveedores	59
Tabla 6 Entrevista general a los importadores de Material Quirúrgico.....	60

RESUMEN

La presente investigación propone las etapas que debe contemplar un modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico veterinario que contribuya a facilitar la búsqueda y selección de proveedores. Los importadores de material quirúrgico de la ciudad de Trujillo se encuentran insatisfecho con los proveedores que tienen actualmente y con el sistema de recojo de información sobre sus posibles proveedores, al tener este sistema sus proveedores podrían mejorar en los criterios que cada uno le represente de mayor importancia.

En el Capítulo I se realizó la formulación del problema, el cual consiste en: qué etapas debe considerar un modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores chinos de material quirúrgico veterinario, se establecen sus limitaciones, justificación y objetivos que han de guiar la investigación. En el Capítulo II se detalla mediante el marco teórico los conceptos fundamentales a ser aplicados en los siguientes capítulos. Éste está constituido por antecedentes, marco teórico y términos básicos, además se detallan las investigaciones previas, y los conceptos teóricos básicos del tema. Se desarrolla el marco necesario para comprender que es la inteligencia comercial y en que consiste la selección de proveedores. En el Capítulo III se centra en la formulación de la hipótesis, como posible solución al problema de investigación y el cuadro de Operacionalización de variables. En el Capítulo IV se determina el diseño metodológico de la investigación, la población y muestra de estudio, también las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos obtenidos. El capítulo V contiene el análisis, y la interpretación de los resultados de la medición de indicadores, correspondientes a las variables de estudio. En el capítulo VI validamos la hipótesis a través de la discusión de los resultados, tomando como sustento los resultados obtenidos en la realización de las técnicas de recolección de datos. En la última parte de la investigación contiene los anexos, instrumentos de recolección de datos y matriz de consistencia.

Finalmente, la investigación concluye que son necesarias cinco etapas para un modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores chinos de material quirúrgico veterinario de la ciudad de Trujillo, las cuales son: (1) planeación, (2) análisis de requerimientos, consolidación de información e identificación de los criterios, (3) asignación de valores, (4) diseminación de información; y finalmente (5) toma de decisión. Dichas etapas tienen sustento en los modelos y teorías de inteligencia comercial. Se concluye que los criterios para la selección de proveedores de material quirúrgico de empresas chinas, mediante la evaluación de los métodos propuestos se optó por el método MOORA, debido a que es el que sintetizan en 6 criterios la selección de proveedores, los cuales son: costo, calidad de producto, servicio, confiabilidad, administración y organización, y tecnología, los cuales fueron considerados como metas en el proceso de inteligencia y sus etapas. Y se concluyó que el nivel de aceptación que llegaría a tener este modelo sería un 100% de una total de 9 representantes de empresas que importan material quirúrgico veterinario en la

ciudad de Trujillo, a su vez los representantes expresaron los puntos en donde el modelo puede contribuir. Los importadores concuerdan que las etapas del modelo están establecidas de manera secuencial y que el empleo de tecnologías es esencial para este tipo función. Se recomienda el empleo del flujograma del modelo de inteligencia comercial para su mayor comprensión. Y se recomienda basar la selección del proveedor en criterios objetivos y cuantificables.

ABSTRACT

This investigation proposes the stages for a commercial intelligence model to analyze and select veterinary's surgical material suppliers that helps facilitate the search and selection of providers. The importers of surgical equipment from the city of Trujillo are dissatisfied with the providers they currently have and the system of gathering information is deficient about their potential suppliers. By having this system, their suppliers could improve in the criteria that each one thinks that is more importance.

In Chapter I the formulation of the problem was made, which consists in: what stages should a business intelligence model consider for the selection of Chinese suppliers of veterinary surgical equipment. its limitations, justification and objectives that guide the research are established. In Chapter II the fundamental concepts to be applied in the following chapters are detailed through the theoretical framework. This one is constituted by antecedents, theoretical frame and basic terms, in addition the previous investigations are detailed, and the basic theoretical concepts of the subject. This part is developed to understand what commercial intelligence is and what the selection of suppliers consists. In Chapter III focuses on the formulation of the hypothesis, as a possible solution to the problem of research and the table of operationalization of variables. In Chapter IV, the methodological design of the research, the population and study sample, as well as the techniques and instruments for collecting and analyzing the data obtained. Chapter V contains the analysis, and the interpretation of the results of the measurement of indicators, corresponding to the study variables. In chapter VI we validate the hypothesis through the discussion of the results, taking as sustenance the results obtained in the realization of data collection techniques. In the last part of the investigation it contains the annexes, data collection instruments and consistency matrix.

Finally, the research concludes that five stages are necessary for a commercial intelligence model for the selection of Chinese suppliers of veterinary surgical material from the city of Trujillo, which are: (1) planning, (2) requirements analysis, consolidation of information and identification of the criteria, (3) assignment of values, (4) dissemination of information; and finally (5) decision making. These stages are supported by models and theories of commercial intelligence. It is concluded that the criterias for the selection of surgical material suppliers of Chinese companies, was chosen by the MOORA method, because it is the one that synthesizes in 6 criterias, which are: cost, product quality, service, reliability, administration and organization, and technology. And it was concluded that the level of acceptance that would come to have this model would be 100% of a total of 9 representatives of companies that import veterinary surgical material in the city of Trujillo, in turn the representatives expressed the points where the model can contribute. Importers agree that the stages of the model are established sequentially. It is recommended to use the flowchart of the commercial intelligence model for its greater compression. And it is recommended to base the selection of the provider on objective and quantifiable criteria.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En los últimos 10 años, la importación de material quirúrgico veterinario ha tenido un notorio aumento, debido a la demanda del mercado tanto nacional como local; y teniendo como uno de las principales barreras la selección de proveedor. Por ello, se ha investigado modelos de inteligencia comercial que faciliten la toma de decisión y selección de los mejores proveedores. Sin embargo, la carencia de un modelo en específico que nos facilite la información ha dado como resultado la propuesta que se plantea en la investigación; siendo un modelo de inteligencia comercial que enfatice en los métodos de selección de proveedores que filtre y facilite la información para una mejor toma de decisión.

Se entiende por el concepto de Inteligencia comercial que es tener una visión del futuro sustentada en datos históricos (pasado) e información presente, con el objeto de poner un rumbo a una idea de negocio a través de la interpretación de las señales del valor del mercado. (Rojas, 2016).

Una de las herramientas fundamentales para planear y desarrollar negocios fuera del país es la inteligencia comercial, gracias a esta herramienta las empresas pueden actuar con oportunidad para aprovechar las necesidades de un público objetivo y reducir los riesgos en el logro del desarrollo de los negocios y actividades que requieren de este instrumento para tener éxito, optimizar recursos y tiempo. Para cual se emplea una variedad de herramientas que facilitan la información y proporcionan datos exactos para la toma decisión. Observando la necesidad y la demanda de productos de material quirúrgico en el país y la falta de una estructura esquematizada para poder escoger al mejor proveedor para surtir el mercado de dichos productos, se origina la idea de un modelo de inteligencia comercial que determine y facilite la selección de proveedores.

En los últimos años estos modelos de inteligencia comercial y selección de proveedores han sido de vital importancia, a tal punto que han generado el éxito de las grandes compañías, y de los diversos sectores; existiendo diversos modelos para los sectores más conocidos y concurridos. Por otro lado, no existe un modelo de inteligencia comercial como tal para el sector de material quirúrgico; observando la carencia de este tipo de modelo, se genera la propuesta basados en datos reales y teorías que son el soporte de la investigación.

Para los importadores de material quirúrgico, uno de los grandes éxitos financieros consiste en poder seleccionar al mejor proveedor que demuestre un grado de efectividad, que cubra los aspectos financieros, de calidad y servicio; por lo que se tiene en cuenta diversos factores al momento de escoger la mejor opción; así mismo el proceso de

selección de proveedores está determinado por criterios que determinan la decisión correcta. (Pérez, A. 2009)

Se indica que en la búsqueda de mejores desempeños competitivos es una tendencia mundial es la gestión de las cadenas de abastecimiento. Para este propósito, la selección de proveedores constituye una decisión estratégica de alto impacto en el desempeño de la organización (Sarache, Castrillón & Ortiz, 2009). La selección de proveedores es una de las decisiones que determina la viabilidad a largo plazo de la compañía. También es un problema multi-criterio, el cual incluye factores cuantitativos y cualitativos. Para seleccionar al mejor proveedor es necesario hacer una compensación entre estos factores tangibles e intangibles entre los que puede haber conflicto (Vísérda, 2011).

En esta ocasión se trata de un panorama mundial ya que resulta ineludible recoger la actividad desarrollada por países. Teniendo como principales exportadores de instrumental quirúrgico a los países de EE.UU. y Alemania. En este sentido, resulta destacable la posición de dominio de la industria estadounidense que en 2016 alcanzó un valor de 26, 426 miles de dólares, teniendo una variación en sus exportaciones de instrumental quirúrgico 1.49% en relación al año 2015 al 2016 y de Alemania 13061 miles de dólares, teniendo una variación en sus exportaciones de instrumental quirúrgico de 2.71% en relación al año 2015 al 2016. (Trademap, 2017)

Siendo uno de los principales destinos de ventas estadounidense los países como Países Bajos, Bélgica, Japón y México en el año 2016. Y los principales destinos de producto alemán son los países como China, Francia y Reino Unido en el mismo año respectivamente. De acuerdo con la base de datos Trademap (2016), en Latinoamérica los principales países exportadores de instrumental quirúrgico en el 2016 son México exportando 6, 869 miles de dólares a todo el mundo, luego Costa Rica exportando 1, 991 miles de dólares, Brasil exportando 123 miles de dólares y finalmente Argentina con 25 miles de dólares.

Actualmente, en el Perú no existe una empresa fabricante de instrumental quirúrgico por ende el porcentaje de importación de dichos instrumentos se ve un constante crecimiento puesto que la demanda aumenta paulatinamente dependiendo a las necesidades del sector, puesto que ahora no solo es para uso exclusivo de las personas, sino que también este tipo de instrumental se está empleando para el uso veterinario siendo este un mercado activamente competitivo. Según Trademap (2016), los principales países proveedores de material quirúrgico son estados unidos con 59, 734 miles de dólares, seguido por Alemania con 16, 335 miles de dólares, China con 13,048 miles de dólares y Japón con 6, 600 miles de dólares.

De acuerdo a estos datos, consideramos que proponer un modelo de Inteligencia Comercial enfocado en la identificación de proveedores de material quirúrgico para

veterinarias resulta importante para el desarrollo de este campo, dentro de la gestión de negocios internacionales.

1.2. Formulación del problema

¿Qué etapas debe considerar un modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores chinos de material quirúrgico veterinario, en Trujillo en el 2018?

1.3. Justificación

La presente investigación está enfocada en el desarrollo de estrategias para la importación estratégica de productos.

Justificación teórica. En la actualidad, el desarrollo de modelos vinculados a la inteligencia comercial son parte de las líneas de investigación de negocios internacionales, como los propuestos por Luis Bassat en su libro “Inteligencia Comercial” y Krishna Rojas en su libro “Inteligencia comercial aplicada a la administración de negocios internacionales” y de selección de proveedores bajo el “Método Moora”, (García, 2010). Para crear o adecuar un modelo de inteligencia comercial específico para la aplicación en el ámbito de selección de proveedores internacionales.

Justificación aplicativa. Para la aplicación se tuvo en cuenta los diferentes modelos de inteligencia comercial existentes y la manera de cómo adecuar uno para un determinado fin en este caso selección de proveedores internacionales. Se pretende con este estudio constatar que la creación de un modelo de inteligencia comercial facilitara el proceso de selección de proveedores para los representantes de las empresas de material quirúrgico, así mismo se pretende que este modelo sea como referencia representativa para futuro empresarios de este rubro y futuro tesisistas.

Justificación valorativa La investigación permitirá a los diversos interesados poder aplicar un modelo de inteligencia comercial que les sea eficiente al momento de una toma de decisión, en cuanto a la selección de proveedores de material quirúrgico veterinario.

Justificación metodológica. Para lograr los objetivos de estudio se acude a la investigación documental. Se creará un nuevo modelo de inteligencia comercial adecuada para la selección de proveedores internacionales. Así mismo este trabajo de investigación servirá como base para posteriores trabajos de investigación basados en selección de proveedores internacionales de material quirúrgico veterinario.

1.4. Limitaciones

En los recursos bibliográficos, Falta de información referente en cuanto a la aplicación de modelos de inteligencia comercial y modelos de selección de proveedores.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- Determinar las etapas que debe considerar un modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores chinos de material quirúrgico veterinario, en Trujillo en el 2018

1.5.2. Objetivos específicos

- Comparar los principales modelos de inteligencia comercial aplicados para la gestión de información y selección de proveedores.
- Determinar los criterios para la selección de proveedores de material quirúrgico de empresas chinas.
- Estructurar un modelo de inteligencia comercial para facilitar la selección de proveedores de material quirúrgico.
- Determinar el nivel de aceptación del modelo propuesto ante un panel de expertos compuesto por los principales importadores de material quirúrgico en la ciudad de Trujillo, Perú.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

Roa (2015) en la tesis para la obtención de grado de maestro en ingeniería industrial, sustentada en el Instituto Politécnico Nacional de México D.F, México. Titulada: “Análisis de los factores en el abastecimiento estratégico que influyen en la innovación”. Concluye que la cadena de suministro es una de las partes fundamentales dentro de las organizaciones. Es importante debido a que es pieza fundamental para la creación y distribución de los productos o servicios ofrecidos. La selección de proveedores se ha manejado con factores básicos y la mayoría de tipo cualitativo, que si bien ofrecen resultados que ayudan a la elección de un proveedor, no otorgan aquel candidato óptimo para la generación de innovación. A través de la propuesta en este estudio se busca la generación de innovación en la cadena de suministro, enfocado a la relación cliente-proveedor. La durabilidad y fortaleza de la relación que se establezca es una de las primeras condiciones, así como la inserción de nuevos factores, los cuales de acuerdo a su estudio promueven la generación de innovación. Todo esto en conjunto, aplicado a un modelo de selección de proveedores multicriterio ofrece un nuevo y atractivo panorama para la generación de un cambio en este eslabón de la cadena de suministro. Dicha investigación contribuye en el enfoque que se le da a los proveedores, como un participante fundamental en la cadena de suministros, teniendo característica la confianza que se entabla entre empleador y proveedor.

Lozano (2017) en la tesis para la obtención de grado de maestro en administración de empresas, sustentada en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Titulada: “Selección y evaluación del desempeño de proveedores: caso aplicado en una empresa de la industria automotriz. Francia”. Concluye que el desarrollo de una metodología para mejorar el proceso de abastecimiento y las relaciones cliente-proveedor, puede mejorar aspectos como: reducir costos, mayor flexibilidad de los proveedores, ayudar a la mejora del proveedor y mejorar las relaciones entre departamentos. Contribuyendo a la investigación en el empleo de un sistema metodológico para los procesos internos que se deben tener en cuenta al momento de la selección de proveedor.

Los proveedores al estar más involucrados con la empresa tendrán una mejor relación y eventualmente generarán sociedades con objetivos “win-win”. Al generar relaciones duraderas con proveedores, ayudará a la cadena de suministro y promoverá la mejora continua; el proveedor tendrá el compromiso de ofrecer siempre un producto de calidad e intentará hacerlo cada vez en menos tiempo y a un mejor costo, lo cual beneficiará a

la empresa y a sus clientes. Contribuyendo a la investigación con un enfoque en donde las dos partes deben ser beneficiadas, generando un mejor servicio por parte de los proveedores, mencionando también que los tiempos y el costo como un índice que se vería afectado de manera positiva.

Barrenechea (2010) en la tesis para la obtención de grado de ingeniero industrial, sustentada en la Universidad EAFIT de Medellín, Colombia. Titulada: “Metodología para la selección y evaluación de proveedores en una empresa.” Concluye que la selección de proveedores es una actividad que realizan todas las empresas con el fin de abastecerse de materias primas o de otros productos. Dicha actividad siempre está orientada hacia el producto final, ya que una mala selección de proveedores afecta a la calidad del producto, retrasa las entregas y daña la empresa. Una manera de “proteger” a las empresas de los efectos de un proveedor incumplido es colocar cláusulas de incumplimiento al contrato que firman las dos partes, para garantizar que se mantengan los estándares de calidad que la empresa necesita en el tiempo que la empresa lo necesita. Tener proveedores malos impacta de manera negativa en los productos y la imagen de la empresa, y esto genera un desprestigio de la marca, para esto se debe asegurar que los proveedores que se escojan sean los más idóneos. Algunas empresas en la actualidad invierten tiempo y recursos (humanos) para el desarrollo de políticas, procedimientos y métodos que guíen el proceso de selección de un proveedor; pero algunas veces las empresas más pequeñas no tienen la “visión” para desarrollar metodologías para la selección de proveedores. Este proyecto busca redactar una metodología que le permita a las empresas pequeñas tener claridad en el proceso de selección de proveedores, mediante el diseño de los procesos de búsqueda, selección y evaluación de los proveedores. La metodología que se utilizó en este estudio orienta a las empresas en la toma de decisiones en la selección de proveedores nuevos; proporcionando criterios para evaluarlos y cuantificar las diferentes alternativas. Se compone de tres partes: búsqueda, selección y evaluación de proveedores. Contribuyendo a la investigación con la aplicación de una metodología de procesos que pueda orientar a las empresas al momento de la selección de proveedores, además sugiera que se apliquen acuerdos en donde se tengan en claro los puntos a tratar, así mismo reitera que si estos proceso y acuerdos no se encuentran bien planteados podría ser perjudicial para la empresa.

Ramos (2011) en la investigación “Evaluación de los lineamientos de selección de proveedores de la gerencia de suministros y compras especiales del estado de cvg ferrominera Orinoco, c.a.”. Tesis de Licenciatura presentada para la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José De Sucre” de Guayana, Venezuela. Concluye que: tener un proveedor óptimo no sólo significa tener insumos de calidad y, por tanto, poder ofrecer productos con tal característica, sino también la posibilidad de tener bajos costos, o la seguridad de contar siempre con los mismos productos en la oportunidad y tiempos requeridos, cumpliendo con los estándares que marcan pauta en cuanto a satisfacción del cliente y ordenanzas ambientales, además poder suplir la demanda existente del mineral de hierro y demás productos que realiza la empresa, con miras a contribuir con el desarrollo del país. La actualización de los procedimientos resulta de gran importancia puesto que permitirá verificar que todos los trabajadores, actuales y futuros, adscritos a la Unidad sometida a estudio, utilicen las mejores formas para llevar a cabo actividades relacionadas con el Proceso de Evaluación y Calificación de Proveedores. Contribuyendo a la investigación con los criterios de calidad, costos, tiempo y stock; criterios claves para la tesis en donde se aplican para poder seleccionar al mejor proveedor.

Ariel; Hoyos y Burbano (2004) en la investigación “Procedimiento para la evaluación de proveedores mediante técnicas multicriterio”. Paper presentado a la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Concluye que: las exigencias competitivas actuales han forzado a las organizaciones empresariales a adoptar estrategias colaborativas a lo largo de su cadena de abastecimiento, con el fin de mejorar su desempeño en precio, calidad, plazo y servicio. En este sentido, la selección de una base de proveedores competitiva es de alta importancia en la búsqueda de mejores resultados. Por tal razón, en el presente artículo se expone el desarrollo de una metodología basada en la aplicación de técnicas multicriterio que permite detectar los proveedores con resultados críticos, como primer paso en el diseño de actividades de mejoramiento. Contribuyendo a la investigación con el empleo de técnicas de multicriterio para poder localizar al mejor proveedor, además menciona que estos tipos de criterios como calidad, plazo y servicio son fundamentales para el mejoramiento de la empresa.

2.1.2. Nacionales

Chávez (2015) en la tesis para la obtención de grado de licenciado en administración de empresas sustentada en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo, Perú. Titulada: “Sistema de soporte a la toma de decisiones basado en inteligencia de negocios para mejorar los procesos comerciales del importador peruano”. Concluye que: Es por ello que las organizaciones tienen la responsabilidad de informarse

acerca de las nuevas tendencias y el desafío de investigar, implementar y comprobar que tipos de sistemas de información son los que más se adecuan a sus necesidades y las ayudan a obtener mejores resultados. Según Lorenzo (2012) Chief Technology Officer, la inteligencia comercial actúa como un factor estratégico para una empresa u organización, generando una potencial ventaja competitiva, ya que proporciona información privilegiada para responder a los problemas del negocio, este tipo de información podría ser la entrada a nuevos mercados, optimización de costes, la planificación de una producción, la rentabilidad de un producto en concreto, etc. Hay muchas páginas web que te proporciona información, pero no brindan una información limpia y al detalle donde el importador pueda interactuar con dicha información para que pueda analizarla de manera correcta, esto se debe a la diversificación de sistemas y la falta de integración entre ellas, además de la ausencia de herramientas de almacenamiento central que unifique los datos dispersos. Otro problema que el importador tiene con la organización de información por separado es que esta pierde valor por el tiempo que toma en organizarlos y manipularlos y a esto sumarle los posibles errores humanos que ello ocasiona, esto genera nuevamente información desactualizada y corriendo peligro de realizar análisis imprecisos de los costos de productos importados y por ende posibles diferencias en la utilidad esperada. Dicha investigación contribuye a la tesis con el aporte de las herramientas tecnológicas y la importancia de poder entrelazar la información para evitar algún problema en el futuro; de la misma forma tener una actualización constante.

Álvarez (2013) en la tesis para la obtención de grado de licenciado en ingeniería industrial sustentada en la Universidad de San Martín de Porres de Lima, Perú. Titulada: “Diseño, construcción e implementación de un nuevo sistema de clasificación de proveedores en la empresa siderperú”. Concluye que los proveedores son importantes dentro de la cadena de suministros para cualquier organización, por lo cual es necesario tener un sistema de evaluación con el que se pueda realizar una gestión adecuada de los proveedores, este sistema brindará a las organizaciones la oportunidad de ser dinámicas, reducir costos y los riesgos que implica la contratación de un proveedor para que suministre un bien o un servicio. El sistema de clasificación o puntuación de proveedores de este trabajo se basó en los criterios de mayor relevancia en la empresa, los cuales se le otorgaban los valores más altos dependiendo el grado de importancia y así obtener un proveedor óptimo con las características esperadas. Dicha investigación contribuye mediante la propuesta de un sistema de evaluación que clasifique a los proveedores mediante los valores del importador.

