



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“IMPACTO DE LA INTELIGENCIA COMERCIAL EN LA  
GESTIÓN DE LA EMPRESA TECNIMOTOS R-R EIRL,  
CAJABAMBA, CAJAMARCA 2019”

Tesis para optar el título profesional de:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

Autores:

Paredes Rabines, Mirelia Dalila

Toribio Jara, Jossy Natali

Asesor:

MBA. Christiaan Michael Romero Zegarra

Cajamarca - Perú

2019

## **DEDICATORIA**

A Dios, quién supo guiarnos por el buen camino, darnos fuerza para seguir adelante enseñándonos a sobrellevar las adversidades con fortaleza y sin desfallecer.

A nuestros padres, quienes nos han apoyado para poder lograr una etapa más de nuestra vida, cumpliendo con guiarnos a través de buenos valores, reconociendo de la misma manera nuestros logros y sosteniéndonos para superar nuestros tropiezos.

A nuestros maestros que en este andar por la vida, con sus enseñanzas y experiencias, han logrado formarnos como personas de bien y preparados para encarar los retos que se presenten adelante.

A nuestro asesor por su tiempo y dedicación para lograr el desarrollo de este trabajo de investigación.

A todos y cada uno de ellos les dedicamos esta tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer a Dios por bendecirnos para llegar hasta aquí y porque hizo posible este anhelado sueño.

A la empresa Tecnimotos R-R E.I.R.L. – Cajabamba por las facilidades brindadas para el desarrollo de la presente investigación.

Así mismo a nuestro director de carrera Oscar Jonathan Vilela Seminario quien dispone de su tiempo para orientarnos y alentarnos siempre.

Del mismo modo a nuestro asesor MBA Ing. Christiaan M. Romero Zegarra quien siempre estuvo dispuesto a revisar y corregir nuestro estudio.

Sin estas personas nada de esto hubiese sido posible, por lo que mostramos nuestro absoluto respeto y agradecimiento siempre por el gran aporte de estas maravillosas personas, muchas gracias.

## TABLA DE CONTENIDOS

<u>ÍNDICE DE TABLAS</u> .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<u>AGRADECIMIENTO</u> .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<u>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</u> .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
1.1. Realidad problemática .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
1.2. Formulación del problema .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
1.2.1. Problema General.....	27
1.2.2. Problemas Específicos .....	27
1.3. Objetivos.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
1.3.1. Objetivo general.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
1.3.2. Objetivos específicos .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
1.4. Hipótesis .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
1.4.1. Hipótesis General.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
1.4.2. Hipótesis Específicas .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<u>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA</u> .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
2.1. Tipo de investigación.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos);	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
2.2.1 Población .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
2.2.2 Muestra: .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos;	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
2.4. Procedimiento .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
2.5. Aspectos Éticos.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<u>CAPÍTULO III. RESULTADOS</u> .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
En cuanto al manejo financiero, se tiene los datos del estado de resultados y flujo de caja siguiente: .....	38
<u>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</u> .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
4.1. Discusión .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
4.2. Conclusiones.....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<u>REFERENCIAS</u> .....	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Planeamiento de preguntas para el estudio de mercado</i> .....	25
Tabla 2 <i>Estructuración de preguntas para el estudio de mercado</i> .....	25
Tabla 3 <i>Objetivos para el estudio de mercado</i> .....	26
Tabla 4 <i>Frecuencia de compra</i> .....	26
Tabla 5 <i>Precio a pagar por el producto</i> .....	27
Tabla 6 <i>Aceptación a diferentes modelos del producto</i> .....	27
Tabla 7 <i>Preferencia hacia el tamaño de repuestos de moto.</i> .....	27
Tabla 8 <i>Conocimiento del público sobre empresas de la competencia</i> .....	28
Tabla 9 <i>Medios de publicidad más aceptados por el público objetivo</i> .....	28
Tabla 10 <i>Aceptación a la compra por página web de la empresa</i> .....	28
Tabla 11 <i>Promociones de venta más aceptados por el cliente</i> .....	29
Tabla 12 <i>Medio de pago con mayor preferencia por el cliente</i> .....	29
Tabla 13 <i>Inteligencia comercial en la empresa Tecnimotos EIRL</i> .....	29
Tabla 14 <i>Preguntas claves de la visión</i> .....	32
Tabla 15 <i>Elementos de la misión</i> .....	33
Tabla 16 <i>Diferenciación de la competencia</i> .....	34
Tabla 17 <i>Aplicación de estrategias genéricas</i> .....	35
Tabla 18 <i>Gestión de la empresa Tecnimotos</i> .....	36
Tabla 19 <i>Supuestos para el plan financiero</i> .....	38
Tabla 20 <i>Proyección de Ventas en Cantidad</i> .....	38
Tabla 21 <i>Proyección de Ventas en Soles</i> .....	38
Tabla 22 <i>Inversión</i> .....	39
Tabla 23 <i>Medidas impositivas para las partidas arancelarias 8714.92.10.00 y 8714.99.00.00</i> .....	40
Tabla 24 <i>Gastos de Importación</i> .....	40
Tabla 25 <i>Gastos en Servicios, Útiles y Suministros</i> .....	40
Tabla 26 <i>Resumen de Remuneraciones</i> .....	40
Tabla 27 <i>Punto de Equilibrio en Cantidad</i> .....	41
Tabla 28 <i>Punto de Equilibrio en Soles</i> .....	41
Tabla 29 <i>Estado de Resultados</i> .....	41

Tabla 30 <i>Flujo de Efectivo</i> .....	42
Tabla 31 <i>Balance General</i> .....	42
Tabla 32 <i>Cálculo de WACC</i> .....	43
Tabla 33 <i>Indicadores de Rentabilidad</i> .....	43
Tabla 34 <i>Correlación entre inteligencia comercial y gestión de la empresa</i> .....	44

## RESUMEN

El objetivo de la presente tesis es identificar el impacto de la inteligencia comercial en la gestión de la empresa Tecnimotos R-R EIRL, Cajabamba, Cajamarca 2019.

Para llevar a cabo la investigación se consultó con materiales bibliográficos, estudios pasados acerca de la inteligencia comercial y la gestión empresarial; para ello se utilizó una investigación; no experimental, aplicando como herramientas el cuestionario y se aplicó una encuesta a 115 personas, dentro de los cuales se tiene trabajadores (10), proveedores (15) y clientes (90) de la provincia de Cajabamba.

Con ello se pudo investigar que la inteligencia comercial tendría un impacto real en la gestión de la empresa Tecnimotos R-R EIRL, se pudo verificar a nivel descriptivo y además se verificó que la inteligencia comercial se relaciona directa y significativamente con la gestión de la empresa, corroborando la hipótesis planteada. Podemos decir que la empresa, en cuanto a la situación actual en inteligencia comercial y gestión empresarial; se encuentra en una situación que evidencia posibilidades de mejora en ambos aspectos.

De la misma manera, se pudo identificar que el mercado es propicio para la introducción de nuevos productos sustitutos a precios competitivos.

## ABSTRACT

The objective of this thesis is to identify the impact of commercial intelligence on the management of the R-R EIRL Tecnimotos Company, Cajabamba, Cajamarca 2019.

In order to carry out the research, bibliographic materials, past studies about commercial intelligence and business management were consulted, a non-experimental investigation was used, using the questionnaire as tools and a survey was applied to 115 people, within which there are workers (10), suppliers (15) and customers (90) from the province of Cajabamba.

With this it was possible to investigate that commercial intelligence would have a real impact on the management of the company Tecnimotos EIRL RR EIRL, it could be verified at a descriptive level and it was also verified that commercial intelligence is directly and significantly related to the management of the company, corroborating the hypothesis raised. We can say that the company, regarding the current situation in business intelligence and business management; It is in a situation that shows possibilities for improvement in both aspects.

In the same way, it was possible to identify that the market is conducive to the introduction of new substitute products at competitive prices.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Actualmente las organizaciones buscan tener una competitividad sostenible en el sector económico donde se desempeñan, y para ello definen una estrategia de negocio que los identifique y los diferencie frente a su competencia, pero para que esta estrategia sea eficaz los altos directivos comprendieron que un primer paso antes de definir objetivos y trazar metas es el uso óptimo de la información o los datos históricos que se fueron desarrollando con el día a día del negocio, a partir de sistemas de información capaces de soportar gran parte de las actividades diarias, que posibilitan con mayor precisión la generación de argumentos y análisis de los diversos escenarios antes de definir la decisión que se quiera tomar (Palacios, 2017).

La estrategia competitiva que define una organización está solventada en la calidad y cantidad de la información que sea capaz de usar en la toma de decisiones (Rosado & Rico, 2010) y la Inteligencia de Comercial permite adquirir y potencializar a partir de componentes de almacenamiento, extracción y análisis toda la información transaccional y operacional de las organizaciones, reduciendo el efecto negativo que puede traer consigo una mala determinación. Esto tiene un impacto significativo y directo en la gestión de las empresas a nivel mundial y para que la información dentro de la organización sea manejada de forma correcta y genere conocimiento adecuado para la toma de decisiones, se deben reconocer los diferentes tipos de información que hay en la organización y fuera de esta, es decir, en el mercado. Este reconocimiento es lo que normalmente se define como inteligencia comercial. (Davis & Meyer, 2000).

Por otro lado, la gestión de una empresa está definida por los objetivos estratégicos que ésta sigue, en muchos casos la gestión de una empresa toma poca o ninguna importancia a la inteligencia comercial. La gestión empresarial está definida por las acciones de planificación, organización y dirección de una empresa que ayudan a consolidar la estructura organizacional y funcional de un negocio. A nivel mundial, las estrategias de gestión son variadas y cambiantes, pero buscan siempre consolidar productos y servicios en un mercado cada vez más competitivo (Palacios, 2017).

A pesar de todo lo mencionado, en la actualidad son pocas las organizaciones que aplican dentro de la gestión empresarial a la inteligencia comercial; es por ello, que existe un déficit entre oferta y demanda; o en algunos casos un desequilibrio, los consumidores tienen necesidad de obtener productos a través de terceros y a precios excesivamente altos corriendo el riesgo de que sean productos. A ello se suma, el limitado acceso de las empresas locales al mercado global, en Perú como en otros países, las empresas importadoras se ubican en las capitales de las ciudades, dejando rezagadas a empresas fuera de este ámbito geográfico (Palacios, 2017). En ese sentido, el sector de venta de repuestos y partes para motocicletas siendo un sector de mucho flujo comercial, centraliza los distribuidores en Lima y Chiclayo. Las marcas se valen de terceros para llevar sus productos al consumidor final.

En la Provincia de Cajabamba, del departamento de Cajamarca, no existen empresas formales que importen productos para el sector de motocicletas de manera directa, teniendo en cuenta la demanda creciente en el mercado, estas empresas compran de terceros partes y piezas que son vendidos al consumidor final en precios excesivos. No se identifica hasta el momento una empresa especializada en la comercialización de

estos productos, que brinde asesoría para el acceso a buenos productos y precios justos atendiendo la demanda específica a precios adecuados de mercado y obteniendo el producto de manera directa. Es decir, en la venta local de productos en la ciudad de Cajamarca las empresas comercializadoras de repuestos para motocicletas no utilizan inteligencia comercial en la gestión de sus negocios, este es el caso de Tecnimotos R-R EIRL un empresa que cuenta con un posicionamiento importante, pero que aspira a ser más competitiva en el mercado para ello necesita mejorar la gestión empresarial aprovechando el aporte que puede brindar la inteligencia comercial.

Sobre esta problemática existen antecedentes de investigaciones como la de Rueda (2010) que permite evidenciar que existen múltiples factores que favorecen el posicionamiento y consumo de productos, así como los beneficios de los consumidores al tener productos a precios accesibles y mejores a los que se tienen en el mercado. Díaz, Mejía y Gómez (2016), comprobaron los beneficios de realizar estudios aplicando inteligencia comercial, para introducir productos competitivos a mercados emergentes. Asimismo, Restrepo y Posada (2012), realizaron actividades para obtener los resultados y así llevar a cabalidad un proyectado innovador que permita implementar aspectos técnicos de dos carreras diferentes y así puedan lograr la consolidación de plan de negocios y su viabilidad inicial en la ciudad de Medellín.

Sánchez, Miranda y Guerra (2008), en el estudio estadístico que realizaron, concluyeron que el buen uso de herramientas de inteligencia comercial, permite identificar la demanda de productos de manera adecuada y satisfacer las necesidades desde las propuestas de oferta más competitivas en el mercado. Bautista (2015), también concluyó en su investigación la importancia del conocimiento del comportamiento de

los consumidores para atender las expectativas, este comportamiento puede ser estudiado desde la inteligencia comercial y así obtener resultados esperados en la gestión de las empresas.