Venegas (2013) en la tesis para obtener el grado de licenciado en ingeniería industrial sustentada en la Universidad Católica del Perú de Lima, Perú. Titulada “Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del estado en el

sector hidrocarburos.” Concluye: que los principales procesos de suministro o abastecimiento son la selección de proveedores, los procesos de adquisición, de recepción y de almacenamiento. La gestión de compras se encarga de la selección de los proveedores, así como también realizar los procesos de adquisición. La selección de proveedores es el primer proceso dentro de la logística de entrada en una empresa. Este proceso, por lo general, dentro de una empresa lo realiza el área de compras, el cual debe definir claramente qué criterios de evaluación se van a tener en cuenta para realizar una correcta evaluación. Previamente al inicio de la búsqueda de proveedores, se debe definir los tipos de productos que se van a adquirir, de qué calidad y en qué cantidad para que la selección se realice comparando productos de similares características. El proceso de adquisición es aquel mediante el cual la empresa obtiene los materiales y/o productos necesarios para continuar con la manufactura de sus productos, con la comercialización de sus productos y/o con sus actividades administrativas. Dentro de este proceso, no sólo se debe considerar el aprovisionamiento de bienes, sino también el de servicios, por lo que podríamos denominar también al proceso de adquisición como proceso de contratación de servicios. Entonces, el proceso de adquisición o contratación está relacionado con la Gestión de Compras. Se dice que la Gestión de Compras va mucho más allá de la actividad de comprar, debido a que se ve influida por un entorno económico altamente cambiante. Este entorno se caracteriza por la globalización de los mercados, por las variaciones cualitativas y cuantitativas en la demanda de los productos, escasez de capitales y altos costos financieros reducción de márgenes de beneficio. Por eso, en muchas empresas esta función se ha convertido en un proceso estratégico muy importante para alcanzar sus objetivos generales. Por otra parte, los constantes cambios tecnológicos y el incremento de las exigencias de calidad, también está obligando a la gestión de compras a introducir transformaciones en sus procesos y a renovarlos continuamente. Por tanto, una óptima gestión de aprovisionamiento puede traer muchos beneficios a una empresa. Si bien, se ha definido el concepto de la gestión de compras, éste se puede definir desde distintos enfoques. Desde el enfoque administrativo, las compras generan la entrada de materiales y/o productos y salida de dinero. Este carácter administrativo es el que permite organizar el conjunto de operaciones y procedimientos necesarios para la ejecución de las operaciones de compra. Desde un enfoque técnico, la gestión de compras debe seleccionar a aquellos proveedores que mejor satisfacen las necesidades de la empresa. Esto obliga un conocimiento detallado de las características y variedades de los materiales y/o productos a comprar. Desde el enfoque comercial, la compra obliga a un continuo contacto comercial con los proveedores, tanto actuales como potenciales. Requiere descubrir e investigar nuevas fuentes de abastecimiento y mejorar constantemente los resultados de las negociaciones externas, de tal forma que genere beneficios a la empresa. Desde el enfoque financiero, la compra inmoviliza capital, debido a que su

escasez obliga a limitar el volumen de este inmovilizado a fin de satisfacer otras necesidades de financiación de la empresa sin recurrir a capitales externos. Por último, desde el enfoque económico, las operaciones de compra generan unos costos que influirán directamente en el precio de venta de los productos vendidos. Para obtener beneficios, se deben minimizar dichos costos derivados del cumplimiento de las funciones que le son asignadas. Para finalizar dicha investigación contribuye en la búsqueda de proveedores que puedan satisfacer las necesidades de los importadores sin tener que poner en riesgos las áreas financieras y compras; ya que de ello depende mucho el precio final del producto.

2.1.3 Locales

García & Izquierdo (2017) en su tesis para obtener el grado de licenciado en administración y negocios internacionales sustentada en la Universidad Privada del Norte de Trujillo, Perú. Titulada: “Inteligencia comercial para la importación y venta de suplementos nutricionales de consumo masivo en la ciudad de Cajamarca”. Concluye que: La presente tesis se realizó con el fin de determinar el uso de la inteligencia comercial para la importación de suplementos nutricionales de consumo masivo de la ciudad de Cajamarca. Para establecer el nivel de conocimiento y uso de la inteligencia comercial se realizó un análisis de las tendencias de la oferta, demanda y precios en la ciudad de Cajamarca. Se determinó que en la ciudad de Cajamarca no existe la información necesaria para la aplicación de la inteligencia comercial. Actualmente en la importación y venta de suplementos nutricionales no se lleva a cabo la aplicación de la inteligencia comercial, esto se debe al nivel de educación de la mayoría de personas que se encuentran dentro del proceso de venta de los suplementos nutricionales, dichas personas son el personal training de los gimnasios de Cajamarca que más como verlo como un tema de importación ven este proceso como un tema de generar ingresos. Los resultados obtenidos del proceso de investigación y segmentación del mercado potencial permitieron establecer que existe un alto nivel de demanda hacia los suplementos nutricionales por los miembros de los gimnasios Fitness de Impacto, Body Lab e Imperios GYM; el segmento de mercado identificado se encuentra en el rango de 18 a 45 años de edad y con un nivel socio económico A y B, especialmente mujeres y que se obtuvo como resultado de que son las mujeres quien más invierten en la compra de estos suplementos. Mediante dicha investigación se rescata el empleo de inteligencia comercial en las tendencias de las ofertas y a su vez la demanda que pueda existir en el mercado, sin dejar de lado los precios que el mercado pueda tener en el momento del estudio; teniendo en cuenta que siempre se tiene que realizar un estudio de demanda y oferta para poder obtener los mejores precios sin dejar de lado otros criterios como calidad, servicio, entre otros.

Bracamonte & Cisterna (2014) en su tesis para obtener el grado de licenciado en administración y negocios internacionales sustentada Universidad Privada del Norte de Trujillo, Perú. Titulada: “Adecuación de un modelo de investigación basado en la inteligencia comercial que permita encontrar mercados de exportación para las mypes del sector confecciones de Trujillo - 2014.” Concluye que: su principal objetivo es proponer una metodología para la selección de potenciales mercados de exportación, utilizando las herramientas de la inteligencia comercial y adaptada a las necesidades del sector en estudio. Su utilidad radica en la provisión de información –tanto cuantitativa como cualitativa- de calidad que servirá de insumo para la toma de decisiones en los procesos estratégicos de las empresas que la empleen. Detallan del proceso de recolección de información preliminar hasta la construcción del modelo de investigación y su posterior aplicación mediante un ejemplo práctico. También se ha logrado describir la actual situación del sector confecciones de Trujillo e identificar las principales necesidades de información comercial de las Mypes que lo integran. Entre los puntos más relevantes del análisis destaca el hecho que la gran mayoría de empresas aún no han logrado exportar sus productos y que a pesar de los avances concretados, aún hay serias deficiencias con respecto a la accesibilidad a información comercial y problemas de gestión. Lo que se pretende también con este documento es brindar una guía metodológica y aplicativa para empresarios, estudiantes y docentes sobre el uso de herramientas de inteligencia comercial, criterios para la selección de mercados y estructura de una investigación comercial. Como profesionales de administración y negocios internacionales, consideramos que el desarrollo y progreso de la región puede verse potenciado con el aumento de las exportaciones tanto de productos tradicionales como no tradicionales; y un punto clave para propiciar dicho desarrollo es la creación y difusión de información comercial. Con ánimos de fomentar esta cultura emprendedora dejamos a su disposición la información recopilada en esta tesis. Por otro lado, el aporte que brinda dicha investigación es mediante el proceso de recolección de información para así poder construir el modelo y poder tener muy en claro el contexto actual por el que pueda estar pasando la empresa.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Inteligencia comercial

A. Definición

Según Rojas (2016), en su libro *Inteligencia comercial aplicada a los negocios internacionales*, define a la inteligencia comercial como una visión del futuro sustentada en datos históricos (pasado) e información presente, con el objeto de poner un rumbo a una idea de negocio a través de la interpretación de las señales del valor del mercado.

Según Ecured (S.F), la Inteligencia Comercial es una herramienta moderna y de nueva generación, disponible a los gestores y directores del negocio quienes tienen la necesidad de analizar el pasado, usar herramientas estadísticas de predicción, y con ello estar un paso de los competidores y mejorar los resultados empresariales. Al fin y al cabo, ese es el fin último de la tecnológica, mejorar el rendimiento y productividad de la organización. Es el nuevo paradigma el cual en realidad siempre existió y no había tomado forma como tal, porque hasta después del año 2000 empieza a notarse la presencia de la inteligencia de negocios, y a partir del 2004, toman notoriedad las plataformas de sistemas administrativos que enlazaban los datos ingresados en ventas, para hacerlos parte de otros encajes y llegar a estadísticas difíciles de lograr, por el ordenamiento a que debían ser sometidos los datos.

Es necesario cambiar todos sus métodos de recolección de datos, invertir en nuevas plataformas de inteligencia (Softwares nuevos y autorenovables-upgradeable), educar a su personal montando un proceso de actualización profesional en aplicaciones nuevas e internet, y seguir con su curso. La utilización de los recursos de la empresa por medio de nuevos enfoques, el aporte de la automatización en la tecnología y el nacimiento de una nueva era en la computación, catapultan a los sitios web y las plataformas de Inteligencia de Negocios como los nuevos y más importantes actores en la supervivencia de las empresas. Esta nueva concepción no desplaza a la tradicional investigación de mercado, sino que es un concepto más amplio, que la complementa y la integra a otras fuentes de información. En este sentido, la Inteligencia Comercial dispone de un conjunto de herramientas.

B. Objetivos de la Inteligencia Comercial

Según McBride (2011) en su artículo “La importancia de la inteligencia comercial en los agronegocios”, refiere que el objetivo primordial de la inteligencia comercial es explorar las necesidades y tendencias insatisfechas de un mercado determinado. Detectar éstas es más económico y por lo tanto más rentable que una investigación de mercados.

La EAE Business School (s.f). destaca que los objetivos y aplicaciones de la inteligencia comercial son:

- **Mejorar la capacidad competitiva de las compañías.** Ya no sólo se trata de competir; lo importante es lograr que las empresas sepan hacerlo y aspiren a ocupar mejores posiciones en el mercado.
- **Facilita la toma de decisiones.** La información que obtenemos de procesos de este tipo nos hace más fácil la toma de decisiones en todo lo que tenga que ver con las estrategias marketing.
- **Llama la atención sobre posibles cambios en el mercado.** A veces no vemos las oportunidades de negocio que surgen en nuestro propio mercado. También para esto sirve la inteligencia competitiva.
- **Identifica tendencias,** es decir, necesidades que se materializan y llegan a un buen número de consumidores. La idea es aprovechar esas coyunturas para obtener beneficios y escalar posiciones en el mercado.

C. Características de la Inteligencia Comercial

Según Mi Gestión (s.f). las características más importantes son:

- **Accesibilidad a la información.** Los datos son la fuente principal de este concepto. Lo primero que deben garantizar este tipo de herramientas y técnicas será el acceso de los usuarios a los datos con independencia de la procedencia de estos.
- **Apoyo en la toma de decisiones.** Se busca ir más allá en la presentación de la información, de manera que los usuarios tengan acceso a

herramientas de análisis que les permitan seleccionar y manipular sólo aquellos datos que les interesen.

- Orientación al usuario final. Se busca independencia entre los conocimientos técnicos de los usuarios y su capacidad para utilizar estas herramientas.

D. Importancia de la Inteligencia Comercial.

McBrige (2011) indica que la importancia de la inteligencia comercial en los agro negocios radica en la utilidad de esta como herramienta para obtener oportunidades de venta o compra y reducir los riesgos en el logro del desarrollo de los negocios y actividades que requieren de este instrumento para tener éxito. Optimizar recursos y tiempos, contribuyendo de manera al proceso de toma de decisiones.

D. Herramientas de búsqueda de información de Inteligencia comercial

Según PromPeru (2012) hay estas diferentes herramientas de búsqueda:

- **Trademap:** nos ofrece estadísticas mundiales de comercio exterior por producto (de 2 a 6 dígitos), agrupación de productos/países/socios según criterio de usuario. o gráficos sobre las estadísticas, brinda información fácil de entender y documentos de referencia.
- **Export helpdesk:** Ofrece condiciones de acceso a la unión europea, aranceles, regímenes preferenciales; estadísticas comerciales uniones europeas, links de interés.
- **Aladi:** ofrece guías de importación para países socios, contactos empresariales, estudios de oportunidades comerciales, análisis de competitividad, entre otros, portal pymes latinas, acuerdos comerciales del bloque económico; regímenes de origen y salvaguardias, aranceles y estadísticas de comercio exterior para el bloque económico, así como indicadores macro y socioeconómicos.
- **Siicex:** Ofrece estadísticas de comercio exterior peruana, estadísticas por región, estudios/perfiles de mercado, fichas de requisitos técnicos, normas técnicas peruanas, directorio de empresas exportadoras, información de interés por sector, acuerdos comerciales, facilitación, calculador de fletes. Eventos comerciales, links de interés.
- **Cesce:** ofrece a través de Riesgo País el diagnóstico de los riesgos políticos y comerciales que afectan a las operaciones de comercio e inversión en el exterior. Esta valoración, realizada a partir del estudio de

la situación política y económica de los países, así como de su entorno de negocios, se fundamenta en la experiencia adquirida por CESCE en el aseguramiento de riesgos derivados de la internacionalización desde hace más de 40 años.

E. Inteligencia Comercial Colectiva

De acuerdo con Rojas (2016) se trata de un desarrollo del negocio que tiene como base la colaboración entre los miembros de la organización o entre aquellos a cargo del proyecto.

Para ellos, hay que partir de la siguiente premisa: una persona no lo sabe todo ni puede hacerlo todo. Por más prestigio, conocimiento y grados académicos que ostente, no le alcanzara la vida entera para adquirir los conocimientos provenientes de las distintas ciencias.

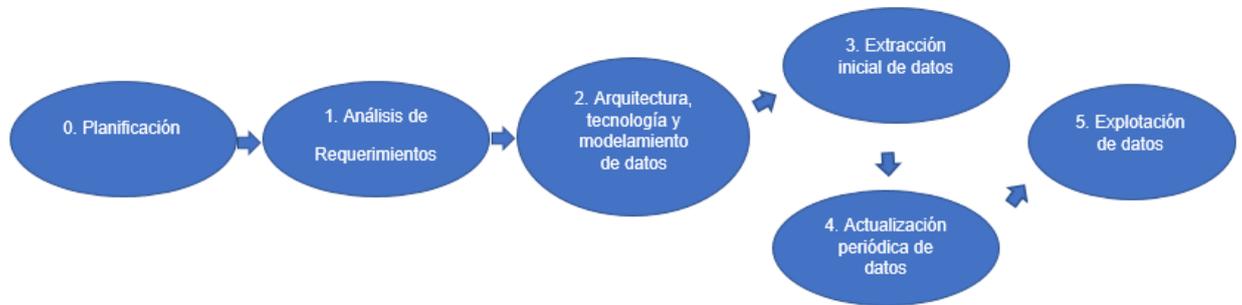
Cada miembro del equipo viene con experiencias, conocimientos y habilidades que aportaran a la puesta en marcha de las estrategias de la organización. En otras palabras, vienen con talento, aptitudes y destrezas sobresalientes que contribuirán de forma significativa con el proyecto. Y esto es así porque forman parte de la investigación. Captan y procesan los mismos conocimientos sobre un tema en común con dirección hacia una respuesta u objetivo.

El éxito se conseguirá conforme los integrantes del equipo sean sinceros y nada egoístas. Pero también si están dispuestos a colaborar con el objetivo principal aportando sus ideas, las cuales serán resultado del análisis en el que ellos han estado trabajando.

F. Esquema dinámico del sistema de la Inteligencia Comercial

Según Medina (2012), el siguiente esquema refiere al proceso de convertir datos en conocimiento y conocimiento en acciones para crear ventajas competitivas de negocios. Este modelo propuesto por el autor menciona los siguientes pasos: (1) planificación, (2) análisis de requerimientos, (3) arquitectura y modelamiento de datos, (4) extracción inicial de datos, (5) actualización periódica de datos y (6) explotación de datos.

Gráfico 1 Esquema del sistema de Inteligencia Comercial según Medina



Fuente: Medina (2012).

Elaboración Propia

De acuerdo con Bassat (2011), una idea no es una idea hasta que somos capaces de venderla, de convencer a alguien de que esa idea vale, que merece la pena apostar por ella. Hay muchísimas personas inteligentes, pero con nula inteligencia comercial, que han ido de fracaso en fracaso y, lo que es peor, sin saber por qué; que han acabado por cerrarse en sí mismas, pasando por esta vida como unas incomprendidas. La inteligencia consiste no solo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica. También menciona que cada proceso o etapa está definida por un orden metodológico y secuencial, en donde el origen sería la definición de objetivos, seguido por la planificación de acciones, adquisición de datos, consolidación y análisis de información, diseminación y toma de decisiones, retroalimentación y control.

Gráfico 2 Esquema de Inteligencia Comercial según Bassat

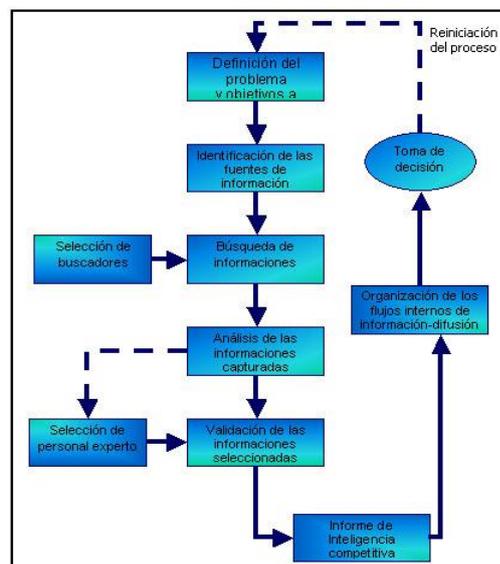


Fuente: Bassat (2011).

Elaboración propia

De acuerdo con Morcillo (2013) explica que: este modelo de inteligencia comercial es un diagrama de actividades que une todos los conceptos de estrategia aplicada, cuyas herramientas están alineadas a la tecnología para ordenar, procesar y controlar indicadores que facilite a los expertos su trabajo en diferentes rubros. El modelo consta de 8 fases y 2 fases de apoyo, los cuales tienen como objetivo encontrar información sustancial para la toma de decisiones.

Gráfico 3 Esquema del sistema de inteligencia comercial según Morcillo

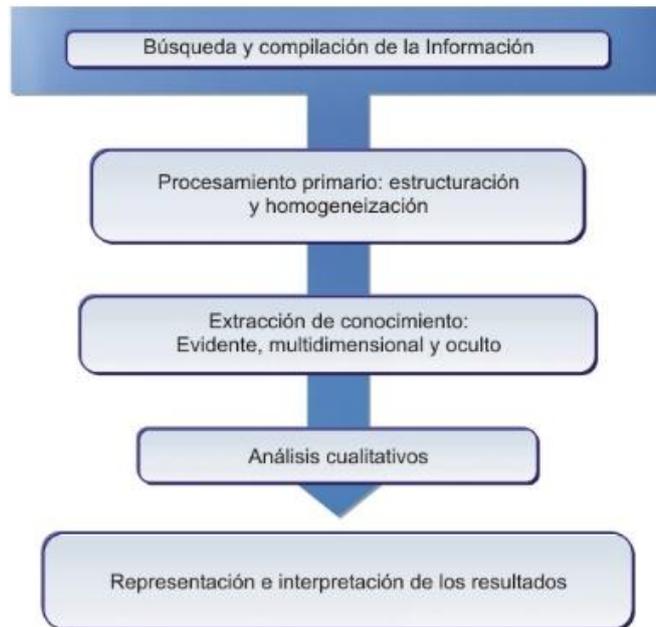


Fuente: Morcillo (2013)

Elaboración de RESEARCHGATE

Para Rodríguez (2009), el esquema de búsqueda de información o (modelo de inteligencia comercial) es importante para obtener información sustancial para la empresa y que a su vez es de suma importancia para la toma de decisiones en los distintos ramos de la empresa, para esto se tiene que tener un modelo de la aplicación tan útil en la actualidad que es la inteligencia comercial, esta te propone información necesaria para poder anticipar y diagnosticar problemas dentro y fuera de la empresa. Su modelo propuesto tiene 5 fases los cuales son detallados y explícitas para aplicarlas.

Gráfico 4 Esquema del sistema de inteligencia comercial según Rodríguez Piña



Fuente: Rodríguez (2006)

Elaboración: ACIMED

Lippold (2010) dice que: contar con información, demanda un esfuerzo que en ocasiones toma días o meses, dependiendo del grado de dificultad que toma la información o el nivel de calidad de tal, el modelo presentado te ayuda a entender de manera sencilla que pasos seguir para que la recolección de información te ayude a tomar decisiones dentro de una empresa. Su modelo posee 5 fases los cuales, cada fase tiene una interrogante que te explica que se quiere lograr con cada fase.

Gráfico 5 Esquema del sistema de inteligencia comercial según Lippold



Fuente: Lippold (2010)

Elaboración: Lippold 2010

G. Inteligencia comercial dentro de las empresas de negocios internacionales

Según Rojas (2016) *Libro Inteligencia comercial aplicada a los negocios internacionales*. Lima. Macro. Dice que: Cualquier organización requiere contar con información verídica y actualizada que le permita conocer distintos entornos acertadamente. No solo para que pueda interactuar con ellos, sino también para obtener como respuesta que las actividades realizadas por la empresa- enfocadas en el logro de objetivos- están dando buenos resultados.

Para la realización de las actividades comprendidas en los negocios internacionales, la investigación de mercados internacionales y la inteligencia comercial deben contar con un monitoreo constante. Tanto las herramientas tecnológicas (entre ellas, sistemas de administración de base de datos) como un equipo profesional especializado tienen que apoyar dicho monitoreo. (Rojas, 2016).

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.

Para lograr participación en un mercado internacional se requiere implementar las siguientes estrategias.