Palacios (2017), realiza en Colombia una investigación en la que describe el proceso de implementación de tecnología como aporte a la implementación de inteligencia comercial a la gestión empresarial. El proceso incluye un análisis de la situación interna de las organizaciones y una proyección al mercado, desde la captura de datos y tratamiento informático de los mismos.

Bellido y Ruiz (2019), describen la oportunidad que existe al aplicar inteligencia comercial en el proceso de importación de productos, además, concluyen que la inteligencia comercial permite aprovechar las oportunidades de negocio a nivel global, asimismo, que permite viabilizar ideas de negocio. Por su parte Vilca (2019) demuestra la viabilidad de la aplicación de inteligencia comercial para el proceso de exportación de productos, partiendo desde la identificación de demanda en mercados internacionales y aprovechando los recursos nativos de Perú. En ambas investigaciones el aporte de la inteligencia comercial al proceso de comercialización internacional queda evidenciado; asimismo, se puede apreciar que la gestión de las empresas se potencia con el uso de esta estrategia.

Sánchez (2017), desarrolla una investigación para determinar la percepción de la gestión administrativa en una empresa de servicios financieros, concluye que más del 50% de clientes estima que los servicios pueden ser mejorados y que la gestión administrativa puede ser más óptima. Aplicando las pruebas de Chi cuadrado se verifica

que la mejora en la gestión administrativa ayuda a fidelizar a los clientes, es decir son variables con una relación significativa.

Mora (2013) en cuanto a la gestión administrativa concluye que todas las organizaciones deben mantener actualizados los manuales administrativos la misma que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática de una organización; asimismo, menciona que el diseño de un nuevo organigrama, facilita el conocimiento de su campo de acción y las relaciones con los demás colaboradores, buscando cubrir las necesidades de cada uno de los socios. Es decir los documentos de gestión son una herramienta importante dentro de la gestión administrativa.

Por otra Robles (2013) sigue la misma línea, mencionando que la gestión administrativa implica el diseño del manual de puestos y funciones permitirá a la empresa contar con el personal idóneo, a la vez dar a conocer a cada uno de los colaboradores de las funciones y responsabilidades a cumplir en su lugar de trabajo. Asimismo, el manual de puestos y funciones diseñado, constituye un instrumento que permite cumplir una gestión adecuada, es decir aplicar los pasos necesarios para un óptimo servicio, permitiendo alcanzar los objetivos y metas establecidos por la Gerencia.

Peña (2015), por su parte establece una diferencia entre la aceptación de una organización y una óptima gestión financiera. En ese sentido llega a concluir que la permanencia y crecimiento de una entidad financiera depende tanto de la gestión administrativa eficiente, como del reconocimiento de los clientes. Puesto que las acciones deben estar orientadas a cumplir actividades de planificación que garanticen el

cumplimiento efectivo y eficaz de sus principales metas y objetivos corporativos. La gestión financiera debe entenderse entonces como una herramienta que permite la trascendencia de una organización.

Tagua (2017), especifica que la gestión financiera está descrita en el manual de operación y funciones de cada organización, el cual puede desarrollarse mediante una encuesta a empleados y socios de la entidad, un test de desempeño a sus colaboradores, además un análisis FODA, en este manual se aprecia la descripción del puesto, funciones y responsabilidades, requisitos del puesto (título profesional, experiencia y competencias). Ayudando a mejorar sus funciones que realizan diariamente con el objetivo de alcanzar resultados anhelados, que permitirá mejorar su gestión y la buena imagen corporativa; brindando servicios de calidad satisfaciendo las necesidades de sus socios, generando confianza y credibilidad de la misma.

Oña (2015), menciona que las entidades financieras que se encuentran en proceso de consolidación muchas veces no poseen una estructura organizacional bien definida, ya que no cuentan con un organigrama estructural ni funcional; al mismo tiempo, existe cierto desconocimiento y confusión en las funciones y responsabilidades que le compete cumplir a cada talento humano, debido a que poseen responsabilidades compartidas, por ello es importante evaluar la gestión administrativa y desarrollar las herramientas necesarias para poder brindar un mejor servicio y desarrollar la marca empresarial. Asimismo, el autor enfatiza en que la materialización de la gestión administrativa se hace posible en el manual de organización y funciones.

Yaguana y Oto (2016), determinan que De una correcta gestión administrativa depende el éxito o fracaso de una empresa, y más aún si está orientada al mercado

Financiero. Asimismo, pudieron determinar que la calidad del servicio es el factor más valorado por los clientes y en el que mayor impacto tiene una adecuada gestión administrativa basada en planeación, organización, dirección y control.

Romero (2011) realizó una investigación sobre el posicionamiento a través de las tecnologías de información, donde el problema radica en el inexistente posicionamiento de las empresas en el mercado local, regional y nacional. En esta investigación se concluye que la aplicación de las tecnologías de información dentro del marco de la gestión administrativa permite el posicionamiento en un mercado con nuevas tendencias de comunicación.

A partir de los antecedentes es importante comprender el fundamento de la inteligencia comercial y de la gestión empresarial. La Inteligencia comercial es una práctica de una estrategia aplicada, cuyas herramientas están alineadas a la tecnología de avanzada para ordenar, procesar y permitir un panel de control e indicadores que le facilite a los expertos su trabajo en el área de las ventas y mercadeo de productos y servicios, llegando hasta rubros sociales como las campañas políticas y relaciones públicas (Garrido, 2015). La inteligencia de negocios es un departamento que se encarga realmente en primera instancia de facilitar el procesamiento de datos en un orden muy diferente al convencional, y va más allá con su interpretación, utilizando la misma inteligencia para analizar el entorno del mercado y predecir futuras tendencias, o bien, equiparar la debilidades con las del competidor, permitiéndole esto desde la sobrevivencia hasta el punto de remate de la misma (Garrido, 2015).

La fuerza cobrada por los estudios de mercado con mayor poder analítico y la virtualización de las encuestas en los 80's y 90's, globaliza el pensar que aquel que maneja la información, manejaba el mundo, en ese sentido la inteligencia comercial es

el nuevo paradigma el cual en realidad siempre existió y no había tomado forma como tal, porque hasta el 2002 las plataformas informáticas logran efectivamente ofrecer al mercado la nueva tendencia de productos informáticos empaquetados como software, a precios accesibles y modulares a las empresas (Garrido, 2015) .

En primer lugar tenemos que identificar cual es el proceso de inteligencia de mercados que sería analizar y determinar mercados potenciales, luego definir estrategias comerciales como cuales son los productos que venderíamos, cuáles serían los costos, quienes serían los compradores, como llegar a ellos, etc. Luego tendríamos que negociar la introducción del producto y nosotros tendríamos que ofrecer la confiabilidad del producto, estabilidad de precios y un buen servicio al cliente. Por último, tendríamos que ver un servicio post venta con un apoyo de promoción de productos, frecuencia de entrega, asesoría relacionada con los productos. Descuentos de compras, etc. Los beneficios que tendrían la inteligencia comercial son que reduce riesgos del mercado, Identifica oportunidades de negocio antes o mejor que la competencia, anticipa los cambios en el mercado, brinda alta calidad de información sobre el cliente o competidor, disminuye costos de venta, mejora el control y la administración de ventas, mejora el conocimiento de la competencia, optimiza la distribución de la información dentro de la organización y su seguridad, facilita un buen planeamiento y ejecución, también permite priorizar la inversión en mercadeo. Así como la inteligencia de mercado tiene sus beneficios también tienen sus errores como por ejemplo no validar información, no usar la información, atender rumores u opiniones, subestimar o sobre estimar en el análisis y conclusiones, no valorar adecuadamente al competidor y no preparar planes de contingencia (Siicex, 2012).

Por ejemplo, el trademap nos ofrece estadísticas mundiales de comercio exterior por producto. Agrupación de productos/países/socios según criterio de usuario. Gráficos sobre las estadísticas, brinda información fácil de entender. Documentos de referencia, también el Export Helpdesk da condiciones de Acceso a la Unión Europea, aranceles, regímenes preferenciales y estadísticas Comerciales Unión Europea. El ALADI da 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. También tenemos otra herramienta que es el SIICEX que nos ofrece estadísticas de Comercio Exterior peruanas. 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. En estas herramientas tenemos fuentes internacionales como procomer, prochile, Banco central del Ecuador, SIECA, CEPAL, APEC. Para el mercado de Estados Unidos tenemos a FAS, Census Bureau, USITC. Y para el continente asiático tenemos para China MOFCOM y para Japón a JETRO (Siicex, 2012).

En el mercado actual, las empresas que pretendan ser más competitivas necesitan sacar ventaja de la información, necesitan convertir los datos en conocimiento, analizando y utilizando la información para apoyar la toma de decisiones y la definición de acertadas estrategias de negocio; es decir, necesitamos a la información como arma competitiva. Inteligencia Comercial es el conjunto de estrategias y herramientas

enfocado a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización. Es decir, permite gestionar una empresa a partir de la propia información generada, buscando atender las necesidades de información de ejecutivos y analistas, para ampliar el entendimiento de sus operaciones y poder definir estrategias de negocios acertadas. Permite, por ejemplo, almacenar, reunir y analizar información de los clientes, para estimar ventas o descubrir patrones y tendencias potencialmente beneficiosos, todo esto bajo un entorno que posibilite compartir la información entre las diferentes áreas de la empresa. Cada vez existe una mayor demanda de soluciones de Inteligencia Comercial en el ámbito global. Ya no solo las grandes empresas requieren de estas aplicaciones, sino empresas de menor tamaño han descubierto la importancia y las ventajas que pueden aportar a su negocio. Así, se está generando una creciente necesidad de implementar soluciones de Inteligencia Comercial y conseguir ser más competitivos dentro de un entorno cada vez más globalizado. En este contexto, uno de los principales motivos que me llevó a escribir este libro es la gran acogida que tienen los cursos que habitualmente imparto sobre Inteligencia Comercial, en los cuales acentué mucho un enfoque más pensado en el negocio que en la tecnología (Plata, 2012).

Una de las características más acusadas de la sociedad actual es la sobreabundancia de información, que se puede obtener desde múltiples fuentes. Esta afirmación es particularmente cierta en el mundo empresarial, en el que gracias a los avances tecnológicos se dispone de sistemas de información cada día más completos que pueden ofrecer datos procedentes, por ejemplo, de los ERP (enterprise resource planning), de aplicaciones de software diseñadas a medida, de las hojas de cálculo, de

los call centers y de su canal web, entre otros. Sin embargo, es bastante habitual encontrar carencias de integración de unos sistemas con otros, de tal forma que los datos se presentan de forma aislada. También es frecuente encontrarse con sistemas de información que proporcionan muchos informes y consultas, pero carecen de la profundidad necesaria para el análisis, con lo cual no podemos ver fácilmente qué hay detrás de ellos.

Por su parte, la gestión de las empresas está definido por las acciones que toman las empresas para ser más competitivas y lograr sus objetivos estratégicos. En el sector automotriz los principales aspectos determinantes para establecer el estado de la gestión son: (a) la innovación y la tecnología, (b) la productividad y calidad, (c) la gestión de los recursos humanos, y (d) la RSE. Si bien es cierto las circunstancias y necesidades de cada época delimitaron el estado de la gestión, actualmente está definido por las acciones que toman las empresas para ser más competitivas y lograr sus objetivos estratégicos. Chiavenato (2014) indicó que se vivieron tres eras en la administración del Siglo XX, (a) la era clásica que va desde 1900 a 1950; (b) la era neoclásica, desde 1950 a 1990; y (c) la era de la información, después de 1990. De estas tres eras la de mayor cambio es la era de la información que surgió en 1990, a consecuencia del desarrollo de nuevas tecnologías y el continuo avance de la tecnología de la información que acortó las distancias permitiendo la comunicación a nivel mundial (Chiavenato, 2014). Esta interconexión mundial permite que las empresas puedan ofrecer sus productos a diferentes países, esto incrementa la competencia y en ese sentido las empresas deben mejorar constantemente para ser más atractivas para los consumidores. Los constantes cambios generados por la evolución de la tecnología y la preferencia de los mercados

replantearon el estado de la gestión en el sector automotriz a nivel mundial, además, estas variaciones alcanzaron significativa notoriedad con el fuerte ingreso de las empresas japonesas desplazando a su competencia occidental. Un cambio reciente que obtuvo relevancia en la última década en el estado de la gestión, es el enfoque hacia la RSE, ejerciendo presión sobre las organizaciones para ser reconocidas como responsables ante la sociedad manteniendo su competitividad.