- Estrategias de entrada: entre ellas hay que considerar indirecta o pasiva (el comprador va al local de exportador), la exportación a través de intermediarios (agente de venta, bróker o trading Company) o la exportación directa (contacto directo con el cliente)
- Estrategias de atención al mercado: entre ellas la indiferencia (una estrategia de marketing mix para todo el mercado), la diferenciada (cuando se toma dos o más segmentos de mercado y se lleva a cabo una estrategia de marketing mix para cada segmento) y la concentrada (cuando se enfoca la organización a un solo segmento o nicho dirigiendo a este grupo una sola mezcla de marketing mix).
- Estrategia competitiva: según el autor Michael Porter, son tres: el liderazgo en costos (precios competitivos), la diferenciación (características sobresalientes) y la concentración o enfoque (mezcla de las 2 anteriores)

- Estrategias de marketing mix: son las que están definitivamente dirigidas a interactuar con la demanda potencial (producto, precio, plaza y promoción)

Todo cambia y el cambio es una interacción constante. Por lo tanto, se debe estar informado de las nuevas tendencias, de los cambios en el perfil del consumidor, de las nuevas estrategias de la competencia, de las nuevas leyes y demás situaciones exógenas o endógenas que podrían modificar las estrategias propias. (Rojas, 2016)

H. Etapas de proceso de inteligencia comercial

Uso de tecnologías

Es el primer paso para la búsqueda de información relevante para empresa mediante la inteligencia comercial, es encontrar porque medio se realizará la búsqueda, hoy en día el medio más común de extraer información es el internet. Según Escala (2016). Dice que: La tecnología es la forma de facilitar la gestión de los datos, proporcionándola en los momentos adecuados y muchas veces prediciendo el futuro y dándonos el lineamiento que debemos tomar como **gerencia**. La inteligencia comercial brinda herramientas informáticas como páginas web que facilitan la búsqueda de información referente, también como el conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar y transformar datos de los sistemas transaccionales e información desestructurada (interna y externa a la compañía) en información estructurada, para su explotación directa o para su análisis y conversión en conocimiento, dando así soporte a la toma de decisiones sobre el negocio. Según Costa (2012). Dice que: ayudan a mejorar y optimizar procesos, para agilizar operaciones y las actividades de búsqueda de información, ya sea para poder capturar los datos de una manera rápida y segura (aplicación operativa) o para poder procesar estos datos, y convertirlos en información de análisis (aplicación táctica) y, por tanto, ayudar a la toma de decisiones (aplicación estratégica). Por otro lado, también como herramientas ayudan a innovar las compañías, facilitando los niveles de procesos, productos y servicios de las mismas e incluso suministrando nuevos modos de organización y trabajo.

Análisis del entorno

También conocido como análisis PEST. Según Riquelme (s.f) dice que: Es un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos en el entorno externo de la organización, los cuales pueden afectar las actividades y el desempeño. Este análisis es una herramienta simple y eficaz que se utiliza para evaluar la situación actual de la empresa y de esta manera identificar las

principales fuerzas externas (a nivel macro) que puedan afectar al negocio. Estas fuerzas pueden crear tanto oportunidades como amenazas. En los objetivos del análisis PEST están:

- Conocer los factores externos que afectan a la organización;
- Identificar los factores externos que pueden cambiar en el futuro;
- Explotar los cambios (oportunidades)
- O defenderse de ellos (amenazas) mejor que los competidores.

Este análisis es de suma importancia para las empresas debido a que un comercio debe estar enterada en que entorno desarrollara sus actividades comerciales, la inteligencia comercial se enfoca también en buscar información sobre el entorno para que la empresa tenga en cuenta que decisión tomar para revertir o mejorar la situación.

Sistematización de recolección de información

Esta etapa consiste en consolidar toda la información que se obtuvo mediante los diferentes métodos que se empleó, aquí se separa la información que será útil para la toma de decisiones y se guardara o archivará la otra información que más adelante podría servir para un estudio distinto. Las organizaciones deben tener a su disposición información relacionada con su entorno, pues esta información, orientada a detectar nuevas oportunidades de negocio y articular sistemas para afrontar las amenazas, puede ser clave para la toma de decisiones de la empresa. (Garzón, 2015)

Se denomina vigilancia competitiva al proceso por el cual una empresa hace el esfuerzo de observar el entorno, captar información acerca del mismo, analizar y difundir esa información en su organización, con la finalidad de detectar hechos económicos que puedan ser determinantes para el futuro de su organización, bien porque representen una oportunidad de negocio o una amenaza para el mismo.

Los aspectos del entorno que la empresa u organización debe analizar son los siguientes:

- Entorno general, que analiza las tendencias políticas, normativas o sociológicas que influyan de manera directa o indirecta en la actividad empresarial

- Entorno sectorial, del mercado en que la empresa desarrolle su actividad, incluyendo servicios prestados por la competencia, tendencias en los gustos de los clientes, análisis de nuevos proveedores en el sector o productos que pueden ser sustitutivos de los generados por la empresa.

Pero el tratamiento de la información en la empresa, precisamente por el volumen de información que hoy manejamos, no es algo fácil y debe ser entendido como un proceso en sí mismo que debe realizarse de manera permanente y que se materializa en los aspectos siguientes:

- Definición de los objetivos: antes de empezar con el sistema de búsqueda de información debemos hacer un análisis de los objetivos que perseguimos con la información.
- Proceso de búsqueda: implica el análisis de las fuentes de información formales (bases de datos, estadística, prensa, etc.) e informales (foros, conversaciones, asistencia a congresos y ferias, etc.) valorándolas en su justa medida y sistematizando su contenido.
- Almacenamiento de esa información: principalmente en cuanto a las fuentes informales que a veces tienen un gran valor y debemos articular un sistema de almacenarla para su posterior utilización.
- Análisis y selección de la información: elaboración de un filtro informativo para captar la información que sea útil para la empresa.
- Difusión de esta información entre los participantes de la empresa que vayan a utilizarla, para ponerla en valor y aprovechar su contenido. Es importante que la información se difunda en la organización y que sea comentada, aportando los feedback que serán fundamentales para adaptarla a la realidad del entorno empresarial.
- Protección de la información así generada dentro de la empresa: se trata de llevar una política de protección por parte de los integrantes, que evite la divulgación de la información analizada ya que puede ser el origen de una idea o proyecto de innovación. A tal efecto es importante seguir criterios básicos de protección de documentos, archivos, conversaciones etc.

Retroalimentación automática

Para Revilla (2015) La gestión de empresas, tiene el papel de sistema de control en el desarrollo de las actividades, tareas o productos, efectuado mediante la inspección y evaluación continua, con el objetivo de mejorar progresivamente los resultados. La retroalimentación permite la valoración de las fortalezas y el dominio de las debilidades, mediante la consideración de los puntos positivos y negativos. Pretende ser un instrumento útil en el funcionamiento de la empresa, por ello, es necesario que sea un proceso permanente y no algo esporádico. Lo que pretende esta etapa es que se implante un sistema riguroso que permita conocer y actualizar puntos importantes en la empresa mediante la búsqueda de información actualizada.

2.2.2 Selección de Proveedores

A. Definición

Según Sarache, Castrillón & Ortiz (2009) indican que en la búsqueda de mejores desempeños competitivos es una tendencia mundial es la gestión de las cadenas de abastecimiento. Para este propósito, la selección de proveedores constituye una decisión estratégica de alto impacto en el desempeño de la organización. Debido a esto, el presente artículo hace una aproximación al estado del arte en la selección de proveedores, tomando como referencia importantes revistas internacionales especializadas en el tema. El objetivo de este documento es ofrecer un aporte que sirva como punto de referencia en futuras investigaciones sobre el tema. En este sentido, propone un conjunto de temas que sugieren un procedimiento general en la toma de decisiones: análisis del contexto de las particularidades de la cadena de abastecimiento, selección de criterios de decisión en la estrategia de operaciones e identificación del conjunto de métodos usados como ayuda en la selección.

Según Burt; Dobler y Donald (2003), hasta los años ochenta, la función de aprovisionamiento fue relegada a las operaciones de compra y administración del inventario. No obstante, las exigencias del medio competitivo actual han llevado a reconocer su importancia en la estrategia empresarial. Hoy se acepta que la fiabilidad, la calidad y el buen desempeño de una empresa dependen en gran parte del desempeño de su base de proveedores. La selección de proveedores debe tener como criterio principal, la capacidad del proveedor para mejorar y trabajar bajo políticas de cofabricación, sin prescindir de las características valoradas tradicionalmente como la calidad, el servicio, el precio y los planes de pago. Así mismo, implica una decisión que, en algunos casos,

puede resultar bastante difícil, debido a la naturaleza y a la diversidad de los productos y servicios que se adquieren y de las variaciones cualitativas y cuantitativas en el comportamiento de la demanda.

Según Gonzales (2011). Evaluación de Proveedores. Artículo web Gestión y Calidad. Menciona que, en el proceso de satisfacer las necesidades de sus clientes, toda organización cuenta con un eslabón clave conformado por el conjunto de proveedores: si ellos fallan en suministrar productos y/o servicios que cumplan con lo requerido (especificaciones técnicas, plazos de entrega, cantidades, etc.) ocasionarán inconvenientes que se verán reflejados en las prestaciones finales al cliente. Efectivamente, las compras de productos y/o servicios afectan -en mayor o menor medida- la calidad final de la mayoría de organizaciones.

Gráfico 6 Cadena de Aprovisionamiento



Fuente: Gonzáles (2011)

Elaboración propia

Tal como se ve en la imagen, una organización está ubicada en un entorno al cual pertenecen sus proveedores, conformando una cadena de aprovisionamiento que llega hasta el cliente final.

Toda organización requiere de algún producto y/o servicio ajeno para realizar sus actividades, cuya relevancia está ciertamente vinculada con las características de estas actividades: por ejemplo, las compras que realiza un instituto de enseñanza no tienen tanta importancia para la calidad final de sus prestaciones como las que realiza una empresa automotriz que fabrica vehículos a partir de piezas y partes elaboradas por otras compañías.

El requisito “Proceso de compras” de la norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe “evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización”. Este importante aspecto de la gestión de empresas no es ninguna novedad: desde hace más de 50 años, el Dr. Deming (Williams Edwards Deming) aconsejaba cambiar la práctica de hacer negocios sobre la base del precio, proponiendo en su lugar minimizar el costo total, con una tendencia a tener un solo proveedor con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.

Para la adecuada gestión de compras es muy importante el proceso de evaluación de proveedores, el cual debería tener en cuenta aspectos tales como:

- Experiencia pertinente.
- Desempeño de los proveedores en relación con los competidores.
- Requisitos de calidad del producto, precio, entrega y respuesta a los problemas.
- Capacidad potencial para proporcionar los productos requeridos, en las condiciones requeridas.
- Evaluación financiera para asegurar la viabilidad del proveedor durante todo el período de suministro.
- Respuesta del proveedor a consultas, solicitudes de presupuestos y ofertas.
- Cumplimiento de los requisitos legales y reglamentos pertinentes.

También, la dirección de la empresa debería considerar las acciones necesarias para mantener el adecuado desempeño de la organización para satisfacer a las partes interesadas en el caso de que falle el proveedor.

B. Criterios de Selección de Proveedores

Según Betancourt (2015) menciona que la calificación hace referencia o busca comprobar la ejecución de requisitos por parte del proveedor, para probar que este tiene competencia para cubrir las necesidades y expectativas de una determinada organización, por lo que se establecen criterios para seleccionar y saber cuál de esos proveedores que son aptos de cumplir con las condiciones del producto que han suministrado. En caso de contar con varios proveedores del mismo producto poder determinar los que ofrecen mejores beneficios, permitiendo crear controles mediante representación de evaluaciones,

puntuaciones, cualidades o capacidades de objetos, servicios o individuos, para crear un juicio de valor, que, por medio de normas y procedimientos de selección, archivos físicos, sistemas informáticos ayude a ingresar, actualizar y consultar información básica sobre los proveedores, una vez homologado es necesario asegurar que las expectativas iniciales se mantengan durante un periodo extendido de tiempo, la calificación debería contar con los siguientes criterios:

- Calidad de los suministros o productos ya que con este criterio se mide el nivel de cumplimiento por parte del proveedor de las especificaciones definidas por la empresa, lo que quiere decir que se desea conocer hasta qué punto se suministró exactamente lo que se había solicitado, para realizar evaluaciones de calidad de los suministros o productos se tiene en cuenta los resultados de los controles de recepción y posibles incidencias que se hayan podido generar en el proceso de producción del suministro o producto.
- Integridad en tiempo de entrega de los suministros, se mide el grado de cumplimiento por parte del proveedor y los plazos fijados, ya que un posible retraso podría causar una parada en el proceso productivo.
- Flexibilidad del proveedor, esto reflejara el grado de adaptación del Proveedor a necesidades de la empresa, además de reacciones ante pedidos urgentes o que no estaban previsto.
- Confiabilidad de la información, se valora la relación administrativa con el proveedor, calidad de ofertas, cumplimiento en plazos de facturación.
- Nivel de precios, se toma en cuenta la relación entre los productos suministrados por el proveedor y su calidad, o comparaciones entre algún proveedor en este punto no se trata de valorar mejor al proveedor más barato sino al que tenga una mejor relación calidad producto, (Valle, 2011).

Según Cooper & Rhodes (1978), para poder llegar a conocer cuáles son estos criterios, se debe elaborar una lista de todas aquellas empresas que ofrecen productos o servicios acorde a los requerimientos de la organización, para posteriormente pedir las respectivas cotizaciones, y se le debe de asignar una calificación a cada uno de los criterios; dicha calificación puede variar según el rango de importancia que se le dé a cada uno. También se debe tomar en cuenta de las empresas proveedoras su historial en trabajos realizados, instalaciones, fuerza técnica, nivel financiero, nivel de organización y administración, su reputación y su localización. Una vez se ha elaborado la lista de posibles proveedores se inicia el contacto directo para solicitarles la información que

interesa obtener. Se debe insistir en que respondan claramente a los siguientes aspectos:

- **Calidad del producto.** Cuando se realiza la selección del proveedor, se debe dar mucha importancia a la calidad de los productos, y debe hacerse evaluaciones comparativas de las características técnicas, realizar pruebas, etc. generalmente, este criterio es utilizado para conseguir un producto de una determinada calidad, que no necesariamente debe ser la mejor, sino la que le interese a la organización en el momento. Si los productos poseen la misma calidad, se recomienda escoger el más económico. No siempre la oferta más barata es la más conveniente, también se pueden considerar como parámetros de calidad aspectos no directamente relacionados con los productos como, por ejemplo: servicio postventa, periodo de garantía, imagen que el producto y el proveedor tengan en el mercado, existencia de servicios de atención al cliente, prestigio, localización, instalaciones, fuerza técnica, capacidad financiera y nivel organizativo y de administración.
- **Características técnicas.** La información que debe proporcionar el proveedor sobre las características de un equipo o maquinaria al cliente para que puedan conocer de forma verídica las prestaciones de los mismos, a fin de poder elegir el más apropiado a las necesidades de la organización y también para comparar con otros proveedores.
- **Garantía.** Procurar que la garantía del producto sea lo más extensa posible.
- **Personal capacitado, si fuera necesario.** Contar con el personal calificado por parte de la empresa proveedora.
- **Servicio postventa y asistencia técnica.** Se refiere al plazo posterior a la compra durante el cual el proveedor garantiza asistencia, mantenimiento o reparación de lo comprado.

Condiciones económicas.

Precio por unidad: se debe seleccionar precios competitivos, considerando precio justo y de acuerdo con la calidad del producto y solicitar al proveedor descuentos de precio por compra de grandes cantidades. La selección se realiza teniendo en cuenta el precio de los artículos, los descuentos comerciales, el pago de los gastos ocasionados

(transporte, embalajes, carga y descarga, etc.), los descuentos por volumen de compra (rapels) y los plazos de pago.

Forma pago: puede ser al crédito o contado según la política de compra de las organizaciones.

- Pago de portes y seguros.
 - Recargos por aplazamiento del pago.
 - Descuentos por pronto pago. Descuentos por pagos de contado.
- Otras condiciones.
- Período de validez de la oferta.
 - Condiciones de terminación del contrato.
 - Circunstancias que pueden dar lugar a revisión en los precios. Plazos de entrega: acorde a los tiempos de fabricación del producto, puntualidad con el tiempo pactado, que se adecue a requerimientos de la organización.
 - Devolución de mercancía.
 - Tiempo de la empresa: Experiencia comprobada de haber trabajado en empresas similares.
 - Recomendaciones de otras empresas: Trabajos anteriores (productos realizados para otra empresa o servicios prestados a otras empresas) muestras, fotos, cartas de recomendación.

Seleccionar a los proveedores en una decisión difícil en la que hay que considerar varios criterios. El análisis de estos criterios ha sido un tema tratado por muchos autores desde 1960. La mayoría de los autores que tratan este tema mencionan el estudio de Dickson (1966), el cual describe la importancia de 23 criterios clasificados con respecto a su importancia observada a comienzos de los sesenta.

En ese momento, los criterios más significativos son calidad, entrega a tiempo, rendimiento y garantía y políticas de demanda. En este proyecto se ha desarrollado otra lista de criterios actualizada con la opinión de 19 autores. Aunque no es fácil definir una lista exclusiva de criterios, ya que dependiendo del proceso hay unos criterios que se pueden considerar más importantes que otros.

Los 19 recursos estudiados consideran 13 criterios. Todos ellos destacan calidad como uno de los criterios que se debe tener en cuenta y más del 50% de los autores consideran coste, efectividad en la entrega y servicio como otros criterios importantes también.

Figura 1 Lista de criterios de Dickson (1966).

Estudio de Dickson
1. Calidad
2. Entrega
3. Rendimiento
4. Garantía y políticas de demanda
5. Capacidad de producción
6. Precio
7. Capacidad técnica
8. Posición financiera
9. Cumplimiento de los procedimientos
10. Sistema de comunicación
11. Reputación y posición en la industria
12. Deseo de negocio
13. Administración y organización
14. Control de funcionamiento
15. Servido de reparación
16. Actitud
17. Impresión
18. Habilidad de embalaje
19. Relaciones laborales
20. Localización geográfica
21. Cantidad de negocios anteriores
22. Formación
23. Acuerdos recíprocos

Fuente: Repositorio de Madrid

Elaboración: Repositorio Carlos III de Madrid (2010).

C. Proceso de Selección de Proveedores

De acuerdo con Charnes; Cooper & Rhodes (1978), el proceso de selección de proveedores tiene cuatro pasos importantes, los cuales están representados en la Figura 2.

Figura 2: Pasos importantes en el Proceso de Selección de Proveedores



Fuente: Repositorio de Madrid

Elaboración: Repositorio Carlos III de Madrid (2010).

El primer paso es evaluar las necesidades de la compañía. Después se crea una lista con los criterios de selección que se tienen en cuenta para evaluar a los proveedores, incluyendo la forma de puntuar cada uno de esos criterios.

El segundo paso es reunir a un grupo de proveedores los cuales son contactados a través de una “solicitud de información” (RFI) para conocer más sobre estas compañías. Aquellas compañías que tienen las características buscadas son contactadas a través de una “solicitud de presupuesto” (RFQ), por lo que estas compañías, si finalmente están interesadas, mandan sus ofertas.

Una vez recibidas todas las propuestas de los proveedores, el departamento de compras hace una evaluación técnica y comercial. Cada compañía utiliza una forma diferente de evaluar y seleccionar a los proveedores. Finalmente, un proveedor es seleccionado y las condiciones de entrega y de servicio son negociadas.

El proceso de compras no está limitado al departamento de compras, diferentes niveles de la empresa deben de estar implicados.

D. Método de Selección de Proveedores

Según García; Romero & Canales (2010) explican que la evaluación de los proveedores mediante una técnica para el análisis de los proveedores se empleó la técnica denominada MOORA, misma que se expone brevemente a continuación. Método MOORA, El método inicia con una matriz de respuestas, frecuentemente conocida como matriz de decisión final (MDF), la cual contiene

k filas que representan a las alternativas y en J+L columnas que representan a los diferentes atributos que se están evaluando (J atributos objetivos y L atributos subjetivos). Así, una matriz de este tipo puede ser representada como se ilustra en la ecuación (1), Brauers (2008).

Figura 3 Ecuación 1

$$MDF = [VO, VST] = \begin{matrix} A^1 \\ A^2 \\ \cdot \\ \cdot \\ A^K \end{matrix} \begin{bmatrix} x^1_1 & \dots & x^1_J & x^1_{J+1} & \dots & x^1_{J+L} \\ x^2_1 & \dots & x^2_J & x^2_{J+1} & \dots & x^2_{J+L} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ x^K_1 & \dots & x^K_J & x^K_{J+1} & \dots & x^K_{J+L} \end{bmatrix}$$

Fuente: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (2010).

Elaboración: García J. (2010).

Dónde: A i representa a las alternativas, para i=1....k. x i j representa la respuesta o entrada de la alternativa i con respecto al atributo j. Sin embargo, es posible que los atributos en evaluación se encuentren expresados en diferentes unidades o escalas de medición, por ello, se realiza una normalización de cada uno de éstos, donde cada una de las columnas se divide entre la norma euclidiana que tienen, la cual puede ser obtenida de acuerdo a la ecuación (2) para el atributo Xn y el proceso de normalización de cada entrada en la MDF ser realiza de acuerdo a la ecuación (3).

Figura 4 : Ecuación 2 – 3

$$|X_n| = \sqrt{\sum_1^x x_i^2} \quad (2)$$

$$Nx_{ij} = \frac{x_{ij}}{|X_n|} \quad (3)$$

Fuente: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (2010).

Elaboración: García J. (2010).

Así, dado que la norma euclidiana de cada uno de los atributos, Xn, está expresado en las mismas unidades en que están las entradas x i j de la MDF, al realizar la operación indicada en la ecuación (3), los resultados en Nxij son

valores adimensionales, es decir, carentes de escala, lo cual permite realizar operaciones aditivas entre los atributos (Kalibatas & Turkis, 2008).

Sin embargo, frecuentemente las personas no tienen los mismos niveles de preferencia sobre los atributos, por lo que la siguiente actividad consiste en ponderar los atributos de la matriz normalizada. A este respecto, conviene decir que existen muchas técnicas de ponderación y en esta artículo solo se exponen los pesos de cada uno de los atributos y para mayor detalle sobre la obtención de los mismos, refiérase al trabajo original en García et al. (2010).

Figura 5 Ponderado de los atributos

Atributo	CO	CA	SE	CN	AO	TE
w	0.1520	0.1716	0.1716	0.1520	0.1716	0.1814

Fuente: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (2010)

Elaboración: García (2010).

Cabe señalar que no multiplicar la MDF normalizada por los niveles de ponderación que tiene cada uno de los atributos, es sinónimo de asumir que se tienen los mismos niveles de preferencia para cada uno de éstos. Por ello, cada columna o atributo se multiplica por su respectivo peso o nivel de importancia, obteniéndose así una matriz de valores normalizados y ponderados.

Después de ello, es conveniente identificar los atributos que deben minimizarse y los que se desean maximizar. Por ejemplo, en el caso de estudio aquí analizado, el costo es un atributo que se desea minimizar, pero la capacidad tecnológica se desea maximizar. Así, los atributos que se deseen maximizar tendrán signo positivo y los que se deseen minimizar, tendrán signo negativo. El índice de decisión de cada alternativa se obtiene de acuerdo a la ecuación (4) (Brauers y Kazimieras, 2006).