En cuanto a la gestión de la innovación tecnológica, esta se debe entender como una respuesta proactiva que impulsa el desarrollo de nuevos productos o servicios, de alta calidad, para atender un mercado dinámico y globalizado; esta respuesta se vale de la implementación industrial de descubrimientos científicos, dicha implementación se conoce como nuevas tecnologías. (Confederación Empresarial de Madrid, 2001). La Gestión de la innovación y tecnología es una disciplina nueva que incluye una serie de acciones diferenciadas, las cuales reciben aportes de distintas ramas científicas como: (a) sociología, (b) historia, (c) economía, (d) dirección estratégica, (e) dirección de operaciones y (f) comportamiento organizacional; éstos aportes permitieron que en los últimos 40 años esta disciplina se desarrolle tanto en contenidos, como en aplicaciones empresariales (Cantú, & Zapata, 2006). Dichas aplicaciones empresariales aceleran el proceso innovador y el cambio tecnológico, convirtiendo a la gestión de la innovación tecnológica en una herramienta que modifica la competitividad empresarial (Cantú, & Zapata, 2006).

El clima que se vive en el sector empresarial hoy en día es de intensa competencia, por un lado los clientes exigen cada vez más altos niveles de calidad a bajos precios, por otro lado la competencia es más agresiva que nunca, lo cual originó

una fuerte merma en los beneficios de las compañías. Este panorama obligó a las empresas a efectivizar el manejo de los recursos sin afectar el nivel de calidad de sus productos. De igual forma la minimización de los tiempos de operación y la maximización de los niveles de calidad permitieron obtener rápida y confidencialmente la lealtad del mercado consumidor (Angus, 2015). Por tanto, la productividad y calidad se convirtieron en factores relevantes como medida de la performance de una compañía. (Kefeng, Jayanth, & Ming 2006). Dada la importancia de estos conceptos se presentarán algunas descripciones de variados autores para tener una mayor comprensión de productividad y calidad.

Hablar de productividad es un concepto amplio por tratarse de un término que adquiere una medida multidimensional según el contexto en el que se desarrolla. Para el sector manufacturero está determinada como la correlación de entradas y salidas de un proceso (Nebl & Schoroeder, 2011; Prasad, Kumar, & Prakash, 2015). Medina (2007) acotó como complemento que se entiende a la productividad como el medio por el que se produce más con menores recursos otorgando así una ventaja competitiva y una mejora en la calidad de vida, en la que están englobados factores como el capital físico, los recursos humanos, la materia prima y el conocimiento tecnológico. Adicionalmente, Mathew (2007) resaltó que existe una alta relación entre productividad y cultura organizacional, que a menudo se adoptan valores culturales colectivistas para la promoción de la productividad. Por otro lado diversos autores definen la calidad como la relación entre la composición que se requiere de una unidad o producto y la realidad obtenida, en donde se añade el estricto cumplimiento de las especificaciones técnicas (Nebl & Schoroeder, 2011; Prasad, Kumar, & Prakash, 2015). La filosofía de calidad o

calidad total está por esto avocada a la entera satisfacción del cliente y es un conjunto de procesos de control que permiten el aseguramiento y la mejora constante. Esto ha sido catalogado como cultura de calidad en donde el cumplimiento de los requerimientos iniciales es el objetivo primordial que se persigue (Talha, 2004).

Precisar una definición exacta sobre gestión de recursos humanos, resulta complicado, ya que no existe una definición clara; según lo indicado por Scarpello y Ledvinka (1988), toda empresa establece acciones en función a las metas que desee alcanzar y los objetivos que desee cumplir, la perspectiva adoptada por cada compañía es la que establece las prácticas de gestión de los recursos humanos. Una definición adecuada es la que establece que: La gestión de recursos humanos se define como las decisiones y acciones estratégicas, tácticas y operativas dirigidas a dotar a la organización del capital humano necesario para ejecutar su misión y alcanzar su visión. Está orientada a prevenir y controlar los resultados de quienes ejecutan las operaciones de la entidad. Por tanto, consiste básicamente en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas, instrumentos y habilidades capaces de promover el desempeño eficiente de las personas. (Castellanos, 2000) Por otra parte, otros puntos de vista precisaron que la gestión de los recursos humanos forma parte del plan estratégico de cada organización, y ésta debe estar alineada con los objetivos establecidos de la alta dirección (Armstrong, 2002). Por ello, es importante destacar que fruto de las perspectivas adoptadas y al entorno empresarial cada vez más cambiante y ágil, es que se establece un cambio en el paradigma de la gestión de los recursos humanos. En el pasado, se consideraba como un costo; por el contrario, en la actualidad es vista como un activo de relativa importancia para la empresa que permite lograr ventajas

competitivas (Cuesta, 2005). Este diseño actual, está estrechamente relacionado a las relaciones de las personas, maximizando su talento para alcanzar los objetivos, muestra de ello es que se sigue investigando el rol que tiene la gestión de recursos humanos basados en dos aspectos: (a) conocimiento, y (b) talento humano (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake, 2009). Este nuevo enfoque de los recursos humanos precisan el estado de la gestión de dos maneras: (a) gestión del conocimiento, y (b) gestión del talento humano. Según lo indicado por Torres y Arango (2014), la gestión del conocimiento es importante para lograr ventajas competitivas, los esfuerzos de la gestión deben orientarse a la construcción o creación de conocimiento, su incorporación en la organización, su adecuada difusión y utilizar el conocimiento de acuerdo al contexto con la finalidad de generar valor agregado para los productos y servicios que brinda la empresa. Y de manera específica, es importante mencionar que las empresas del sector automotriz gestionaron de manera distinta el conocimiento, adecuando esta práctica al cumplimiento de sus objetivos específicos (Rivas, & Flores, 2007).

El estado de la gestión con enfoque de RSE está determinado por las decisiones que las empresas toman sobre aspectos relevantes para la sociedad, y en qué medida ayudan a cumplir con sus objetivos estratégicos. Respecto a la definición de RSE no existe consenso (González, 2008), pero para efectos de la presente investigación se tomó la siguiente definición, “cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social” (Drucker, 1996, p. 83). Por otro lado, según lo indicado por Carné (2007) existen cuatro teorías actuales de RSE: (a) actuación

social de la empresa, (b) accionista, (c) grupos de implicados, y (d) ciudadanía empresarial.

La gestión administrativa busca gestionar de forma adecuada las actividades de una empresa brindando una viabilidad en las operaciones tratando de reducir problemas que se presentan, la ayuda que brinda la gestión administrativa es que se dé cumplimiento a los planes estratégicos diseñados por la entidad, es el conjunto de acciones mediante las cuales el o los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Peña, 2015). La gestión administrativa son principios que requieren de esfuerzo y responsabilidad, logrando cumplir cada uno de los objetivos planteados, de manera eficaz y eficiente satisfaciendo las necesidades de cada organización (Tagua, 2017).

Para (Hitt, 2006) menciona que: es una forma sistemática de hacer las cosas”. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas, interactuantes e interdependientes con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Partiendo de la definición de Peña, es importante definir los siguientes procesos:

- a. Planeación: Implica que el pequeño empresario debe establecer los objetivos con orden y sentido común. Se basa primordialmente en un plan o método y no en una corazonada pues debes estructurar hoy lo que será mañana (Anzola, 2010, p. 52).

- b. Organización: Comprende la coordinación de los recursos materiales y humanos en busca de un objetivo común, lo cual conlleva la asignación de 12 funciones a cada persona y las relaciones entre cada una de ellas (Anzola, 2010, p. 52).
- c. Dirección: Describe como el pequeño empresario debe orientar a sus empleados e influir sobre ellos, de forma que estos contribuyan al logro de las metas establecidas (Anzola, 2010, p. 53).
- d. Control: Controlar significa supervisar el trabajo de otros y los resultados obtenidos, para asegurar que se alcancen las metas tal como fueron planeadas (Anzola, 2010, p. 53).

La gestión administrativa ayuda a una empresa a desarrollar sus actividades mediante una planificación estratégica que promueva alcanzar el crecimiento organizacional y económico esperado; es decir, que una planificación estratégica proporciona todas las pautas o directrices con los cuales debe ser administrada una entidad, dentro de esta se encuentra la misión, visión, objetivos, valores y políticas. La gestión administrativa tiene vital importancia para el funcionamiento normal de toda empresa y su distribución organizacional, entre sus finalidades se destaca el análisis estructural, definición de herramientas de gestión entre otras (Yaguana y Oto, 2016).

### ***Modelos de Gestión Administrativa***

Modelo básico de la gestión administrativa Es un sistema de gestión administrativa con un conjunto de acciones orientadas a los logros de los objetivos de la organización, a través del cumplimiento y la optimización de las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar), buscando una mejora en sus actividades macro y micro de la empresa, incrementando la cantidad y eficiencia en la gestión de los servicios

(Atria, 2012). El modelo básico de la gestión administrativa permite la aplicación de políticas de desarrollo administrativo como son la planificación, la organización de la empresa, la dirección de la empresa y el control operativo, este modelo también indica cuales son los elementos o componentes que deben ser detallados en cada una de esta políticas

### ***Modelo de gestión por resultados o administración por objetivos***

El Modelo de Gestión por Resultados también denominada administración por objetivos, es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión (Obarama, 2013). Este modelo de gestión busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad, este modelo también permite incrementar las ganancias y reducir los gastos en una empresa.

### ***Modelo de gestión por procesos***

El modelo de gestión por procesos comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocio clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo, y con el tiempo la satisfacción del cliente. (Mallar, 2010). El modelo por procesos es una forma de gestionar a toda la organización; es decir se identifica los procesos que desarrolla la empresa para luego medir su correcta ejecución, estos procesos siempre deben estar en permanente evaluación con la finalidad de detectar dificultades para posteriormente definir las soluciones de mejoras que necesitan cada uno de estos procesos.

### ***Modelo de gestión de la calidad total***

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe (Pérez & Vega, 2010). El modelo de gestión de la calidad busca y orienta a la empresa a que las operaciones el servicio sean eficaces y eficientes, este modelo siempre influye a que la administración de la empresa tenga en cuenta las necesidades del cliente las cuales deben ser posteriormente satisfechas por el ente que presta el servicio. La calidad del servicio y las operaciones que se desarrollan logran la permanencia en el mercado de la empresa.

En la presente investigación desarrollaremos el impacto de la inteligencia comercial en la gestión de la empresa Tecnimotos R-R EIRL, enfocados en el factor de innovación y tecnología, que es el factor al que aporta la inteligencia comercial en la gestión de la empresa.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cómo impacta la inteligencia comercial en la gestión de la empresa Tecnimotos R-R EIRL, Cajabamba, Cajamarca 2019?

### **1.2.2. Problemas Específicos**

- i. ¿Cuál es el estado de la inteligencia comercial en la empresa Tecnimotos R-R EIRL, Cajabamba, Cajamarca 2019?

- ii. ¿Cuál es el estado de la gestión de la empresa Tecnimotos R-R EIRL, Cajabamba, Cajamarca 2019?
- iii. ¿Cuál es la evaluación la proyección de la rentabilidad de venta de nuevos productos para la empresa Tecnimotos R-R EIRL, Cajabamba, Cajamarca 2019?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar el impacto de la inteligencia comercial en la gestión de la empresa Tecnimotos R-R EIRL, Cajabamba, Cajamarca 2019

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- i. Determinar la situación actual de la empresa Tecnimotos R-R EIRL, Cajabamba, Cajamarca 2019.
- ii. Elaborar una propuesta de inteligencia comercial para la empresa Tecnimotos R-R EIRL, Cajabamba, Cajamarca 2019.
- iii. Determinar el impacto de la propuesta de inteligencia comercial de manera financiera en la empresa Tecnimotos R-R EIRL, Cajabamba, Cajamarca 2019.

### **1.4. Hipótesis**

#### **1.4.1. Hipótesis General**

La Inteligencia comercial impacta en la gestión de la empresa Tecnimotos R-R EIRL es positivo y significativo.

#### **1.4.2. Hipótesis específicas**

- i. La situación actual de la empresa Tecnimotos R-R EIRL, Cajabamba, Cajamarca 2019, presenta limitación en el uso de herramientas de inteligencia comercial y gestión empresarial.