Figura 6 Ecuación 4

$$Ny_j = \sum_{i=1}^g Nx_{ij} - \sum_{i=g+1}^n Nx_{ij} \quad (4)$$

Fuente: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. (2010).

Elaboración: García J. (2010).

Dónde: N_{yj} representa la contribución de la alternativa $j=1\dots k$ $i=1\dots g$ son los atributos que se desean maximizar $i=g+1, g+2, \dots n$ son los atributos que se desean minimizar Finalmente, es conveniente señalar que el criterio de decisión que se emplea en MOORA es elegir la alternativa con el mayor valor en la contribución de la alternativa, N_{yj} , ya que es posible que se encuentren valores de tipo negativo en algunas evaluaciones, lo cual puede deberse a que existen más atributos que deseen ser minimizados a aquellos que deseen ser maximizados.

Resultados

La matriz de decisión final que se usó en García et al. (2010) es la que se ilustra en la Figura 7. Obsérvese que en el último renglón se ha agregado el objetivo de cada uno de los atributos, según sea el caso y según se ha definido en la metodología antes descrita cuando se definieron los atributos, según se deseen maximizar o minimizar. Para la obtención de la norma euclidiana de cada uno de los atributos se usó la ecuación (2) y el proceso se ilustra en la Figura 8, donde cada uno de los elementos de cada atributo se elevó al cuadrado, se sumaron dichos cuadrados y se extrajo la raíz cuadrada a dicha suma. Cabe mencionarse que las operaciones de evaluación del método MOORA son fácilmente realizadas en Excel o en cualquier otra hoja de cálculo y que el nivel de dominio requerido es mínimo. Específicamente, en Excel, es posible obtener la norma de un vector mediante el uso de las funciones de RAIZ y SUMA.CUADRADOS, las cuales ya están integradas en el software y su posible sintaxis puede ser RAIZ (SMA.CUADRADOS (RANGO DE CELDAS)).

Figura 7 Matriz de decisión final

Alternativa	CO	CA	SE	CN	AO	TE
PR ¹	185	6.5	7.4	12850	7.6	7.4
PR ²	290	7.5	5.8	13695	6	7.4
PR ³	310	7.6	7.4	12870	7	5.6
PR ⁴	245	6.5	7	11385	7.4	6.4
PR ⁵	325	7.55	7	11235	7.6	7.6
PR ⁶	235	6.85	6.2	12585	6.6	6.2
	Min	Min	Max	Max	Max	Max

Fuente: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (2010).

Elaboración: García J. (2010).

Figura 8 Obtención de la norma euclidiana

Alternativa	CO	CA	SE	CN	AO	TE
PR ¹	34225	42.25	54.76	1.7E+08	57.76	54.76
PR ²	84100	56.25	33.64	1.9E+08	36	54.76
PR ³	96100	57.76	54.76	1.7E+08	49	31.36
PR ⁴	60025	42.25	49	1.3E+08	54.76	40.96
PR ⁵	105625	57.0025	49	1.3E+08	57.76	57.76
PR ⁶	55225	46.9225	38.44	1.6E+08	43.56	38.44
Suma	435300	302.435	279.6	9.33E+08	298.84	278.04
Raíz o Norma	659.773	17.3907	16.7212	30537.5	17.287	16.6745

Fuente: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (2010).

Elaboración: García J. (2010).

Una vez obtenida la norma, se procedió a aplicar la ecuación (3) para generar los valores normalizados y eliminar con ello las dimensiones de los atributos. Los resultados obtenidos se ilustran en la Figura 9, mientras que la ponderación de los valores normalizados se ilustra en la Figura 10, donde los atributos que se desean minimizar se han expuesto en letra itálica. Además, en la penúltima columna se expone el valor de N_{yi} o contribución total de la alternativa y finalmente, la última columna contiene el orden de las alternativas, así se observa que aquella representada por PR1 debe ser elegida.

Figura 9 Normalización de la MDF

Alternativa	CO	CA	SE	CN	AO	TE
PR ¹	0.2804	0.37376	0.44255	0.42079	0.43964	0.44379
PR ²	0.43955	0.43127	0.34686	0.44847	0.34708	0.44379
PR ³	0.46986	0.43702	0.44255	0.42145	0.40493	0.33584
PR ⁴	0.37134	0.37376	0.41863	0.37282	0.42807	0.38382
PR ⁵	0.49259	0.43414	0.41863	0.36791	0.43964	0.45578
PR ⁶	0.35618	0.39389	0.37079	0.41212	0.38179	0.37182

Fuente: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (2010).

Elaboración: García J. (2010).

Figura 10 Ponderación de la MDF normalizada

Alternativa	CO	CA	SE	CN	AO	TE	N _y _i	Orden
PR ¹	0.04262	0.06414	0.07594	0.06396	0.07544	0.0805	0.18909	1
PR ²	0.06681	0.07401	0.05952	0.06817	0.05956	0.0805	0.12694	5
PR ³	0.07142	0.07499	0.07594	0.06406	0.06949	0.06092	0.12400	6
PR ⁴	0.05644	0.06414	0.07184	0.05667	0.07346	0.06962	0.15101	2
PR ⁵	0.07487	0.0745	0.07184	0.05592	0.07544	0.08268	0.13651	4
PR ⁶	0.05414	0.06759	0.06363	0.06264	0.06552	0.06745	0.13750	3

Fuente: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (2010)

Elaboración: García J. (2010).

Conclusiones

La evaluación del caso de estudio aquí presentado indica que la alternativa PR1 debe ser elegida, lo cual concuerda con los resultados encontrados por García (2010) mediante el método lineal aditivo. Por ello ante estos resultados, se concuerda con Kalibatas y Turkis (2010) en relación a que el método MOORA tiene muchas ventajas en al ser comparado con AHP, TOPSIS, VIKOR, ELECTRE y PRMETHEE, tales como:

- Menor tiempo de cómputo
- Simplicidad
- Cálculos matemáticos requeridos
- Estabilidad
- Integración de datos cualitativos y cuantitativos

Según Pabon (2013). Explica que: los criterios para la selección de contenidos son:

- Validez: Se refiere a la congruencia entre el contenido y los objetivos que se pretenden alcanzar. Un contenido es válido cuando posibilita el desarrollo de los logros establecidos en el objetivo.
- Adecuación: Debe existir relación entre el contenido seleccionado y las características del individuo que aprende, en función de sus posibilidades reales de recepción y de integración de ese conocimiento.
- Significación: Desde el punto de vista científico, un contenido es significativo cuando sirve al propósito de transmitir aquellos pensamientos concernientes a la realidad (exterior o interior) que se

consideren necesarios. Desde el punto de vista vital, se considera que un contenido es significativo cuando posibilita el modo de comprender el mundo que nos rodea y que permite actuar sobre él conocimiento suficientemente de causas. Y la evaluación se define como el proceso que permite valorar los diferentes componentes, fases o etapas del proceso. En otras palabras, constituye un conjunto de acciones de observación y de análisis de las evidencias de entrada, de proceso, de efecto y de impacto que se van produciendo en la planificación, en la ejecución y el desarrollo de un programa.

La evaluación reúne una serie de características entre las cuales podemos distinguir dos tipos; esenciales y complementarias.

Entre las características esenciales se especifican las siguientes:

- Continua: Debe proveer información inmediata y permanente
- Coherente: Debe estar en correspondencia con las expresiones de logro (metas, propósito y objetivos) formuladas.
- Integral: Debe estar en función de un todo integrado.
- Objetiva: Debe cubrir el mayor número de variables posibles.

Entre las características complementarias se tienen las siguientes:

- Veraz: La información obtenida debe representar el objetivo evaluado.
- Creíble: El evaluador debe ser honesto y competente en el uso de los métodos para verificar logros.
- Justa socialmente: La acción última del proceso busca servir al bien común.

2.3. Definición de términos básicos.

- **Inteligencia comercial.** Para la presente investigación, Bassat (2011) define Inteligencia comercial como el conjunto de herramientas y procesos mediante la empresa recolecta información decisiva y relevante; y las traduce en información útil y precisa para la toma de decisión.
- **Inteligencia comercial colectiva.** Para la presente investigación, Rojas (2016) define Inteligencia comercial colectiva como el aporte de todos los colaboradores incluidos en un proyecto para beneficio de la empresa.
- **Instrumental quirúrgico.** Para la presente investigación, Sánchez (2014) se define como la agrupación de elementos o herramientas empleadas en la realización de un procedimiento quirúrgico.
- **Proceso quirúrgico.** Para la presente investigación, consiste en el proceso de intervenir de forma invasiva el cuerpo humano para la solución de algún malestar.
- **Selección de proveedor.** Para la presente investigación, Viserda (2011) lo define como el proceso de métodos cualitativos y cuantitativos que permiten reunir información para la selección del mejor proveedor, distinguiéndose en calidad, servicio, tiempo de entrega, administración y precio.
- **Importación.** Para la presente investigación, Sunat (2017) define como el suceso comercial que involucra a dos o más entes para la introducción de productos foráneos en algún determinado país.
- **Toma de decisión.** Garzón (2015) lo define como el proceso que se realiza para la elección de diversas y diferentes opciones posibles para la resolución de situaciones empresariales.
- **Proveedor.** Según Revilla (2015) expresa que: Es la persona o entidad que surte a otras empresas con existencias necesarias para la realización de la actividad.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Formulación de la hipótesis

Un modelo de inteligencia comercial para la importación de material quirúrgico veterinario requiere de etapas como planeación, análisis de requerimientos, consolidación de información e identificación de los criterios, asignación de valores y diseminación de información y toma de decisión final.

2.4.2. Variables

Variable Independiente

- Inteligencia Comercial.

Variable Dependiente

- Selección de Proveedores.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de Variables.

Tabla 1 – Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Inteligencia Comercial	Según Rojas (2016) conceptualiza que: La inteligencia comercial se trata de tener una visión del futuro sustentada en datos históricos (pasado) e información presente, con el objeto de poner un rumbo a una idea de negocio a través de la interpretación de las señales del valor del mercado.	La Inteligencia comercial será medida a través de sus dimensiones: Uso de tecnologías Análisis del entorno Sistematización de recolección de información Retroalimentación automática	Uso de tecnologías	Número de páginas web con información disponible útil.	Encuesta
			Análisis del entorno	PEST	Encuesta
			Sistematización de recolección de información	Diversidad de estrategias Nivel de eficiencia de los procesos	Encuesta
			Retroalimentación automática	Nivel de mejora del modelo	Encuesta

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Selección de proveedor es	Según Sarache Castro, W. Castrillón Gómez, Ó. Ortiz Franco, L. (2009). la selección de proveedores constituye una decisión estratégica de alto impacto en el desempeño de la organización. Debido a esto se plantean una serie de criterios para la evaluación de cada proveedor y poder tomar la decisión correcta para la empresa. .	La selección de proveedores será medida a través de sus dimensiones: Criterios de selección de proveedores Costos Calidad de producto, Servicio, Confiabilidad, Administración y Organización	Costos	Reducción de costos	Encuesta
			Calidad de producto	Tiempo de vida	Encuesta
			Servicio	Entrega a tiempo	Encuesta
			Confiabilidad	Mejor Tiempo de respuesta y solución a errores	Encuesta
			Administración y Organización	Mayor interacción cliente proveedor	Encuesta
			Tecnología	Mejora en los procesos	Encuesta

3.2. Diseño de investigación

No Experimental: La finalidad del presente estudio es investigar qué etapas son necesarias para el desarrollo de un modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores chinos de material quirúrgico para las empresas de este rubro, por lo que se diseñó un modelo basado en el análisis de los principales modelos de inteligencia, sin realizar manipulación de las variables de análisis.

Transversal - descriptiva: El principal objetivo es describir la variable (inteligencia comercial) en un momento determinado, analizando datos en un tiempo único. El alcance de la investigación es descriptivo.

3.3. Unidad de estudio

Modelos y casos de estudio de inteligencia comercial propuestos por diferentes investigadores, quienes emplean este método para la identificación de proveedores en mercados internacionales.

3.4. Población

Modelos de Inteligencia Comercial y criterios de selección de proveedores.

3.5. Muestra

Modelos de Inteligencia Comercial propuestos por Medina, Bassat, Morcillo, Rodríguez, Lipold y el método Moora de Selección de Proveedores.

3.5. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Para el estudio actual las técnicas de recolección de datos fueron:

- Análisis documental: para la elección del modelo de inteligencia comercial que más se adecue a la investigación que se realiza y también para la elección de los criterios de selección de proveedores, la realización de una encuesta de diagnóstico a las personas expertas que importan material quirúrgico
- Se empleó como técnica de recolección de datos una encuesta, como instrumento de esta técnica se utilizó en la ficha de encuesta como herramienta de diagnóstico para poder determinar en qué estado se encontraba la población aplicar el estudio. Se otorgó a cada representante de las empresas importadoras de este material una ficha de encuesta con 17 preguntas.

- Una entrevista la cual validaba la apreciación crítica de parte de los importadores hacia el modelo de inteligencia comercial para selección de proveedores.

3.6. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Para poder analizar la información recogida del análisis documental, de las encuestas y de las entrevistas; se emplearon cuatro etapas que permitió realizar la investigación.

- **Agrupación de información**, se integró la información recogida en el análisis e investigación documental de los distintos libros, páginas de web, entre otras donde se encuentran los conceptos o temas similares descubiertos por los expertos, o los pasos dentro de un proceso; de la misma forma se recogió las encuestas realizadas y también las entrevistas.
- **Filtrado de información**, se relacionaron la información obtenida en el paso anterior entre sí y con los fundamentos teóricos de acuerdo a la investigación en proceso, para las encuestas se tabularon las respuestas de los encuestados en Excel, para así ordenar la información y encaminar los resultados y para las entrevistas se realizó un resumen de los puntos convergentes de los entrevistados.
- **Interpretación de información**, con la culminación de los procesos anteriores se procedió a analizar la información obtenida por las técnicas empleadas para sustentar los resultados de la investigación.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

- De acuerdo al análisis de la información sobre los modelos de inteligencia comercial se elaboró una matriz comparativa de cada modelo considerando los factores más relevantes de cada uno; a continuación, se detallada.

Tabla 2 Comparativa de los cinco modelos de Inteligencia comercial

Modelo	Autor	Etapas del modelo	Resumen de la teoría
Gráfico 1	Medina (2012).	<ul style="list-style-type: none"> Planificación. Análisis de requerimientos. Arquitectura, tecnología y modelamiento de datos. Extracción inicial de datos. Actualización periódica de datos. Explotación de datos. 	Se refiere al proceso de convertir datos en conocimiento y conocimiento en acciones para crear ventajas competitivas en un rubro de negocio; en este modelo se detalla 6 procesos, los cuales son: planificación, análisis de requerimientos, arquitectura y tecnología, extracción de datos, actualización periódica y explotación de datos.
Gráfico 2	Bassat (2011).	<ul style="list-style-type: none"> Definición del alcance y objetivos. Planeamiento de acciones a realizar. Adquisición de datos. Consolidación y análisis de información. Diseminación y toma de decisiones. Retroalimentación y control. 	Una idea no es una idea hasta que somos capaces de venderla, de convencer a alguien de que esa idea vale, que merece la pena apostar por ella. Hay muchísimas personas inteligentes, pero con nula inteligencia comercial. La inteligencia consiste no solo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica como lo plasma en este modelo. También menciona que cada proceso o etapa está definida por un orden metodológico y secuencial, en donde el origen sería la definición de objetivos, seguido por la planificación de acciones, adquisición de datos, consolidación y análisis de información, diseminación y toma de decisiones, retroalimentación y control
Gráfico 3	Morcillo (2003)	<ul style="list-style-type: none"> Definición del problema y objetivos a alcanzar. Identificación de las fuentes de información. Búsqueda de información selección de buscadores. Análisis de la información capturada. Selección de personal experto. Validar la información. 	El interés que demuestran las empresas por capturar informaciones externas con el propósito de transformarlas en conocimientos específicos les conduce a adoptar comportamientos proactivos y a desarrollar, al margen de los espacios de creación, intercambio, difusión y aplicación de conocimientos, su propio sistema de alerta para identificar y recopilar aquellos datos e informaciones que pueden ser para ellas fuente de amenaza u oportunidad. Dicho sistema de alerta se enmarcaría dentro de las llamadas prácticas de vigilancia e inteligencia competitiva.

		<ul style="list-style-type: none"> • Informe de inteligencia competitiva. • Organización de los flujos internos de información. • Difusión. • Toma de decisión. 	
Gráfico 4	Rodríguez (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda y compilación de la información. • Procesamiento primario: estructuración y homogenización. • Extracción del conocimiento, evidente multidimensional y oculto. • Representación e interpretación de los resultados. 	La búsqueda de información sustancial para una empresa es de suma importancia para la toma de decisiones en los distintos ramos de la empresa, para esto se tiene que tener un modelo de la aplicación tan útil en la actualidad que es la inteligencia comercial, esta te propone información necesaria para poder anticipar y diagnosticar problemas dentro y fuera de la empresa.
Gráfico 5	Lipoold (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Marco analítico • Captación de información • Hipótesis opcionales • Análisis e implicaciones • Decisión y acciones 	Contar con información, demanda un esfuerzo que en ocasiones toma días o meses, dependiendo del grado de dificultad que toma la información o el nivel de calidad de tal, el modelo presentado te ayuda a entender de manera sencilla que pasos seguir para que la recolección de información te ayude a tomar decisiones dentro de una empresa.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Interpretación:

En la tabla nº 2 se muestran los 5 modelos de inteligencia comercial que se escogieron de acuerdo al método de selección de contenidos, también en esta tabla se detalla los procesos por cada modelo y lo que su autor quiere dar entender con ellos. Además, se recalca que el modelo que brindo una parte fundamental para nuestra investigación fue el modelo de Bassat.

- Posterior de a ello, en base a la información se realizó una tabla descriptiva de los criterios de selección de proveedores según del modelo de MOORA, detallando sus características.

Tabla 3 Determinación de criterios según MOORA

Criterios	Definición según autor
Costos	Es el precio que el importador o comprador paga por un producto determinado, en este criterio se desea minimizar los valores monetarios para cada producto. Algunos proveedores son extranjeros, por lo que se cotiza en dólares, puesto que es una moneda comercial para las transacciones, el tipo de cambio que se establece es de la fecha que se pacta la negociación.
Calidad de Producto	Este atributo es uno que por lo general busca un comprador y es medido por la cantidad de defectos que el cliente reporta en sus procesos. Los valores más altos de calidad son deseados, o sea, los porcentajes mínimos de defectos.
Servicio	Este atributo es subjetivo y se refiere a aspectos como la rapidez del servicio, capacidad para enfrentar pedidos Urgentes, rapidez para hacer válidas las garantías, etc. La estimación de un valor numérico está en función de las opiniones dadas por clientes de los proveedores.
Confiabilidad	Este atributo consiste en la que éste producto funcione correctamente durante un tiempo determinado y en unas condiciones determinadas.
Administración y Organización	Este atributo es subjetivo y se basa en la similitud cultural de la empresa, sistemas de comunicación al interior de la empresa y con los clientes, reputación y posición en el sector de la fabricación de empaques y velocidad de desarrollo e innovación en sus productos. Valores altos en este atributo son deseados.
Tecnología	Este atributo se refiere a las tecnologías usadas en los procesos de producción usados por los proveedores, la capacidad de proceso, la capacidad de desarrollo de nuevos equipos en base a necesidades propias, capacidades futuras de producción y capacidad de diseño de nuevas tecnologías.

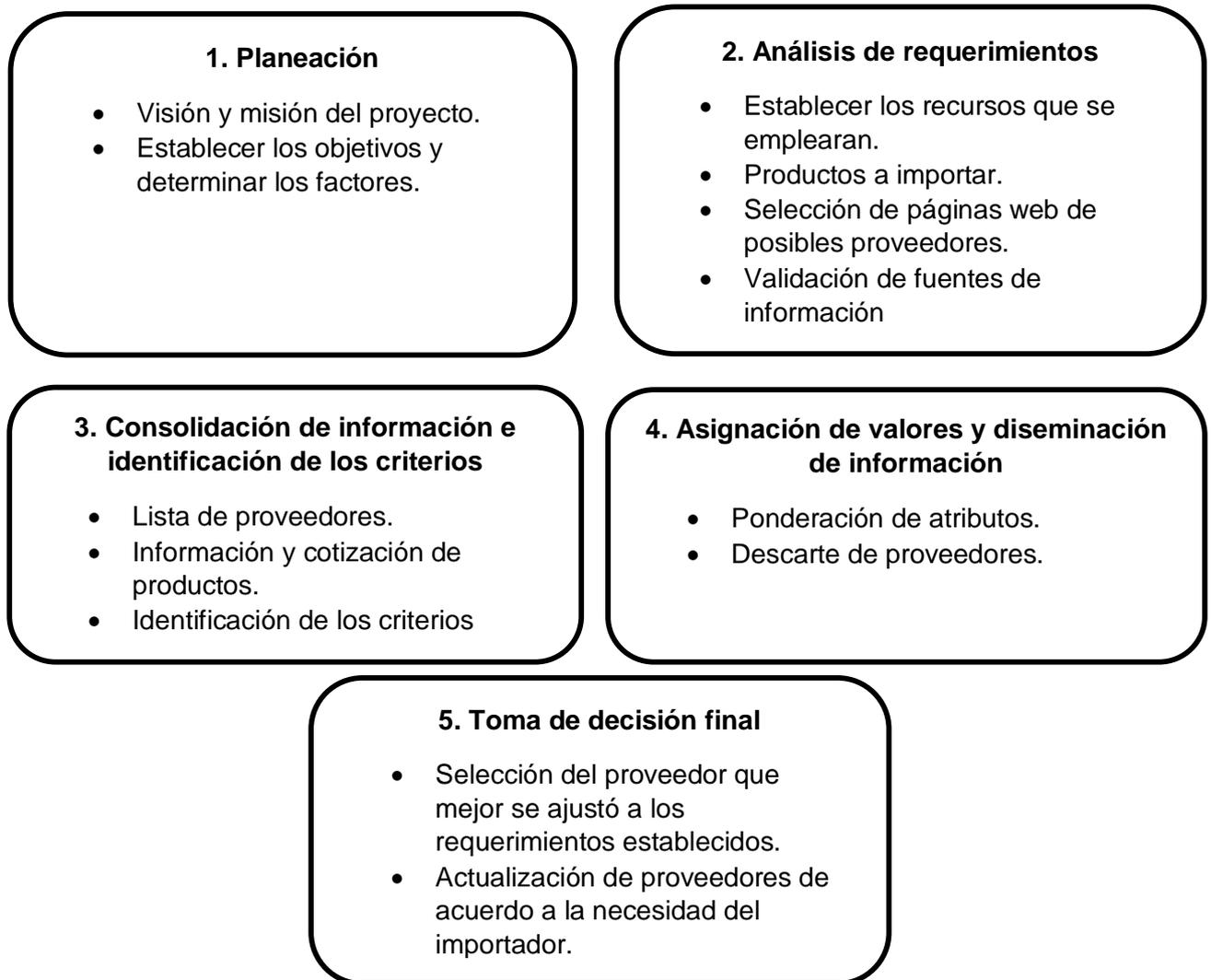
Fuente: Elaboración propia 2018

Interpretación

En la tabla nº 3 se presenta los criterios de selección de proveedores según Moora, los cuales tienen los siguientes criterios: costos, calidad de producto, servicio, confiabilidad, administración y organización, y tecnologías. Los cuales se definen uno por uno mediante la perspectiva de Moore.