- ii. Se puede elaborar una propuesta de inteligencia comercial para la empresa Tecnimotos R-R EIRL, Cajabamba, Cajamarca 2019, que permita identificar un proveedor internacional.
- iii. La propuesta de inteligencia comercial impacta financieramente en la empresa Tecnimotos R-R EIRL, Cajabamba, Cajamarca 2019.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

La presente investigación corresponde al tipo no experimental, transeccional y descriptiva:

- a. Investigación no experimental, de acuerdo a The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009 (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), son “estudios que se realizan sin manipular deliberadamente variables, (...), observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (p. 152).
- b. Diseños transeccionales (transversales), de acuerdo a Liu (2008) y Tucker (2004) (Hernández, et al., 2014), son “investigaciones que recopilan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 154).
- c. Estudio descriptivo de acuerdo a Hernández, et al. (2014), “describe hechos desde la observación y supuestos predecibles para un grupo o población” (p. 93).

### 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

#### 2.2.1 Población

Población 1: Empresas comercializadoras de partes y piezas para motos en Cajabamba

Población 2: Se tomó como población a los stakeholders identificados de la empresa, dentro de los cuales se tiene trabajadores (10), proveedores (28) y clientes (125).

Haciendo un total de 163 personas.

#### 2.2.2 Muestra:

##### Muestra 1:

No probabilística por conveniencia, se tomó a la empresa Tecnimotos R-R EIRL.

## Muestra 2:

La muestra se calculó mediante un cálculo de muestreo aleatorio simple, para ello tenemos la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + Z^2 p \cdot q}$$

n = tamaño de la muestra

N = población o universo

Z = nivel de confianza

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error máximo aceptable (error maestro)

Para los valores en la presente investigación tenemos:

N = 163

Z = 1.96

p = 50%

q = 50%

e = 5%

Tamaño de muestra n = 114.65 personas. Redondeando tendríamos 115 personas que conforman la muestra, dentro de los cuales se tiene trabajadores (10), proveedores (15) y clientes (90). Haciendo un total de 163 personas.

*Criterios de aceptación de la muestra:*

- a. Mayor población.
- b. Acceso para trabajo de campo (aplicación de test).
- c. Disponibilidad para trabajo de campo.

*Los criterios de exclusión fueron los siguientes:*

- a. Fuera del ámbito de intervención de la investigación.
- b. Permanencia limitada dentro del ámbito de intervención.

### **2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

La técnica utilizada será la encuesta, a través de cuestionarios como instrumentos de recolección de datos, aplicada a las unidades de estudio. Estos instrumentos permitieron medir las variables: gestión de la empresa e inteligencia comercial de la empresa Tecnimotos R-R EIRL. Se utilizaron dos instrumentos, uno para el proceso de diagnóstico (Anexo 3) y el segundo para un análisis de percepción (Anexo 4). Se verificará que el instrumento cuente con los requisitos de validez y confiabilidad pertinentes. Para el procesamiento de datos se utilizó Excel y el software SPSS IBM versión 25.

El cálculo de la confiabilidad del instrumento se realizó a través del Alpha de Cronbach en el software IBM SPSS Statistics versión 25. El resultado del Alfa de Cronbach es de 0.85, este valor es mayor a 0.7 entonces el instrumento tiene una confiabilidad aceptable.

### **2.4. Procedimiento**

**Análisis descriptivo.** A través del programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 25, se presentará, organizará y resumirá la información recolectada en tablas de doble entrada, donde se interpretará horizontalmente el comportamiento de las variables.

**Análisis inferencial.** A través del programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 25, se someterá la información recolectada a pruebas estadísticas como la prueba Rho de Spearman, para verificar si las variables consideradas son independientes entre sí o no lo son. En estadística, el coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias (tanto continuas como discretas). Para calcular  $\rho$ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden.

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas de datos. Se tiene que considerar la existencia de datos idénticos a la hora de ordenarlos, aunque si éstos son pocos, se puede ignorar tal circunstancia. La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia.

## 2.5. Aspectos Éticos

La presente investigación se basó en principios básicos de éticas las cuales sirvieron como base para llevar por buen camino a través de profesionalismo:

### **El principio de anonimato**

Este principio menciona que se debe tener total privacidad sobre las personas que contribuyeron al desarrollo de la investigación, teniendo un respeto por aquellas personas, sin dañar su integridad, ya que es importante anteponer su dignidad que cualquier otro interés (Álvarez, 2011).

### **El principio de confidencialidad:**

Este principio hace mención que toda la información recolectada u obtenida a través del instrumento, se encontrará resguardada (Álvarez, 2011).

### **El Principio de beneficencia:**

Álvarez (2011), menciona que los valores que se presentan de ser medidos como están en los principios tanto de justicia como de autonomía, justo en el momento de la toma

de decisiones, ayuda a potenciar la investigación a través de la participación y consideración del beneficio social.

**Originalidad de la información.**

Este principio nos indica que todo tipo de investigación cuenta con un diseño y se guía de tal, y está basada en la seguridad de la misma, y buscar encontrar la seriedad y garantía que logre sustentar la originalidad del trabajo (Becerra, 2017).

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

#### Objetivo específico 1: Determinar la situación actual de la empresa Tecnimotos R-R EIRL, Cajabamba, Cajamarca 2019.

##### *Inteligencia Comercial*

##### OFERTA

Tabla 1

*Número de distribuidores de repuestos en Cajabamba*

	Distribuidor
Formales	10
Informales	5
Total	15

##### DEMANDA

Tabla 2

*Cantidad promedio de ventas anuales por producto (cantidad)*

Producto	Promedio anual
Aceite 20w – 50	480
Cadenas 428 H – 150	400
Catalina 50T	480
Piñón 15 T	400
Llantas 300x18	600

En cuanto a la demanda, la empresa tiene un buen nivel de ventas, con rotación más alta de cinco productos, que son los más comerciales; sin embargo, no existe diferenciación con la competencia. Por otro lado, las empresas en Cajabamba no son importadoras directas, todas traen productos de mayoristas de las ciudades de Chiclayo y Lima. En cuanto al tema de clientes, la empresa identifica como clientes permanentes al menos 125 constantes y otros 400 esporádicos, los cuáles no tienen compras recurrentes. Con estos resultados podemos

Inferir que la percepción la empresa se enfoca en mantener los clientes comunes, que pueden ser en limitada cantidad, pero que representarían el mayor porcentaje de la venta y la principal estrategia es el precio de venta.