- En base a los resultados de las tablas Nº 2 Y Nº3 se elaboró un modelo de inteligencia comercial que permita determinar el proceso de selección de proveedores y facilite la toma de decisión de los importadores.

Tabla 4 Modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores chinos



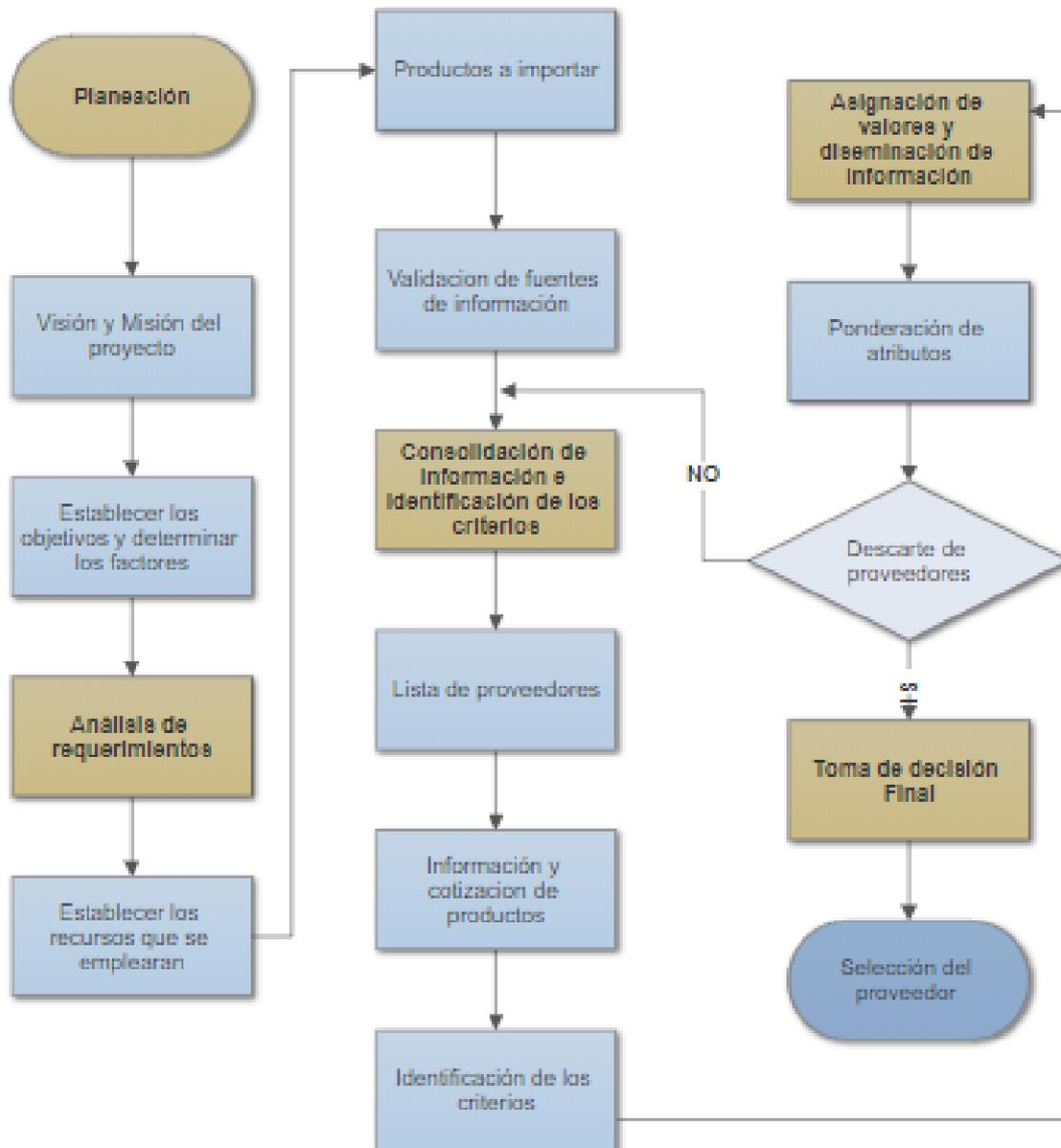
Fuente: Elaboración propia 2018

Interpretación:

En la tabla nº 4 se presenta el nuevo modelo de inteligencia comercial para selección de proveedores de material quirúrgico, cada cuadro es una fase del proceso las cuales están nombradas de tal manera: 1. Planeación, 2. Análisis de Requerimientos, 3. Consolidación de información e identificación de criterio, 4. Asignación de valores y diseminación de información y 5. Toma de decisión final; y cada fase esta detallada por acciones determinadas.

- Para facilitar la comprensión del modelo, se estructuro un flujograma que pueda detallar el proceso a seguir del modelo y su realización óptima.

Tabla 5 Flujograma de las Etapas del Modelo de Inteligencia Comercial para la Selección de Proveedores



Fuente: Elaboración propia 2018

Interpretación:

En la tabla nº 5 se presenta la estructura que tiene el modelo propuesto mediante un flujograma detallando el proceso que se debe seguir en cuanto a la selección de proveedores, iniciando con la planeación de la visión y misión y así mismo determinando los objetivos; seguido del análisis de requerimientos, estableciendo los recursos, productos y validación de fuentes de información; posterior a ello se llevará a cabo la consolidación de información e identificación de criterios, en donde se realiza el listado de proveedores, cotización e identificación; posterior a ello se asignan los valores y se disemina la

información y se descarta las opciones menos alentadoras ; finalmente se toma una decisión de acuerdo a todo lo realizado.

- Finalmente se realizó una entrevista al panel de expertos en el rubro; con la finalidad de determinar el nivel de aceptación del modelo propuesto.

Tabla 6 Entrevista general a los importadores de material quirúrgico

Preguntas	Entrevistados
P1: Para usted según su experiencia cuál es su apreciación crítica de acuerdo al modelo presentado	<p>El 100% de los entrevistados coinciden que la estructura y fases del modelo presentado son muy buenas y entendibles a simple vista.</p> <p>El 66.67% de los entrevistados valora que el modelo presentado les ayudará a mejorar sus procesos internos (ordenar sus procesos para la toma de decisiones), el 33.33% te ayudará a realizar un plan de acción para la selección de proveedor.</p> <p>El 55.56% de los entrevistado valoran que el modelo propuesto ayudará a la consolidación de información, el 44.44% de entrevistados coinciden que el modelo presentado ayudará a mejorar la selección de sus proveedores por los criterios de selección que posee el modelo (costos, calidad de producto, servicio, confiabilidad, tecnología y administración).</p> <p>Para mayor detalle (ver cuadro completo en el anexo nº 6, pág. 92)</p>
P2: Sugeriría algún cambio o modificación de acuerdo a su perspectiva	<p>Las sugerencias del panel de expertos fueron: El modelo tenga una lista de posibles proveedores, actualización de los puntos del modelo propuesto cada cierto tiempo, el modelo debería facilitar páginas web donde buscar a los proveedores, en la fase de planeación se utilice un lenguaje menos técnico y que el modelo realice una cotización de equipos.</p> <p>Para mayor detalle (ver cuadro completo en el anexo nº6, pág.92)</p>
P3: Estaría dispuesto a aplicar el modelo	<p>El 100% de los entrevistados coincidieron que estarían dispuestos a aplicar el modelo propuesto en su próxima importación. Dando como resultado un 100% en el nivel de aceptación.</p> <p>Para mayor detalle (ver cuadro completo en el anexo nº6, pág.92)</p>

Fuente: Elaboración propia 2018

En la tabla nº6 se resumen las respuestas dadas por los importadores de material quirúrgico de la ciudad de Trujillo realizadas para determinar el nivel de aceptación del modelo de inteligencia comercial para contribuir a los procesos de selección de proveedores.

Interpretación General

En un análisis detallado se identificó una variedad de modelos de inteligencia comercial y selección de proveedores, a raíz de esta base se realizó un filtro donde se obtuvo como resultado 5 modelos de inteligencia comercial y 4 de selección de proveedores los cuales por sus características son los más aptos para la creación del modelo que se propondrá y se asemeja más al enfoque que se desea establecer con

la creación de tal modelo. Se tiene especificado y detallado cada modelo de inteligencia comercial y selección de proveedores, se realizó una comparación entre los 5 modelos de inteligencia comercial donde se pudo observar que algunos de ellos tenían una similitud en los procesos para la búsqueda de información y toma de decisión por ello se decidió tomar el modelo más completo y detallado que sirva de referencia para la creación de las etapas del modelo en cuestión a su vez con respecto al modelo de selección de proveedores se tuvo en cuenta los criterios establecidos para poder evaluar a cada proveedor teniendo como base 4 modelos los cuales convergen en criterios similares, teniendo el modelo Moore un respaldo matemático que facilita la toma de decisión y establece los rangos de importancia a cada criterios tales como costos, calidad, administración y organización, tecnología, confiabilidad y servicio. Por otro lado, se realizó la entrevista a los importadores de material quirúrgico (panel de expertos) para poder determinar el nivel de aceptación del modelo, dando como resultado un 100% de aceptación.

CAPÍTULO 5: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- Según los resultados obtenidos, encontramos una relación de procesos que coexisten entre sí, formando las etapas necesarias para la creación de un modelo de inteligencia comercial para poder seleccionar al mejor proveedor; estas etapas toma de referencia modelos como el de Bassat (2010) en donde menciona que cada proceso o etapa está definida por un orden metodológico y secuencial, en donde el origen sería la definición de objetivos, seguido por **la planificación de acciones**, adquisición de datos y consolidación de datos; de la misma forma se complementa con el modelo de Medina el cual menciona que el proceso se inicia con la planificación de acciones, seguido por **el análisis de requerimientos**, similar a Bassat; también se tiene en cuenta los puntos claves del estudio realizado por Ramos (2011), que estipula que los factores relevantes para la selección de proveedores están determinados por la calidad, costos bajo, la satisfacción del cliente y la actualización de información en los procesos; además Chávez (2015) también comenta en su estudio que la actualización de información es un factor estratégico que genera ventaja competitiva y ayuda a optimizar los diversos criterios; en este último punto se resalta la formulación de mantener una retroalimentación mediante la actualización de información para mejorar los procesos y calificación de proveedores. Además, se mencionan que **la consolidación de información** es precisa para poder llevar un orden y filtrado de información para poder continuar con el siguiente proceso.

Por otro lado, se muestra **la asignación de valores** sustentada por el modelo de MOORA, el cual menciona que existen seis criterios que estandarizan los factores para poder determinar al mejor proveedor siendo estos; costos, calidad de producto, servicio, confiabilidad, administración y organización, y tecnología.

En cuanto a **la toma de decisiones** se toma referencias modelos de Morcillo y Bassat; además según Roa, B (2015) y Ariel, W.; Hoyos, C. y Burbano J (2004) indican que habría diversos factores para mejorar la relación cliente proveedor los cuales están basados en el método multicriterio, se menciona en su estudio que la determinación de los criterios relevantes está valorados a la prioridad de los importadores mencionando que se utilizan escalas cualitativas realizando cualquier combinación en los criterios; en contraste con el estudio realizado que se tuvo como base la teoría MOORA se sostiene que la teoría estandariza de forma organizada los criterios necesarios para poder evaluar a los proveedores, en cambio el método multicriterio no estandariza sino se base en la posición de criterios que puede ser uno a mas, en pocas palabras es subjetiva. El presente estudio, determina de acuerdo a los modelos seleccionados una estructura coherente que permite tomar la mejor decisión en cuanto a la selección de proveedores, haciendo referencias a modelos como Bassat, Medina, Morcillo y Moora, además se realizó una encuesta a los importadores como una pre evaluación para poder determinar las falencias en sus procesos, con esa premisa se determina y estructura el modelo, así mismo se realizó una entrevista, después de

presentar el modelo para poder determinar el nivel de aceptación y la funcionalidad del proyecto, teniendo como resultados positivos en el 100% de los entrevistados.

Finalmente, se determinó que las etapas propuestas en el modelo son las adecuadas para el proceso de selección de proveedores, siendo estas, la planeación, el análisis de requerimientos, la consolidación de información e identificación de los criterios, la asignación de valores y disseminación de información y la toma de decisión. Además, las etapas poseen un sustento en modelos y teorías de autores pasados y la aceptación total por parte del panel de expertos.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

Se determinó que son necesarias cinco etapas para un modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores chinos de material quirúrgico veterinario de la ciudad de Trujillo, las cuales son: (1) planeación, (2) análisis de requerimientos, consolidación de información e identificación de los criterios, (3) asignación de valores, (4) diseminación de información; y finalmente (5) toma de decisión. Dichas etapas tienen sustento en los modelos y teorías de inteligencia comercial.

Se compararon los principales modelos de inteligencia comercial identificados en libros, revistas científicas y bases de datos formales, mediante la selección de información, resultando 5 modelos, cuyos autores son: el modelo de Medina, Bassat, Morcillo, Rodríguez y Lipold. Se determinó que estos modelos garantizaban el cumplimiento de los requerimientos para la gestión eficiente de inteligencia, pues han sido empleados en varios casos, y se analizaron las etapas que tenía cada uno de estos modelos para identificar la relación entre cada etapa y conocer la relación entre sus fases.

Se determinó los criterios para la selección de proveedores de material quirúrgico de empresas chinas, mediante la evaluación de los métodos propuestos, tales como: el método MOORA y el método multicriterio; optando por MOORA, debido a que es el que sintetizan en 6 criterios la selección de proveedores, los cuales son: costo, calidad de producto, servicio, confiabilidad, administración y organización, y tecnología, los cuales fueron considerados como metas en el proceso de inteligencia y sus etapas.

Luego de comparar los modelos, considerando los criterios necesarios para el proceso se determinó las etapas necesarias de un modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico para los importadores de Trujillo, en donde el modelo considera las primeras fases de Bassat y Morillo, englobando los primeros puntos del proyecto. Por otro lado, se complementa con los criterios de la teoría de Moora (2010), y la integración de ambas estructuras sirve como una unidad de diagnóstico. Las etapas del modelo engloban las teorías de cada autor que ha complementado el proyecto, considerando las cinco etapas establecidas al principio de las conclusiones.

Para determinar el nivel de aceptación que llegaría a tener este modelo se entrevistó a expertos importadores de material quirúrgico veterinario de Trujillo, quienes aceptaron mediante una entrevista el modelo. Se determinó un 100% de aceptación y a su vez los representantes expresaron los puntos en donde el modelo puede contribuir en sus procesos internos los cuales fueron, el plan de acción, consolidación de información, mejora en la asignación de criterios y la formalización de sus procesos internos; además se determina que el modelo es claramente fácil de entender y detalla de manera precisa el proceso que se tiene que realizar para poder tener la

mejor opción en cuanto a proveedores. Los importadores concuerdan que las etapas del modelo están establecidas de manera secuencial y que el empleo de tecnologías es esencial para este tipo función.

CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el modelo de inteligencia comercial determinado en la selección de proveedores, así como su implementación en otros rubros para determinar su eficacia, en donde se incluya la selección de proveedor internacional. Empleando el flujograma como guía detallada para su empleo.
- Se recomienda utilizar un sistema de recolección de información sobre los posibles proveedores de material quirúrgico para los importadores de tal material.
- Se recomienda procurar tener localizados e identificados por lo menos dos o tres proveedores, esto permitirá compararlos y tener más perspectiva.
- Se recomienda el empleo del flujograma del modelo de inteligencia comercial para su mayor comprensión.
- Se recomienda realizar periodos de retroalimentación para mantener actualizado en el proceso de selección de proveedores.

CAPÍTULO 8: REFERENCIAS

- Álvarez, J. (2013). *Diseño, construcción e implementación de un nuevo sistema de clasificación de proveedores en la empresa Siderperú. (Tesis de Licenciatura)*. Lima, Perú. Recuperado de: http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1032/1/alvarez_jo.pdf
- Ariel, W.; Hoyos, C. y Burbano J (2004). *Procedimiento para la evaluación de proveedores mediante técnicas multicriterio. (Paper)*. Lima, Perú. Recuperado de: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/7351>
- Barrenechea, D. (2010) *Metodología para la selección y evaluación de proveedores en una empresa. (Tesis de Licenciatura)*. Medellín, Colombia. Recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/425/Daniel_BerrenecheGiraldo_2010.pdf?sequence=1
- Bassat, L. (2011). *Inteligencia comercial*. Barcelona. Plataforma.
- Betancourt Aldaz D. (2015). *Diseño de un modelo de calificación de proveedores urbano Orgánicos certificados del DMQ como integrados del Proyecto agrupar. (Tesis de Bachillerato)*. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/2521/1/UDLA-EC-TIAG-2015-05%28S%29.pdf>.
- Burt, Dobler y Donald (2003). *Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte*. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922009000100008.
- Bracamonte, A & Cisterna, Luis (2014). *Adecuación de un modelo de investigación basado en la inteligencia comercial que permita encontrar mercados de exportación para las mypes del sector confecciones de Trujillo - 2014. (Tesis de Licenciatura)*. Universidad Privada del Norte, UPN, Trujillo, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/6500/Bracamonte%20Rodr%C3%ADguez%2c%20Anal%C3%ADa%20%20Cisterna%20Aguilar%2c%20Luis%20Fernando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Charnes, A., Cooper, W and Rhodes, E. (1978). *Measuring the efficiency of decision making units. European Journal of Operational Reserach*, 3 (4), 429-444. Recuperado de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADPS0000636/C3|.pdf>.
- Chavez, D. (2015). *Sistema de soporte a la toma de decisiones basado en inteligencia de negocios para mejorar los procesos comerciales del importador peruano. (Tesis de Licenciatura)* Universidad Católica santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperado de: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/510/1/TL_Chavez_Colmenares_DanielAngel.pdf

- CMI Gestión (s.f). *Business Intelligence*. Recuperado de <http://cmigestion.es/business-intelligence>.
- Costa, R. (2012). *Uso de las TICs en las organizaciones*. Recuperado de: <http://blogs.eada.edu/2012/07/05/tecnologias-informacion-en-empresa/>
- Cooper & Rhodes (1978). *Capítulo 3: selección de proveedores*. Recuperado de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADPS0000636/C3.pdf>
- EAE business school (s.f). *Objetivos y aplicaciones de la inteligencia comercial*. Recuperado de: <http://retos-directivos.eae.es/objetivos-y-aplicaciones-de-la-inteligencia-competitiva>.
- Ecured (s.f) *La Inteligencia comercial*. Recuperado el 23 de diciembre de 2017 de https://www.ecured.cu/Inteligencia_comercial.
- Escala, E. (2016). *Más allá de las tecnologías de información*. Recuperado el 22 de febrero de 2018 de: <https://www.megapractical.com/blog-de-arquitectura-soa-y-desarrollo-de-software/business-intelligence-mas-alla-de-las-tecnologias-de-informacion>
- Fernández, G. (2016). *Análisis de la homologación y evaluación de proveedores bajo criterios de responsabilidad social y sostenibilidad: una aproximación metodológica*. (Tesis Doctoral). Madrid, España. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10115/14041>
- García, B. & Izquierdo, J. (2017). *Inteligencia comercial para la importación y venta de suplementos nutricionales de consumo masivo en la ciudad de Cajamarca*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Privada del Norte, UPN, Trujillo, Perú.
- Garzon, M. (2015). *Importancia de la información en la empresa*. Recuperado de: <http://www.lanuevarutadeempleo.com/node/6497>
- Gonzales H. (2011). *Evaluación de Proveedores*. Artículo web *Gestión y Calidad*. Recuperado en http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/72_evaluacion_de_proveedores.html.
- Lippold, F. (2010). *Etapas de inteligencia comercial*. Recuperado de: https://www.google.com/search?tbs=sbi:AMhZZitvUnEBnSG5KjATYwHcGJIBaznapTqcl_1iC_Z_1bSCfDcOW3C0N_1IMXYgFRfK5V09HXKlaNiWWt0lln92NYh
- Lozano, R. (2017). *Selección y Evaluación del Desempeño de Proveedores: Caso aplicado en una empresa de la industria Automotriz en Francia*. (Tesis de Maestría). Ciudad de Monterrey – México. Recuperado el 23 de diciembre de 2017 de: https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/568141/1/DocsTec_5769.pdf
- McBride, E. (2011) *La importancia de la inteligencia comercial en los agronegocios*. En revista virtual *Conexión Esan*. Recuperado el 23 de diciembre del 2017 de:

<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/05/09/la-importancia-de-la-inteligencia-comercial-en-los-agronegocios>.

Medina, E. (2012). *Business Intelligence*. Editorial Metrocolor. Lima.

Morcillo, P. (2003). *El proceso de inteligencia competitiva*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-El-proceso-de-inteligencia-competitiva-Fuente-Patricio-Morcillo-2003_fig1_236088622

Pérez, A. (2009). *Gestión y evaluación de proveedores*. En revista virtual *Gestiopolis*. Recuperado el 23 de diciembre del 2017 de: <https://www.gestiopolis.com/gestion-y-evaluacion-de-proveedores>

Ramos, C. (2011). *Evaluación de los lineamientos de selección de proveedores de la gerencia de suministros y compras especiales del estado de cvg ferrominera Orinoco, C.A. (Tesis de bachillerato)*, Guayana – Venezuela

Revilla, A. (2015). *Retroalimentación*. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/retroalimentacion/>

Riquelme, M. (s.f). *El análisis de Pest*. Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/el-analisis-pest/>

Roa, B. (2015). *Análisis de los factores en el abastecimiento estratégico que influyen en la innovación*. (Tesis de Maestría). México D.F, México.

Rodríguez, R. (2006). *Metodología para el análisis de información orientada al análisis de tendencias en el Web superficial a partir de fuentes no estructuradas. Parte I. Fundamentos teóricos*. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000600005

Rojas, K. (2016) *Libro Inteligencia comercial aplicada a los negocios internacionales*. Lima. Macro.

Sarache, W; Castrillon, O & Ortiz, F. (junio de 2009). *Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte*. En *Blog: Cuadernos de administración*. Recuperada de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922009000100008

Trademap. (2017). *Informe de exportaciones de equipo quirúrgico*. Recuperada de: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Trademap. (2016). *Informe de importación de equipo quirúrgico*. Recuperada de: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Venegas, H. (2013). *Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del estado en el sector hidrocarburos*. (Tesis de Bachillerato). Universidad Católica del Perú. Perú – Lima. Recuperado de

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4502/VENEGAS_HERBERT_ADQUISICION_ES_CONTRATACIONES_ESTADO.pdf?sequence=1;](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4502/VENEGAS_HERBERT_ADQUISICION_ES_CONTRATACIONES_ESTADO.pdf?sequence=1)

Viserda, L. (2011). *Revisión de los métodos, modelos y herramientas existentes para la selección de proveedores*. Universidad Carlos III. Madrid, España. Recuperado de: https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/12130/PFC_LauraVirvedaGallego_Resumen.pdf?sequence=1

ANEXOS

ANEXO 1 – MATRIZ DE CONSISTENCIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO
<p>Pregunta general</p> <p>¿Qué etapas debe considerar un modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores chinos de material quirúrgico veterinario, en Trujillo en el 2018?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar las etapas que debe considerar un modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores chinos de material quirúrgico veterinario, en Trujillo en el 2018</p> <p>.</p> <p>Objetivo específicos</p> <p>-Comparar los principales modelos de inteligencia comercial aplicados para la gestión de información y selección de proveedores. -Determinar los criterios para la selección de proveedores de material quirúrgico de empresas chinas. -Estructurar un modelo de inteligencia comercial para facilitar la selección de proveedores de material quirúrgico. -Determinar el nivel de aceptación del modelo propuesto ante un panel de expertos compuesto por los principales importadores de material quirúrgico en la ciudad de Trujillo, Perú.</p> <p>.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Un modelo de inteligencia comercial para la importación de material quirúrgico veterinario requiere de una etapa de análisis, comparación de precios, análisis de valor, así como evaluación de opciones de proveedores y tiempos de llegada.</p>	<p>Variable 1</p> <p>Inteligencia Comercial</p> <p>Dimensiones</p> <p>Uso de tecnologías Análisis del entorno Sistematización de recolección de información Retroalimentación automática</p> <p>Variable 2</p> <p>Selección de proveedores</p> <p>Dimensiones</p> <p>Costos Calidad de producto Servicio Confiabilidad Administración y Organización Tecnología</p>	<p>Población</p> <p>9 representantes de las empresas importadoras de material quirúrgico en la ciudad de Trujillo.</p>	<p>Método Nivel de investigación Diseño</p> <p>No experimental: Transaccional o Transversal – Descriptivo.</p>	<p>Análisis documental. Entrevista. Encuesta.</p>

ANEXO 2 – ENCUESTA PARA IMPORTADORES DE MATERIAL QUIRÚRGICO

Encuesta para importadores de Material Quirúrgico

Nombre y apellido: _____

Nombre del negocio: _____

Edad: _____

Género: _____

Años de experiencia en el rubro: _____

1. **¿Usted importa o ha importado material quirúrgico para atender la demanda de centros médicos o clínicas veterinarias de la ciudad?**
 Si
 No

2. **¿Para el proceso de importación ha utilizado herramientas informáticas (páginas web, aplicaciones digitales, sistemas de bases, entre otros) para facilitar el proceso de identificación de proveedores?**
 Si
 No

3. **En caso de haber usado esta herramienta ¿Con qué frecuencia usted las ha usado?**
 Muy frecuente
 Frecuente
 Ocasionalmente
 Raramente
 Nunca

4. **¿Qué tan complicado le resulta entender el entorno y las características de los mercados antes de importar productos?**
 Muy complicado
 Complicado
 Medianamente complicado
 Raramente complicado
 No es complicado

5. **En qué nivel el obtener información semanal sobre proveedores por medio de un sistema online facilitaría su proceso de gestión de importación**
 20%
 30%
 40%

- 50%
- 60%

6. Según su apreciación califique el grado de satisfacción de los procesos y servicio que está recibiendo actualmente de su proveedor.

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

7. ¿Cuál es el canal por el que preferiría recibir información y actualizaciones sobre proveedores y ofertas de negocio?

- Redes sociales
- Correo electrónico
- Boletines impresos
- MMS
- FAX

8. ¿Cuál es el nivel de comisión actual que paga por importación de material quirúrgico al Perú?

- Entre 100 a 200 soles
- Entre 201 a 300 soles
- Entre 301 a 400 soles
- Entre 401 a 500 soles
- Entre 501 a 600 soles

9. Requiere de un bróker que le ayude a gestionar el proceso de importación

- Si
- No

10. Califique del uno al cinco; 1 siendo la calificación más baja y 5 la más alta; según su percepción y necesidad, cual es el nivel de calidad de sus productos importados en la actualidad.

- 1 2 3 4 5

11. Según su apreciación ¿Qué atributo le generaría un mayor valor en cuanto a la calidad de sus productos importados?

- Diseño
- Funcionalidad
- Duración
- Garantía
- Fiabilidad

12. ¿Cuál es el lapso de entrega que le toma llegar a los productos importados?

- De 1 a 3 semanas
- De 1 a 1 1/2 mes
- De 2 a 2 1/2 meses
- De 3 a 3 1/2 meses
- De 4 a más

13. ¿Mediante que plataforma de pago virtual, usted desearía realizar las transacciones con el proveedor?

- Mc procesos
- Pay pal
- Safety pay
- Culqi
- Transacciones interbancarias internacionales

14. Valore la eficacia de las soluciones adoptadas por el servicio de atención al cliente en caso de reclamo, quejas o problemas surgidos de sus proveedores actuales

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

15. ¿Cómo intercambia datos e información con sus proveedores?

- Email
- Teléfono
- Video llamadas
- Presencial
- Bases en la nube

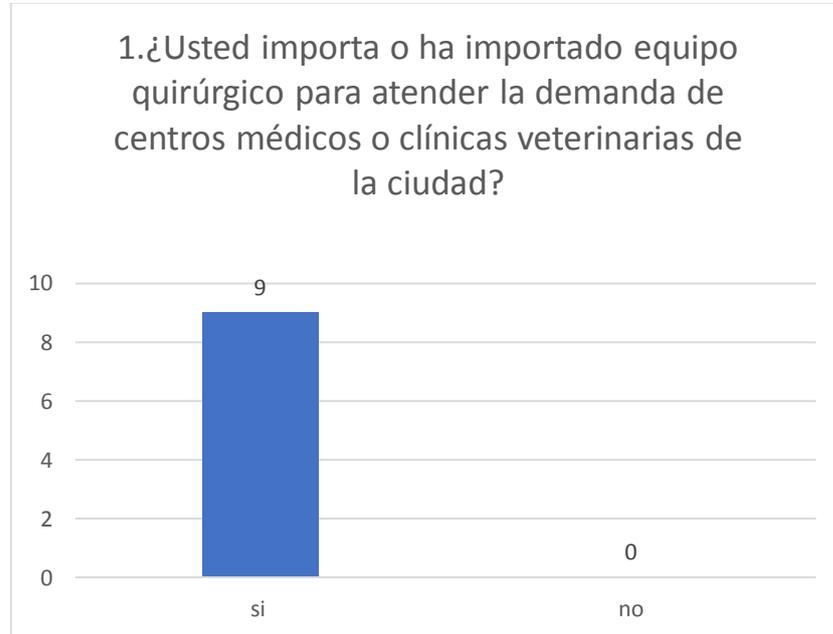
16. La finalizar su proceso de compra su proveedor le genera alguna encuesta referente a la calidad de servicio que le presto mediante la compra

- Sí
- No

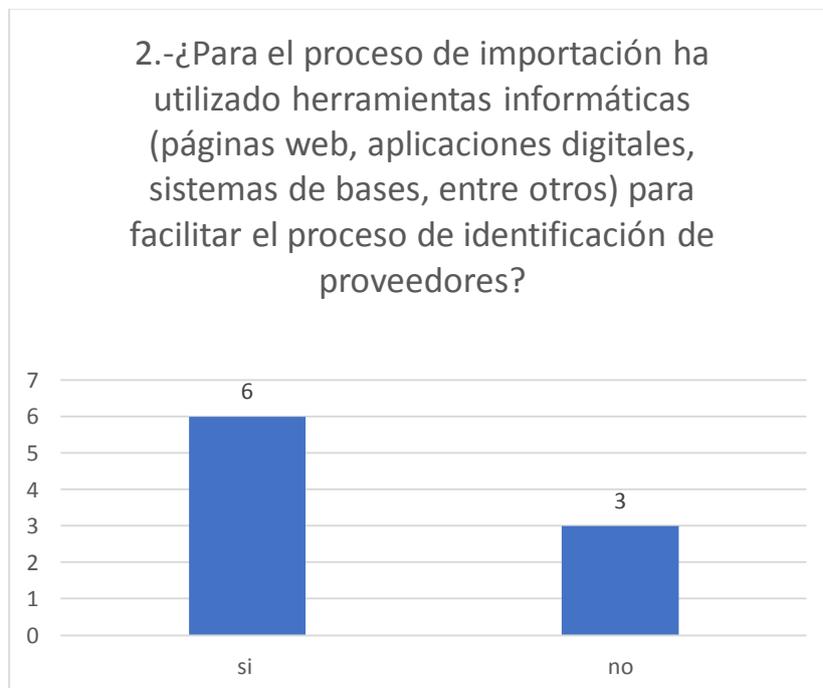
17. Si es sí; en el siguiente proceso de compra nota alguna mejora.

- Sí
- No

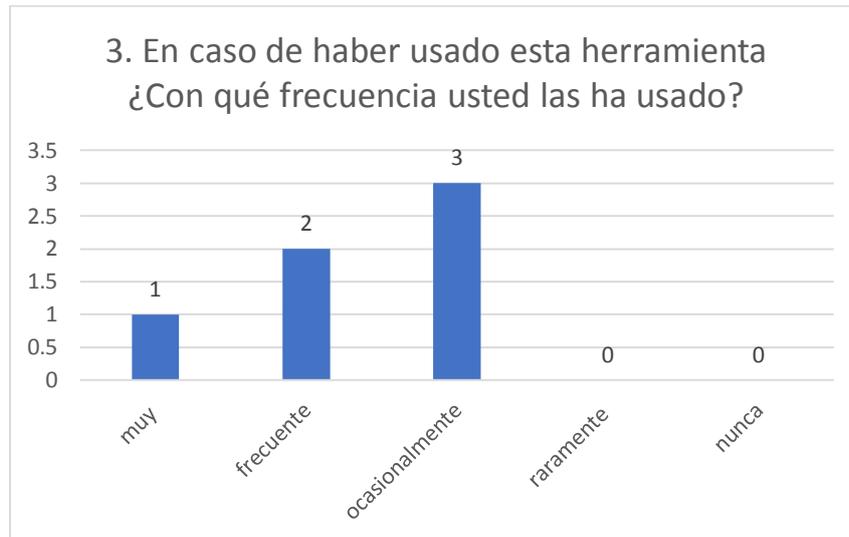
ANEXO 3 – RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA IMPORTADORES DE MATERIAL QUIRÚRGICO



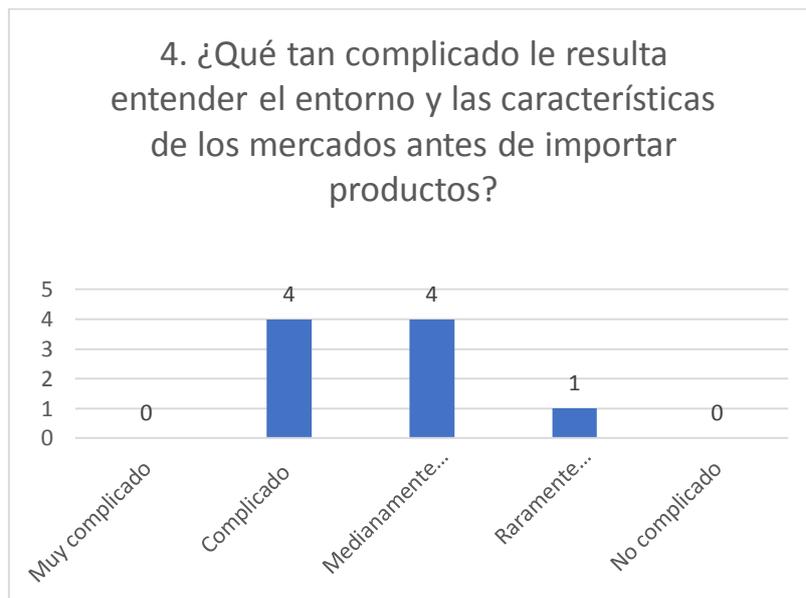
Las 9 empresas importan directamente el material quirúrgico necesario, por ello podemos deducir que gran parte de las distribuidoras conocen y manejan un sistema de importación.



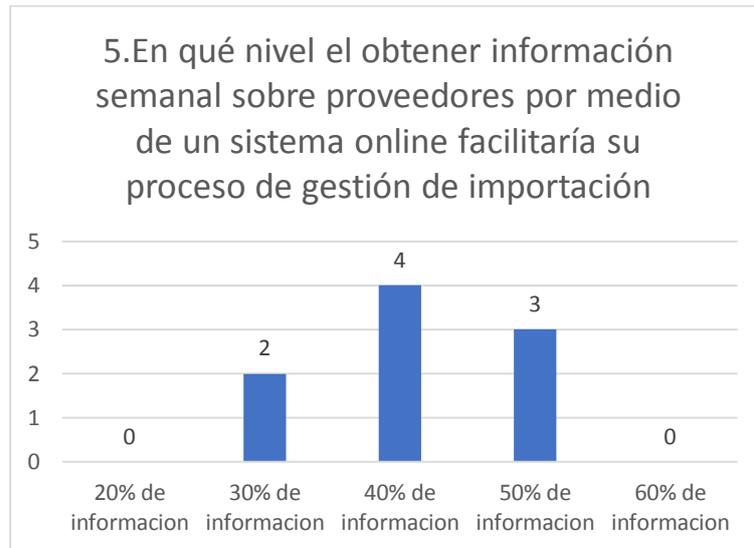
Las 9 empresas importan directamente el material quirúrgico necesario, por ello podemos deducir que gran parte de las distribuidoras conocen y manejan un sistema de importación.



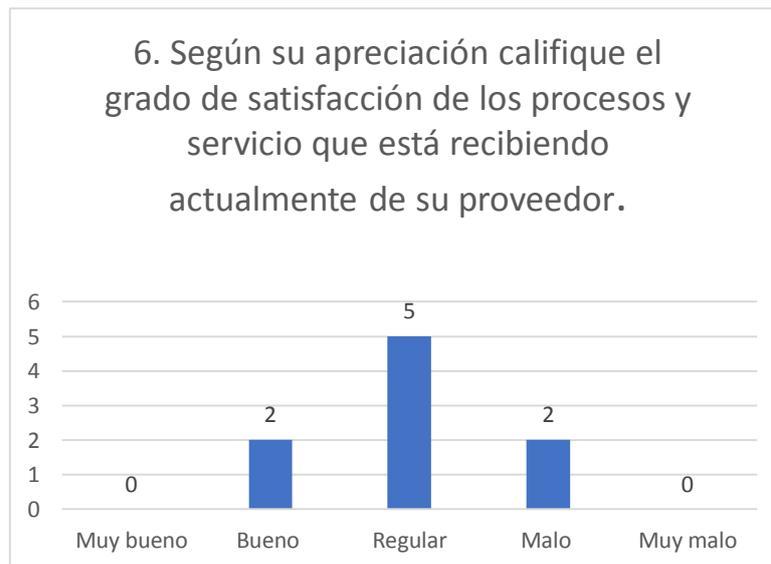
De las 6 distribuidoras, sola una la utiliza mucha frecuencia, otras 2 con frecuencia y las 3 últimas lo utiliza de manera ocasional; demostrando que no todas depende de la tecnología en un nivel diario.



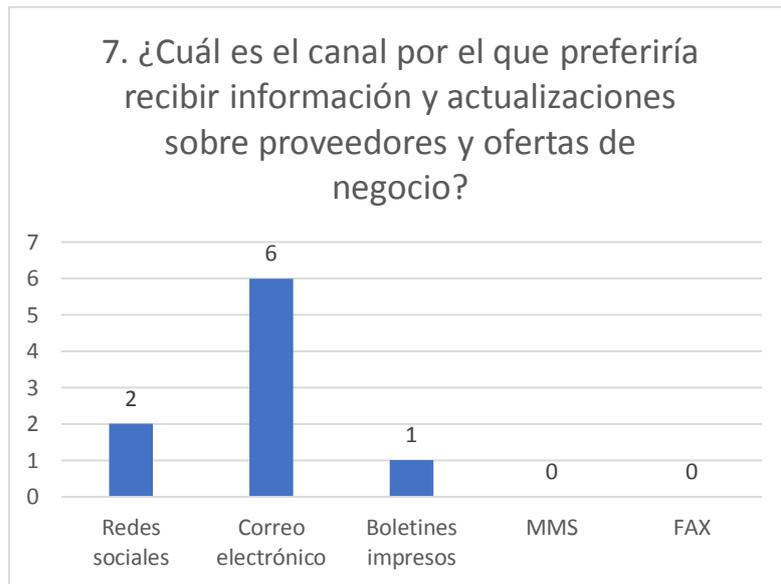
Las empresas concluyen que es medianamente complicado el proceso y características de la importación, 1 de ellas indica que es raramente complicado, 4 medianamente y 4 lo ven complicado.



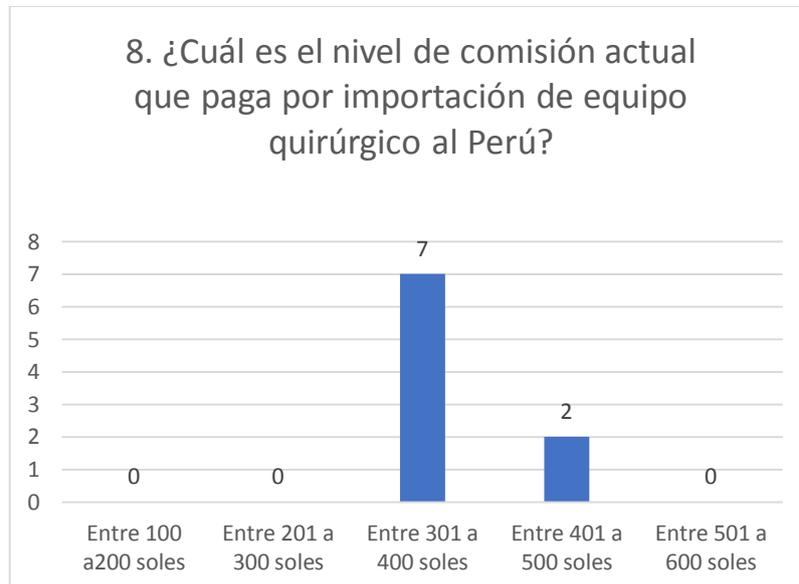
La mayoría concluye que el obtener información semanal sobre sus proveedores aumentaría en considerable nivel de información. Deduciendo que mantener cierta información semanal apoya a la optimización de la gestión de importación.



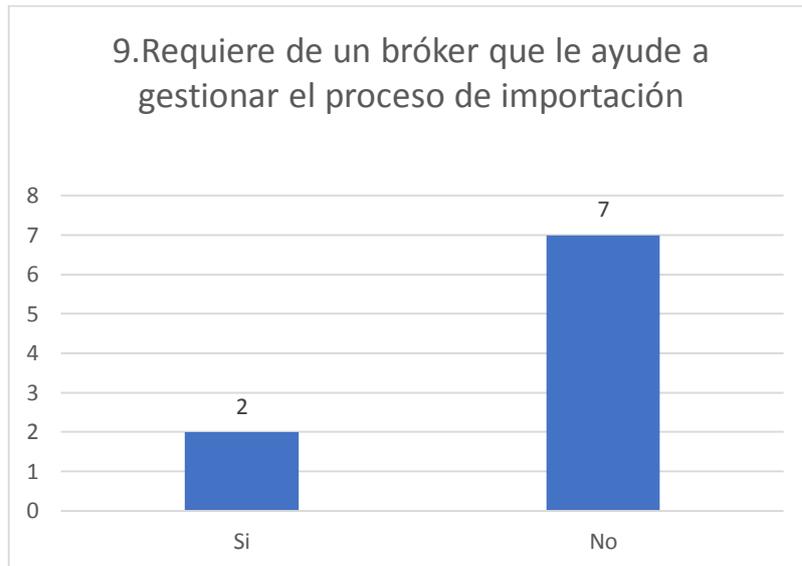
5 de las 9 empresas indican que el servicio que están recibiendo actualmente es regular, 2 que es buena y 2 que es malo, podemos deducir que el promedio en cuanto satisfacción sería regular.



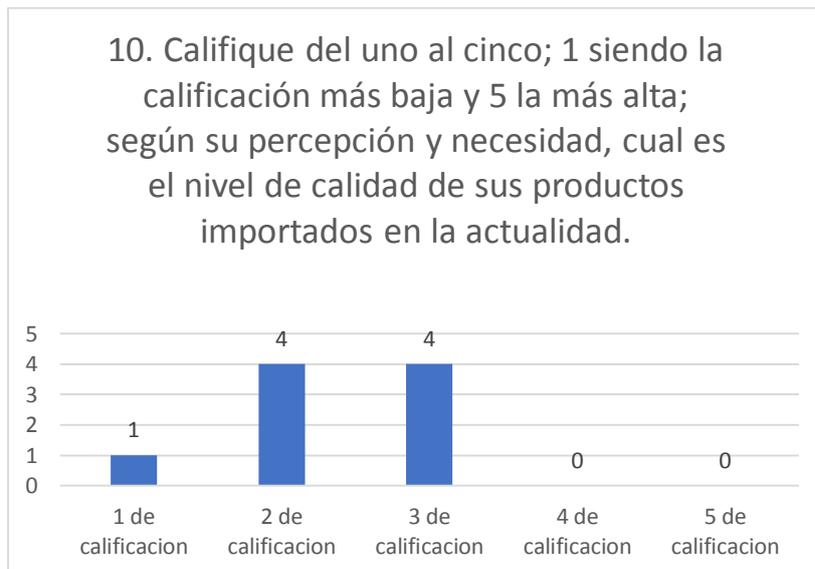
La mayoría desea recibir información por medio de un correo electrónico, indicando que es el medio más formal y seguro para sus transacciones comerciales.



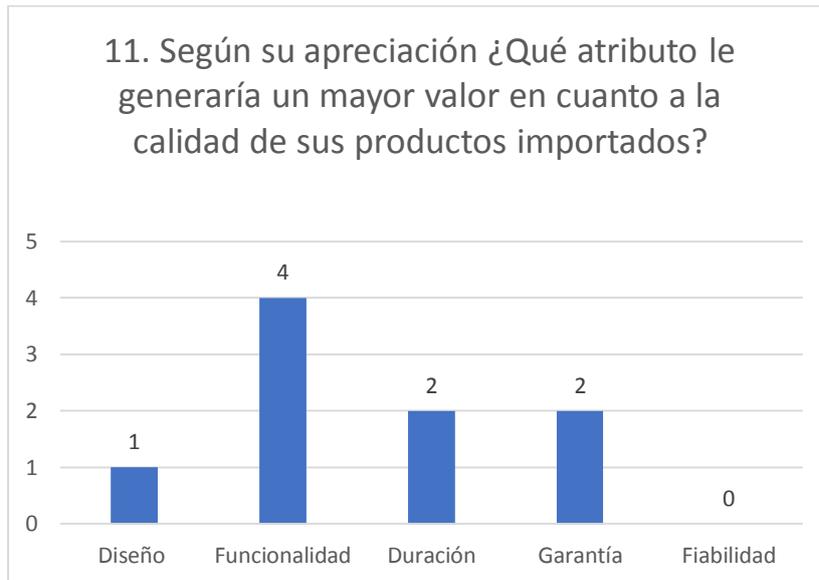
El nivel de comisión actual que están pagando los empresarios por el material quirúrgico, en su mayoría radica entre 0001 a 400 soles; mientras que solo 2 están pagando una cantidad un poco más elevada debido al empleo del bróker



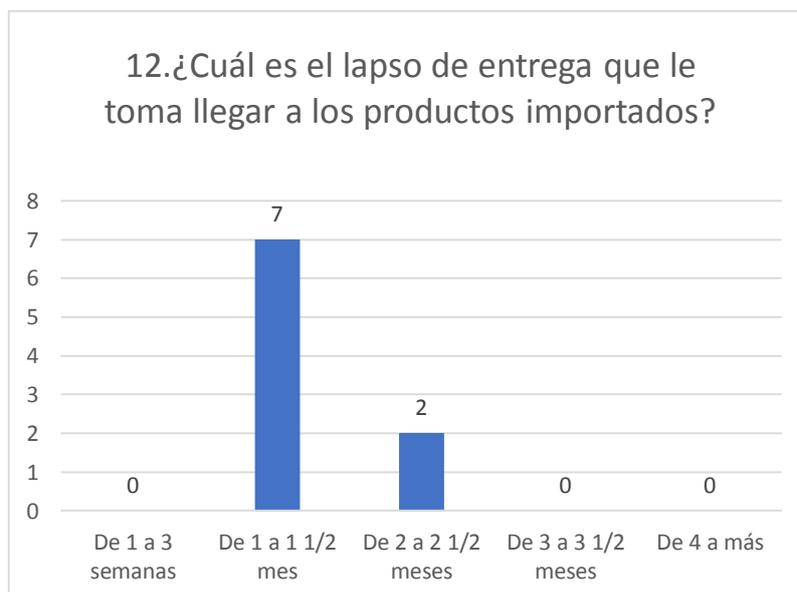
La mayoría no emplea algún bróker para hacer sus transacciones comerciales, siendo solo 2 empresas que utilizan un intermediario.



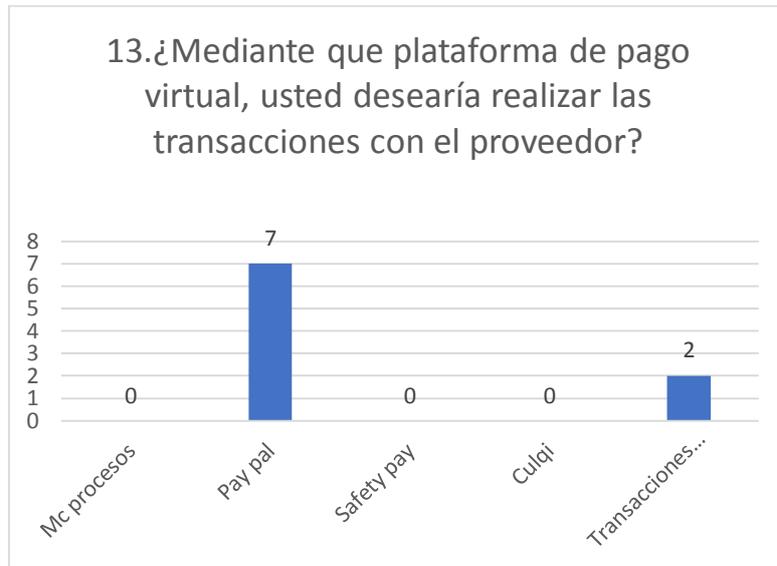
4 de las 9 empresas indican que la calidad de sus productos importados tiene un nivel regular, 4 indican que es mucho menos que regular y solo una menciona que es de un promedio bajo, deduciendo que sus productos tienen una calidad media.



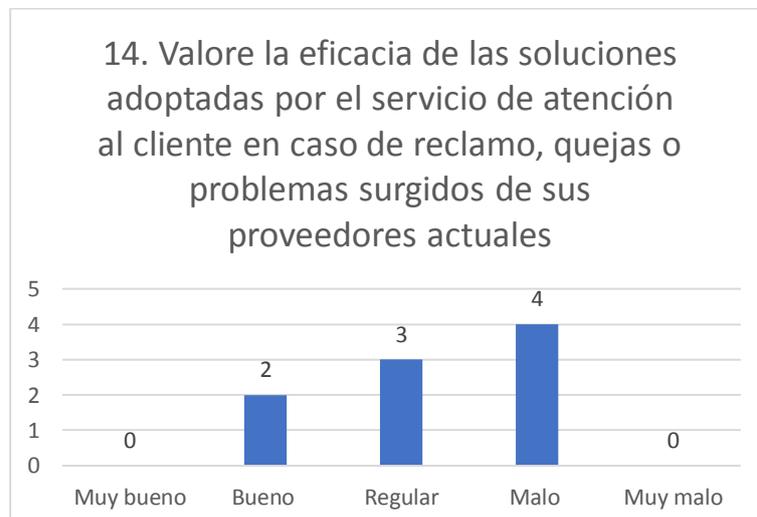
La mayoría opta por funcionalidad, seguido por duración y garantía, demostrando que las empresas prefieren que el producto sea funcional en cuanto a su propósito.



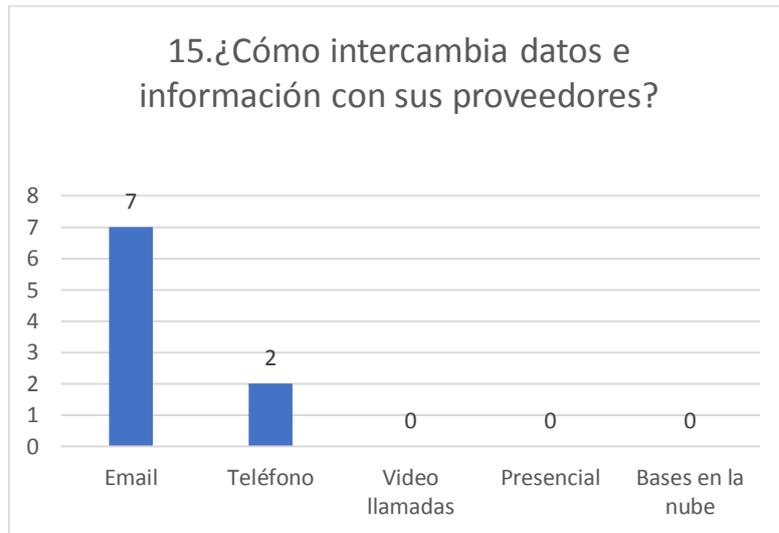
La mayoría de las empresas concluyen que el lapso de entrega de sus productos están entre el mes y mes y medio, dejando solo 2 empresas con un lapso mayor, pudiendo ser consecuencia del empleo de un intermediario para sus operaciones internacionales.



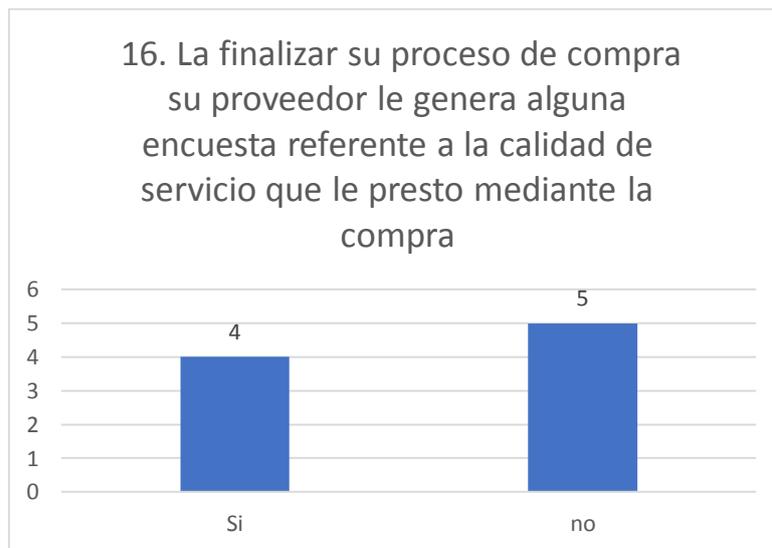
Los empresarios determinan que el medio más práctico y seguro es por la plataforma de pay pal, solo 2 indican que las transacciones interbancarias, aunque más caras, tienen un nivel de seguridad mucho más riguroso



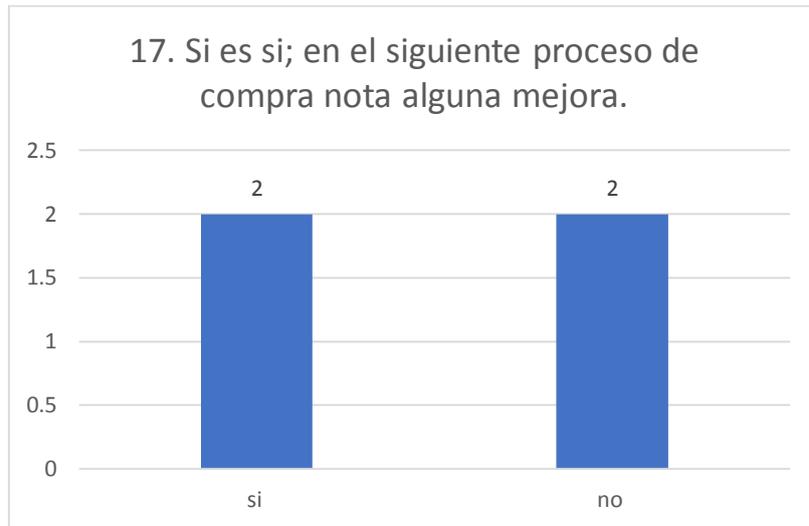
La media promedio en cuanto la solución de problemas esta denominada como malo.



La mayoría de empresa emplea el email para su comunicación con los proveedores.



El indicador es casi equitativo, teniendo 4 empresas que si tienen una especie de feedback y 5 que no reciben ese servicio.



De las 4 empresas, 2 de ellas han podido ver que se existe algún cambio, mientras que las 2 otras empresas no han podido percibir alguna mejora, deduciendo que el servicio no es tan factible para todas empresas.

**ANEXO 4 – CUADRO DE DATOS PERSONALES DE IMPORTADORES DE MATERIAL
QUIRÚRGICO**

Importadoras de Material Quirúrgico				
NOMBRE	REPRESENTANTE LEGAL	DNI	EDAD	DIRECCION
DESERET EIRL	CARRUITERO CHAVARRY JORGE CARLOS	17969133	56	JR. BOLEGNESI 660 - 666
MEDILAB CAO SAC	CORDOVA JARA GIOVANNA DEL PILAR	45029258	46	Mz. N Lt. 6 - Urb. Natasha Alta - Trujillo
BIOMEDICA TECNOLOGIA & SERVICIOS	VILCHEZ MONTERO PATRICIA ESPERANZA	18177017	40	Jirón Ayacucho, 692 - 764 - Trujillo - La Libertad
PLAZA MEDIC	GALLARDO RIOS ROBERTO	16485212	30	Jirón Grau, 431 - Centro Céntrico
BIOTEC	CARBAJAL HONORES DIOMEDES	17829341	45	Jirón Bolognesi, 326 - Of. 201
HOSPIMED EIRL	CHAVEZ VELARDE OSCAR	17839431	51	Inca Roca , 127 - Sta María Trujillo - La Libertad
INTERNACIONAL MEDIC SAC	LEON CHERRES LOANA PAMELA	41651484	38	Mz. K Lt. 7 Urb. La Merced, Trujillo - La Libertad
RED MEDICAL DENTAL & BUSINESS EIRL	CRUZADO JIMENEZ CRISTY PAMELA	18201391	46	Calle Juan Julio Danoza, 413 - Int. 301 Urb. California
MULTISERVICE L & C SAC	BARRANTES ROJAS LUIS ROGER	70203044	62	JR. Bernardo O'higgins 1852. La Esperanza

ANEXO 5 – ENTREVISTA A LOS IMPORTADORES DE MATERIAL QUIRÚRGICO

ENTREVISTADO N° 1			
Nombre y Apellidos	Jorge Carlos Carruitero Chavarry		
Empresa	DESERET EIRL		
Edad	56	Género	Masculino
Años en el rubro	12 años		
1.-Usted según su experiencia cuál es su apreciación critica de acuerdo al modelo presentado			
<p>El modelo de inteligencia comercial es muy completo debido a que detalla fase por fase las acciones que uno debe tomar para tener una óptima elección de proveedor y como consecuencia una importación de material adecuado, es cierto que a veces uno como importador elige a su proveedor a ciegas solo porque le mando una cotizaciones realmente bajas, pero en este rubro solo no nos podemos basar en precios bajos sino también en calidad del producto y respuesta rápida de parte del proveedor ante cualquier inconveniente como el tiempo de llegada, que el material llegue en mal estado o que sean enviadas cosas que no fueron solicitadas por uno .</p>			
2.-Sugeriría algún cambio o modificación de acuerdo a su perspectiva			
<p>Si, en la parte de planeación podría ser más específica en esa parte debería usar un lenguaje menos técnico para su fácil entendimiento</p>			
3.-Estaría dispuesto a aplicar el modelo			
<p>Si estaría dispuesto a aplicar este modelo en mi siguiente importación, me seria de grande ayuda puesto que omito varios procesos que están plasmados en este modelo.</p>			

ENTREVISTADO N° 2			
Nombre y Apellidos	Patricia Vílchez Montero		
Empresa	BIOMEDICA TECNOLOGIA & SERVICIOS		
Edad	40	Género	Femenino
Años en el rubro	6 años		
1.-Usted según su experiencia cuál es su apreciación critica de acuerdo al modelo presentado			
<p>Bueno, con respecto al modelo, revisándolo a detalle me interesó mucho la estructura que posee, es muy práctica y específica a la vez; he tenido tiempo en este rubro y me interesa esta propuesta, ya que nunca había visto un especie de estandarización para este tipo de proceso, debo recalcar que esto puedo ayudar mucho a la forma en como poder seleccionar un proveedor ya que mucho de nuestros procesos internos depende de poder tomar la decisión correcta en cuanto a nuestro proveedor de materiales quirúrgicos, ya que de ellos depende la calidad de nuestros productos y la durabilidad de ellos, así mismo me interesa mucho la parte de consolidación de información y asignación de valores, a mi criterio siento que estas dos partes sirven como un filtro para poder escoger la decisión correcta y lo hace de una forma más sencilla y fácil de entender.</p>			
2.-Sugeriría algún cambio o modificación de acuerdo a su perspectiva			
<p>Al mi parecer creo que el modelo está completo, tal vez le agregaría un punto extra en cuanto a la cotización de los equipos, es un tema un poco delicado e importante.</p>			
3.-Estaria dispuesto a aplicar el modelo			
<p>Claro estaría dispuesto poner en práctica el modelo; me interesa mucho.</p>			

ENTREVISTADO N° 3			
Nombre y Apellidos	Giovana Córdova Jara		
Empresa	MEDILAB CAO SAC		
Edad	46	Género	Femenino
Años en el rubro	8 AÑOS		
1.-Usted según su experiencia cuál es su apreciación crítica de acuerdo al modelo presentado			
<p>Este modelo me parece fácil y sencillo de entender a comparación de los demás, una vez me puse a buscar algo referido a este tema, pero no con el nombre que me lo presentan y los pasos eran muy técnico y difíciles de entender, por eso no aplique los que encontré en internet. Al ser fácil de entender el modelo se puede aplicar de manera instantánea en mi próxima importación, a veces necesitamos en este rubro que simplifiquen más los procesos como lo hace este modelo.</p>			
2.-Sugeriría algún cambio o modificación de acuerdo a su perspectiva			
<p>Según mi apreciación deberían darnos una lista de proveedores buscado por el propio modelo o por las personas que lo hicieron, para que nos dé una mayor gama de proveedores de donde nosotros poder elegir.</p>			
3.-Estaría dispuesto a aplicar el modelo			
<p>Si, como lo comenté en la primera pregunta lo usare en mi siguiente importación que es en un mes.</p>			

ENTREVISTADO N° 4			
Nombre y Apellidos	Oscar Chávez Velarde		
Empresa	HOSPIMED EIRL		
Edad	51 AÑOS	Género	Masculino
Años en el rubro	10 años		
1.-Usted según su experiencia cuál es su apreciación crítica de acuerdo al modelo presentado			
<p>Que tal buenas tardes, sobre el modelo que acaban de presentar les puedo mencionar que la estructura que tiene es muy fácil de digerir y entender; me llama mucho la atención este tipo de guía porque en mis procesos de importación y al momento de seleccionar un proveedor nunca he tenido una hoja de ruta para poder tener todo organizado; y mediante su modelo me podría apoyar en mis procesos internos; creo que el modelo en si está bien estructurado y que se puede entender de una manera sencilla. Para finalizar les podría decir que su modelo tiene partes muy interesantes pero que podrían mejorar en algunas partes como al momento de recaudar información deberían utilizar fuentes confiables y ser corroboradas para evitar cualquier tipo de una mala información que podría ser perjudicial para la empresa, pero en si lo demás lo veo muy bien.</p>			
2.-Sugeriría algún cambio o modificación de acuerdo a su perspectiva			
Bueno como lo mencione, podrían agregar o mejorar el nivel de recaudo de información para evitar cualquier problema.			
3.-Estaría dispuesto a aplicar el modelo			
Si, como lo comenté en la primera pregunta lo usare en mi siguiente importación que es en un mes.			

ENTREVISTADO N° 5			
Nombre y Apellidos	Diomedes Carbajal Honores		
Empresa	BIOTEC		
Edad	45	Género	Masculino
Años en el rubro	7 años		
1.-Usted según su experiencia cuál es su apreciación crítica de acuerdo al modelo presentado			
<p>Pienso que el modelo se encuentra relativamente bien estructurado, puesto que la forma en como está dividida te ayuda a poder entender el proceso que conlleva a realizar la selección de los proveedores, también pienso que este modelo me ayudara a la mejorara a mis proveedores puesto que una empresa con éxito debe tener buenos proveedores. El contar con proveedores adecuados no sólo significa contar con insumos de calidad sino también ofrecer productos de calidad. Cabe mencionar que gracias a este modelo la realización de procesos internos podría optimizarse las áreas en cuestión, así mismo nos ayuda a tomar la mejor decisión de selección de proveedores y tener los criterios a evaluar como calidad, servicio, funcionalidad entre otros que creo yo que es importante entender y conocer esto criterios para poder discernir entre un mal y un buen proveedor.</p>			
2.-Sugeriría algún cambio o modificación de acuerdo a su perspectiva			
Yo sugeriría que algunos puntos propuestos podrían ser simplificados para su mayor entendimiento.			
3.-Estaria dispuesto a aplicar el modelo			
Si, sería bueno probar con este modelo a ver si me trae mejores resultados.			

ENTREVISTADO N° 6			
Nombre y Apellidos	Loana León Cherres		
Empresa	INTERNACIONAL MEDIC SAC		
Edad	38	Género	Femenino
Años en el rubro	6 años		
1.-Usted según su experiencia cuál es su apreciación crítica de acuerdo al modelo presentado			
<p>Bueno me gusta mucho la forma en cómo se encuentra detallada cada bloque para poder conseguir un buen proveedor, es muy interesante la propuesta que ustedes mencionan porque gracias a este modelo uno como empresario puede estandarizar y organizar sus procesos internos y tomar una mejor decisión, me interesa mucho el tema de la inmersión de la tecnología en el recojo de información y la comunicación entre empleador y proveedor ya que esto puede facilitar mucho nuestros procesos y así mismo tener un orden y control con nuestros pedidos, quiero mencionarles que como importador para facilitar nuestras transacciones con el exterior contratamos a un intermediario que es el encargado de manejar todo el tema de los proveedores pero nos hemos dado cuenta que al empleador un bróker como ustedes lo llaman, nuestros costos incrementan, entonces como empresa buscamos tener productos de buena calidad pero a su vez aún bajo costo, por eso me interesa mucho su propuesta ya que podemos aplicarlo y ver si resulta provechoso para nuestra empresa.</p>			
2.-Sugeriría algún cambio o modificación de acuerdo a su perspectiva			
<p>Creo que el modelo está completo y es muy fácil de entender.</p>			
3.-Estaría dispuesto a aplicar el modelo			
<p>Claro. Por supuesto.</p>			

ENTREVISTADO N° 7			
Nombre y Apellidos	Cristy Pamela Cruzado Jiménez		
Empresa	RED MEDICAL DENTAL & BUSINESS EIRL		
Edad	46	Género	Femenino
Años en el rubro	7 años		
1.-Usted según su experiencia cuál es su apreciación crítica de acuerdo al modelo presentado			
<p>Con respecto al modelo presentado lo veo muy ordenado y explicito, las fases presentadas en este modelo son correspondiente al proceso que nosotros como importados de este material deberíamos aplicar, pero a veces nosotros no saltamos pasos que son importantes para el proceso como usar fuentes informáticas para la búsqueda de un proveedor acertado, los proveedores con los que trabajo son escogidos por mi bróker puesto que pienso que si yo me pongo buscar un proveedor me saldrá más caro y será de menor calidad. Actualmente yo trabajo con un bróker para poder importar este material debido a que la cantidad mensual importada no es mucho, así que el bróker importa también para otras empresas a nivel nacional del mismo rubro e importa para todos en bloque y esto me eleva el costo de producto, pero a veces tengo inconveniente porque el bróker le da los mejores objetos a los que se encuentran en lima y a mí se pudiera decir llega lo que ya está manoseado. Con este modelo yo mismo podría hacer el proceso de importación debido a que me detalla que deberá hacer en cada paso, esto favorecería a mi empresa en costo y calidad de producto y para no importar en bloque importaría cada 3 meses una cantidad considerable para poder atender la demanda actual.</p>			
2.-Sugeriría algún cambio o modificación de acuerdo a su perspectiva			
<p>Sugeriría una lista de páginas web de empresas que exporten este material con este detalle sería un éxito el modelo.</p>			
3.-Estaría dispuesto a aplicar el modelo			
<p>Si lo implementaría, creo que a medida que pasa si los resultados son efectivos podemos dejar de depender de un intermediario</p>			

ENTREVISTADO N° 8			
Nombre y Apellidos	Roberto Gallardo Ríos		
Empresa	PLAZA MEDIC		
Edad	30	Género	Masculino
Años en el rubro	5 AÑOS		
1.-Usted según su experiencia cuál es su apreciación crítica de acuerdo al modelo presentado			
<p>Me parece fácil de entender por el esquema en como lo presenta, tiene muchos factores que pueden ayudar a la toma decisión, y demuestra una concordancia en sus pasos a seguir, podría ser una ayuda o como especie de guía para la empresa, como les mencione nos interesa mucho el tema de calidad y servicio con cada proveedor que tenemos por eso buscamos la mejor opción que nos pueda brindar ese tipo de características que solicitamos, por eso sería muy oportuno poder contar con un modelo que nos ayude a organizar nuestro proceso y poder ser capaz de seleccionar al mejor proveedor y poder trabajar con él de manera efectiva, que su respuesta ante cualquier emergencia sea rápida y eficiente. Para evitar problemas en nuestro itinerario; tal vez podría sugerir un listado de páginas oficiales para encontrar y contactar a los proveedores, de ahí todo creo que encaja con nuestra forma de trabajar y más que todo en sencillo de digerir.</p>			
2.-Sugeriría algún cambio o modificación de acuerdo a su perspectiva			
<p>Como les dije sugeriría un listado de páginas para contactar a nuestros proveedores.</p>			
3.-Estaría dispuesto a aplicar el modelo			
<p>Sí, es una buena forma de llevar acabo lo escrito a la práctica.</p>			

ENTREVISTADO N° 9			
Nombre y Apellidos	Luis Roger Barrantes Rojas		
Empresa	MULTISERVICE L & C SAC		
Edad	62	Género	Masculino
Años en el rubro	8 AÑOS		
1.-Usted según su experiencia cuál es su apreciación crítica de acuerdo al modelo presentado			
<p>Modelo de inteligencia, eso es un término de técnico de ustedes, yo lo llamaría un esquema de procesos para importar mi material que por cierto es muy interesante, dinámico y sencillo de interpretar. El primer problema para un importador es de dónde vas a obtener el material que tú necesitas, y es difícil para mí creo que este es el paso más difícil, el internet ahora te ayuda mucho para poder obtenerlos, pero no puede guiarte solo porque lo encontraste en internet ya lo llamo y trabajare contigo, tienes que investigar más allá de eso, su esquema de proceso como yo lo llamo te da las acciones detalladas que tú tienes que seguir para llegar a tu fin que es encontrar a un proveedor con buen precio y calidad eso es lo que busco yo.</p>			
2.-Sugeriría algún cambio o modificación de acuerdo a su perspectiva			
<p>Lo único que le falta a este esquema es el proceso de actualización porque toda la vida no se trabaja con un solo proveedor siempre salen nuevos y mejores cosas que ofrecer.</p>			
3.-Estaría dispuesto a aplicar el modelo			
<p>Si lo usaría por ser fácil de entender y utilizar.</p>			

ANEXO 6 – CUADRO DE RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS IMPORTADORES DE MATERIAL QUIRÚRGICO

Encuestados	Variable Independiente: Inteligencia Comercial				Variable Dependiente: Selección de Proveedores					
	Uso de tecnologías	Análisis del entorno	Sistematización de recolección de	Retroalimentación automática	Costos	Calidad de producto	Servicio	Confiabilidad	Administración y Organización	Tecnología
	Pregunta 2	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 16	Pregunta 8	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 15	Pregunta 2
Carruitero Chavarry Jorge Carlos	En la encuesta de diagnóstico estos 4 encuestados respondieron que les resulta raramente complicado entender el entorno y características antes de importar un producto.	En la encuesta de diagnóstico estos 4 encuestados respondieron que les resulta raramente complicado entender el entorno y características antes de importar un producto.	En la encuesta de diagnóstico estos 3 encuestados respondieron que les resulta medianamente complicado entender el entorno y características antes de importar un producto.	En la encuesta de diagnóstico estos 4 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.	En la encuesta de diagnóstico estos 7 encuestados respondieron que la comisión que pagan por importar equipo quirúrgico esta entre 301 y 400 dólares	En la encuesta de diagnóstico estos 4 encuestados respondieron que el mayor atributo que generaría valor a la calidad de los productos importados es la Funcionalidad	En la encuesta de diagnóstico estos 7 encuestados respondieron que el lapso de entrega de sus pedidos aproximadamente tardan en llegar de 1 mes a mes y medio	En la encuesta de diagnóstico estos 7 encuestados respondieron que la plataforma de pago donde desearían realizar sus pagos fuera Pay Pal	En la encuesta de diagnóstico estos 7 encuestados respondieron que la forma que intercambiar información con sus proveedores es el Mail	En la encuesta de diagnóstico estos 6 encuestados respondieron que Si utilizan herramientas informáticas en su proceso de importación.
Vilchez montero Patricia		En la encuesta de diagnóstico estos 3 encuestados respondieron que les resulta medianamente complicado entender el entorno y características antes de importar un producto.	En la encuesta de diagnóstico estos 4 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor no le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que el mayor atributo que generaría valor a la calidad de los productos importados es la Funcionalidad						
Cordova Jara Giovanna	En la encuesta de diagnóstico estos 5 encuestados respondieron que Si utilizan herramientas informáticas en su proceso de importación.	En la encuesta de diagnóstico estos 4 encuestados respondieron que les resulta raramente complicado entender el entorno y características antes de importar un producto.	En la encuesta de diagnóstico estos 4 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.	En la encuesta de diagnóstico estos 5 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor no le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que la comisión que pagan por importar equipo quirúrgico esta entre 401 y 500 dólares	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que el mayor atributo que generaría valor a la calidad de los productos importados es la Garantía .	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que el lapso de entrega de sus pedidos aproximadamente tardan en llegar de 2 meses a 2 meses y medio	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que la plataforma de pago donde desearían realizar sus pagos fuera Transacciones Interbancaria Internacionales	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que la forma que intercambiar información con sus proveedores es el Teléfono	En la encuesta de diagnóstico estos 3 encuestados respondieron que Si utilizan herramientas informáticas en su proceso de importación.
Chavez Velarde Oscar	En la encuesta de diagnóstico estos 3 encuestados respondieron que les resulta medianamente complicado entender el entorno y características antes de importar un producto.			En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.						
Barrantes Rojas Roger	En la encuesta de diagnóstico estos 3 encuestados respondieron que No utilizan herramientas informáticas en su proceso de importación.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que les resulta medianamente complicado entender el entorno y características antes de importar un producto.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor no le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.	En la encuesta de diagnóstico estos 4 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que la comisión que pagan por importar equipo quirúrgico esta entre 301 y 400 dólares	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que el mayor atributo que generaría valor a la calidad de los productos importados es la Diseño .	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que el lapso de entrega de sus pedidos aproximadamente tardan en llegar de 1 mes a mes y medio	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que la plataforma de pago donde desearían realizar sus pagos fuera Pay Pal	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que la forma que intercambiar información con sus proveedores es el Mail	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que la forma que intercambiar información con sus proveedores es el Teléfono
Carbajal Honores Diomedes				En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.						
Leon Cherres Loana	En la encuesta de diagnóstico estos 3 encuestados respondieron que les resulta medianamente complicado entender el entorno y características antes de importar un producto.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que les resulta medianamente complicado entender el entorno y características antes de importar un producto.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que la comisión que pagan por importar equipo quirúrgico esta entre 401 y 500 dólares	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que el mayor atributo que generaría valor a la calidad de los productos importados es la Diseño .	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que el lapso de entrega de sus pedidos aproximadamente tardan en llegar de 2 meses a 2 meses y medio	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que la plataforma de pago donde desearían realizar sus pagos fuera Transacciones Interbancaria Internacionales	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que la forma que intercambiar información con sus proveedores es el Teléfono	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que No utilizan herramientas informáticas en su proceso de importación.
Cruzado Jimenez Cristy Pamela	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que les resulta medianamente complicado entender el entorno y características antes de importar un producto.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.						
Gallardo Rios Roberto	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que les resulta medianamente complicado entender el entorno y características antes de importar un producto.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que les resulta medianamente complicado entender el entorno y características antes de importar un producto.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que la comisión que pagan por importar equipo quirúrgico esta entre 401 y 500 dólares	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que el mayor atributo que generaría valor a la calidad de los productos importados es la Diseño .	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que el lapso de entrega de sus pedidos aproximadamente tardan en llegar de 2 meses a 2 meses y medio	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que la plataforma de pago donde desearían realizar sus pagos fuera Transacciones Interbancaria Internacionales	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que la forma que intercambiar información con sus proveedores es el Teléfono	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que la forma que intercambiar información con sus proveedores es el Teléfono
	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que les resulta medianamente complicado entender el entorno y características antes de importar un producto.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que les resulta medianamente complicado entender el entorno y características antes de importar un producto.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.	En la encuesta de diagnóstico estos 2 encuestados respondieron que al finalizar su proceso de compra con su proveedor le genera una encuesta referente a la calidad de servicio.						

ANEXO 7 – CUADRO DE RESULTADO DE LA ENTREVISTA A LOS IMPORTADORES DE MATERIAL QUIRÚRGICO

Entrevistado	Pregunta 1			Pregunta 2	Pregunta 3	
	Usted según su experiencia cuál es su apreciación crítica de acuerdo al modelo presentado			Sugeriría algún cambio o modificación de acuerdo a su perspectiva	Estaría dispuesto a aplicar el modelo	
Carruitero Chavarry Jorge Carlos	el 100% de los entrevistados conciben que la estructura y fases del modelo presentado son muy buenas y entendibles a simple vista.	Estos 6 entrevistados valoran que el modelo presentado les ayudara a mejorar sus procesos internos (ordenar sus procesos para la toma de decisiones)	Estos 5 entrevistados especifican que el modelo propuesto los ayudara a la consolidación y sistematización de información	Este entrevistado sugiere que la fase de planeación se utilice un lenguaje menos técnico.	Todos los entrevistados coincidieron que estarían dispuestos a aplicar el modelo propuesto	
Vilchez montero Patricia				Este entrevistado sugiere que el modelo realice una cotización de equipos.		
Cordova Jara Giovanna				Estos 3 entrevistados sugiere que el modelo tenga una lista de posible proveedores.		
Chavez Velarde Oscar				Este entrevistado sugirió que el modelo debería facilitar páginas web donde buscar a los proveedores.		
Leon Cherres Loana		Este entrevistado dice que el modelo presentado te ayuda a entender el proceso de selección de proveedores	Estos 4 entrevistados dicen que el modelo presentado los ayudara a mejorar sus proveedores por los criterios de selección que posee el modelo (costos, calidad de producto, servicio, confiabilidad, tecnología y administración)	Estos 2 entrevistados valoran del modelo el uso de herramientas informáticas		Este entrevistado sugirió que podríamos omitir el primer punto del modelo.
Carbajal Honores Diomedes				Estos 3 entrevistados sugiere que el modelo tenga una lista de posible proveedores.		Este entrevistado no sugirió nada dijo que todo estaba bien con el modelo.
Cruzado Jimenez Cristy Pamela						Este entrevistado sugirió que el modelo debería actualizar sus puntos cada cierto tiempo.
Barrantes Rojas Roger						
Gallardo Rios Roberto				Estos 6 entrevistados valoran que el modelo presentado les ayudara a mejorar sus procesos internos (ordenar sus procesos para la toma de decisiones)		Estos 5 entrevistados especifican que el modelo propuesto los ayudara a la consolidación de información

ANEXO 8 - TABLA DE COMPARACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS VARIABLE INDEPENDIENTE

Importadores	Encuesta				Entrevista
	Variable Independiente: Inteligencia Comercial				
	Uso de tecnologías	Análisis del entorno	Sistematización de recolección de información	Retroalimentación automática	
Carruitero Chavarry Jorge Carlos	En la encuesta realizada a este importador se diagnosticó que él usa herramientas informáticas muy frecuentemente para su proceso de importación, el entorno del mercado antes de importar le es raramente complicado de entender, en la característica de sistematización de recolección de información existe cierta dificultad en su desarrollo, y en la retroalimentación el importador busca proveedores nuevos y que ellos le den una mejora continua en sus procesos.				En la entrevista que se le realizo al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que este modelo le ayudaría a sistematizar la recolección de información antes de la selección de un nuevo proveedor.
Vílchez montero Patricia	En la encuesta realizada a este importador se diagnosticó que él usa herramientas informáticas frecuentemente para su proceso de importación, el entorno del mercado antes de importar le es medianamente complicado de entender, en la característica de sistematización de recolección de información existe cierta dificultad en su desarrollo, y en la retroalimentación el importador busca proveedores nuevos y que ellos le den una mejora continua en sus procesos.				En la entrevista que se le realizo al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que este modelo le ayudaría a sistematizar la recolección de información antes de la selección de un nuevo proveedor.
Córdova Jara Giovanna	En la encuesta realizada a este importador se diagnosticó que él usa herramientas informáticas frecuentemente para su proceso de importación, el entorno del mercado antes de importar le es medianamente complicado de entender, en la característica de sistematización de recolección de información existe cierta dificultad en su desarrollo, y en la retroalimentación el importador busca proveedores nuevos y que ellos le den una mejora continua en sus procesos.				En la entrevista que se le realizo al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que este modelo le ayudaría a sistematizar la recolección de información antes de la selección de un nuevo proveedor.
Chávez Velarde Oscar	En la encuesta realizada a este importador se diagnosticó que él usa herramientas informáticas ocasionalmente para su proceso de importación, el entorno del mercado antes de importar le es raramente complicado de entender, en la característica de sistematización de recolección de información existe cierta dificultad en su desarrollo, y en la retroalimentación el importador no cuenta con una actualización de información sobre proveedores.				En la entrevista que se le realizo al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que este modelo le ayudaría a sistematizar la recolección de información antes de la selección de un nuevo proveedor y actualizar proveedores de acuerdo a los atributos que más importancia le dio.

Barrantes Rojas Roger	En la encuesta realizada a este importador se diagnosticó que él usa herramientas informáticas ocasionalmente para su proceso de importación, el entorno del mercado antes de importar le es raramente complicado de entender, en la característica de sistematización de recolección de información existe cierta dificultad en su desarrollo, y en la retroalimentación el importador no cuenta con una actualización de información sobre proveedores.	En la entrevista que se le realizó al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que este modelo le ayudaría a sistematizar la recolección de información antes de la selección de un nuevo proveedor y actualizar proveedores de acuerdo a los atributos que más importancia le dio.
Carbajal Honores Diomedes	En la encuesta realizada a este importador se diagnosticó que él usa herramientas informáticas ocasionalmente para su proceso de importación, el entorno del mercado antes de importar le es raramente complicado de entender, en la característica de sistematización de recolección de información existe cierta dificultad en su desarrollo, y en la retroalimentación el importador no cuenta con una actualización de información sobre proveedores.	En la entrevista que se le realizó al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que este modelo le ayudaría a sistematizar la recolección de información antes de la selección de un nuevo proveedor y actualizar proveedores de acuerdo a los atributos que más importancia le dio.
León Cherres Loana	En la encuesta realizada a este importador se diagnosticó que no usa herramientas para su proceso de importación, el entorno del mercado le es mediadamente complicado de entender, en la característica de sistematización de recolección de información existe cierta dificultad en su desarrollo, y en la retroalimentación el importador no cuenta con una actualización de información sobre proveedores.	En la entrevista que se le realizó al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que este modelo le ayudaría a utilizar herramientas informáticas para seleccionar sus proveedores, sistematizar la recolección de información antes de la selección de un nuevo proveedor, entender el entorno y las características del mercados antes de importar y actualizar proveedores de acuerdo a los atributos que más importancia le dio.
Cruzado Jiménez Cristy Pamela	En la encuesta realizada a este importador se diagnosticó que no usa herramientas para su proceso de importación, el entorno del mercado le es complicado de entender, en la característica de sistematización de recolección de información existe cierta dificultad en su desarrollo, y en la retroalimentación el importador no cuenta con una actualización de información sobre proveedores.	En la entrevista que se le realizó al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que este modelo le ayudaría a utilizar herramientas informáticas para seleccionar sus proveedores, sistematizar la recolección de información antes de la selección de un nuevo proveedor, entender el entorno y las características del mercados antes de importar y actualizar proveedores de acuerdo a los atributos que más importancia le dio.
Gallardo Ríos Roberto	En la encuesta realizada a este importador se diagnosticó que no usa herramientas para su proceso de importación, el entorno del mercado le es complicado de entender, en la característica de sistematización de recolección de información existe cierta dificultad en su desarrollo, y en la retroalimentación el importador no cuenta con una actualización de información sobre proveedores.	En la entrevista que se le realizó al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que este modelo le ayudaría a utilizar herramientas informáticas para seleccionar sus proveedores, sistematizar la recolección de información antes de la selección de un nuevo proveedor, entender el entorno y las características del mercados antes de importar y actualizar proveedores de acuerdo a los atributos que más importancia le dio.

Fuente: elaboración propia 2018

ANEXO 9 - TABLA DE COMPARACIÓN DE PUNTOS CRÍTICOS VARIABLE DEPENDIENTE

Importadores	Encuesta						Entrevista
	Variable Dependiente: Selección de Proveedores						
	Costos	Calidad de producto	Servicio	Confiabilidad	Administración y Organización	Tecnología	
Carruitero Chavarry Jorge Carlos	En la encuesta realizada al importador se diagnosticó que la comisión para importar de entre 301 a 400 dólares, la calidad de sus productos es buena, el servicio que sus proveedor le da es muy bueno, su proveedor es confiable los pedidos llegan a tiempo, intercambia información con su proveedor por correo, usa herramientas informáticas para esto.						En la entrevista que se le realizo al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que podría mejorar aún más la calidad de sus productos, obtener los productos a más bajo costo, obtener un mejor servicio, mejorar la administración de la selección de proveedores.
Vílchez montero Patricia	En la encuesta realizada al importador se diagnosticó que la comisión para importar de entre 301 a 400 dólares, la calidad de sus productos es buena, el servicio que sus proveedor le da es muy bueno, su proveedor es confiable los pedidos llegan a tiempo, intercambia información con su proveedor por correo, usa herramientas informáticas para esto.						En la entrevista que se le realizo al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que podría mejorar aún más la calidad de sus productos, obtener los productos a más bajo costo, mejorar la administración de la selección de proveedores.
Córdova Jara Giovanna	En la encuesta realizada al importador se diagnosticó que la comisión para importar de entre 301 a 400 dólares, la calidad de sus productos es buena, el servicio que sus proveedor le da es bueno, su proveedor es confiable los pedidos llegan a tiempo, intercambia información con su proveedor por correo, usa herramientas informáticas para esto.						En la entrevista que se le realizo al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que podría mejorar aún más la calidad de sus productos, obtener los productos a más bajo costo.
Chávez Velarde Oscar	En la encuesta realizada al importador se diagnosticó que la comisión para importar de entre 301 a 400 dólares, la calidad de sus productos es buena, el servicio que sus proveedor le da es regular, su proveedor es confiable los pedidos llegan a tiempo, intercambia información con su proveedor por correo, usa herramientas informáticas para esto.						En la entrevista que se le realizo al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que podría mejorar aún más la calidad de sus productos, obtener los productos a más bajo costo, mejorar la administración de la selección de proveedores.
Barrantes Rojas Roger							

	En la encuesta realizada al importador se diagnosticó que la comisión para importar de entre 301 a 400 dólares, la calidad de sus productos es buena, el servicio que sus proveedor le da es buena, su proveedor es confiable los pedidos llegan a tiempo, intercambia información con su proveedor por correo, usa herramientas informáticas para esto.	En la entrevista que se le realizo al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que podría mejorar aún más la calidad de sus productos, obtener los productos a más bajo costo, mejorar la administración de la selección de proveedores.
Carbajal Honores Diomedes	En la encuesta realizada al importador se diagnosticó que la comisión para importar de entre 301 a 400 dólares, la calidad de sus productos es buena, el servicio que sus proveedor le da es buena, su proveedor es confiable los pedidos llegan a tiempo, intercambia información con su proveedor por correo, usa herramientas informáticas para esto.	En la entrevista que se le realizo al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que podría mejorar aún más la calidad de sus productos, obtener los productos a más bajo costo, mejorar la administración de la selección de proveedores.
León Cherres Liana	En la encuesta realizada al importador se diagnosticó que la comisión para importar de entre 401 a 500 dólares, la calidad de sus productos es regular, el servicio que su proveedor le da es buena, sus pedidos llegan a destiempo, intercambia información con su proveedor por teléfono, no usa herramientas informáticas para esto.	En la entrevista que se le realizo al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que podría mejorar aún más la calidad de sus productos, obtener los productos a más bajo costo.
Cruzado Jiménez Cristy Pamela	En la encuesta realizada al importador se diagnosticó que la comisión para importar de entre 301 a 400 dólares, la calidad de sus productos es regular, el servicio que su proveedor le da es buena, sus pedidos llegan a destiempo, intercambia información con su proveedor por teléfono, no usa herramientas informáticas para esto.	En la entrevista que se le realizo al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que podría mejorar aún más la calidad de sus productos, obtener los productos a más bajo costo.
Gallardo Ríos Roberto	En la encuesta realizada al importador se diagnosticó que la comisión para importar de entre 401 a 500 dólares, la calidad de sus productos es buena, el servicio que sus proveedor le da es buena, su proveedor es confiable los pedidos llegan a tiempo, intercambia información con su proveedor por correo, usa herramientas informáticas para esto.	En la entrevista que se le realizo al importador después de mostrarle la propuesta de modelo de inteligencia comercial para la selección de proveedores de material quirúrgico dijo que podría mejorar aún más la calidad de sus productos, obtener los productos a más bajo costo, usar herramientas informáticas.

Fuente: Elaboración propia 2018