## PRECIO

Tabla 3  
*Precio de venta por producto*

Producto	Precio de Venta
Aceite 20w – 50	55
Cadenas 428 H - 150	65
Catalina 50T	55
Piñón 15 T	12
Llantas 300x18	180

Los precios de venta varían durante el año, según el precio de compra al proveedor, que siempre es nacional. En la Tabla 3, se precisa los precios promedio de los productos durante el último año. Estos precios son los de mercado; es decir, la competencia vende a precios iguales, esto se puede explicar porque los en la mayoría de casos los proveedores son los mismos, o se encuentran en las mismas regiones como Chiclayo y Lima. Es importante notar que el mercado no es el principal factor con el cual se toman decisiones pudiéndose obviar factores como competencia y mercados internacionales; lo mismo sucede con la oferta, es notable que la oferta (proveedores) con los que cuenta la empresa, son básicamente nacionales, aún no se ha tocado el tema de proveedores internacionales.

### *Gestión Empresarial*

## PLANIFICACIÓN

La empresa Tecnimotos, no cuenta con un plan estratégico, la misión y la visión no se encuentran declaradas y registradas en algún documento de gestión de la empresa, es por ello que los trabajadores se basan en un trabajo funcional sin una clara visión de las metas que deben cumplirse. Por otro lado, se identifica un conocimiento claro de las funciones que

cada colaborador desempeña, el aprendizaje de funciones es sobre todo a través del aprendizaje informal en el negocio. La empresa no cuenta con un plan de capacitación anual para los colaboradores, dado que las condiciones de mercado y gestión actual no las requieren, el trabajo es específico y rutinario. Además, la gestión de mercadería, se haría en base a la demanda, es decir el stock no es pronosticado, pudiéndose incurrir en desabastecimiento.

Los aspectos necesarios para una buena planificación, no están siendo solventados por la empresa como por ejemplo metas, planes de acción y objetivos a corto plazo. Con estos resultados podemos inferir que la administración de la empresa requiere un plan estratégico como línea base de crecimiento.

## **ORGANIZACIÓN**

La empresa no tiene una estructura orgánica definida, tampoco existe evidencia de alguna propuesta de organización en la empresa, esto dificulta la gestión debido a que se identifica cruces de actividades o funciones, la ausencia de un manual de organización y funciones, se suma a esta realidad. Esta situación no permite ofrecer una línea de carrera a los colaboradores de la empresa.

## **DIRECCIÓN**

En el tema de dirección, en la empresa Tecnimotos, se toman las decisiones según la necesidad de cada día; es decir, si se estima la necesidad de productos se solicita en un proveedor que pueda abastecer las compras, o si es necesario contratar o no a un colaborador, se va estimando según las condiciones cotidianas del negocio, La gestión no tiene actualmente un sistema de metas, tampoco de mejoras de rendimiento en la funciones

realizadas. El negocio no tiene un cálculo del crecimiento anual; sin embargo, se sabe que es más grande de lo que fue al inicio de sus actividades.

## FINANZAS

En cuanto al manejo financiero, se tiene los datos del estado de resultados y flujo de caja siguiente:

Tabla 4  
*Estado de Resultados*

Rubro	Año 2018		Año 2019 P.	
(+) Ventas netas de bienes		191,600.00		197,304.00
(+) Prestación de servicios				
Total de ingresos de actividades ordinarias	S/.	191,600.00	S/.	197,304.00
(-) Costo de Ventas (costo de producir)		53,400.00		55,002.00
Utilidad bruta	S/.	138,200.00	S/.	142,302.00
(-) Gastos de ventas y distribución		35,152.00		35,788.00
(-) Gastos de administración		79,014.00		79,014.00
(-) Depreciación		6,124.00		6,124.00
Utilidad operativa	S/.	30,466.98	S/.	34,209.39
(+) Ingresos financieros				
(-) Gastos financieros		19,746.53		19,746.53
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	S/.	10,720.45	S/.	14,462.86
(-) Gastos por impuesto a la renta (29.5% iR)	-	2,894.52	-	3,904.97
Utilidad neta del ejercicio	S/.	7,825.93	S/.	10,557.89

El estado de resultados actual, presenta una utilidad anual baja, que se considera no compensaría la inversión que se hace en el manejo del negocio, a pesar de que no se registra

pérdida, el movimiento comercial el alto y las expectativas de rentabilidad no son cubiertas por la situación actual de Tecnimotos.

Tabla 5

*Flujo de Caja*

Rubro	2018	2019
(+) Ingresos por ventas	191,600.00	197,304.00
(-) Costos y gastos operativos	167,566.00	169,804.00
(-) Impuestos	2,894.52	3,904.97
(=) Flujo de caja operativo	21,139.48	23,595.03
(-) Inversión		
(=) Flujo Económico	21,139.48	23,595.03

El flujo de caja presenta un flujo final positivo, que se estima puede mejorar con una estrategia de precios y de gestión. El valor de TIR calculado actualmente es de 16.83% estimando una proyección de acuerdo al manejo actual (Datos contables de la empresa).

**Objetivo específico 2: Elaborar una propuesta de inteligencia comercial para la empresa Tecnimotos R-R EIRL, Cajabamba, Cajamarca 2019.**

La propuesta consiste en seguir cuatro pasos que permitan identificar un proveedor que abastezca con productos que son los más comerciales para la empresa (Barrantes, 2018):

**1. Planeación**

- Visión y misión del proyecto.

**Visión**

Ser la empresa importadora de repuestos de motos más importante en Cajabamba reconocida por los clientes como la mejor opción, respaldando así la calidad de los productos y que

estos generen valor para seguir creciendo de manera constante y efectiva, principalmente en el mercado local.

## Misión

Somos una empresa cajamarquina dedicada a la importación de repuestos para motos con excelente calidad, que promueve la industria y explora nuevos mercados. Siendo socialmente responsable al trabajar con la localidad.

### 1. *Análisis de requerimientos*

- Establecer los recursos que se emplearan.

Los recursos necesarios para el proceso de importación son:

#### *Económicos:*

Se requiere de recurso económico para iniciar la importación. Se estima que estos recursos ascenderán a S/ 40,000.00 soles.

#### *Humanos:*

Es importante que en esta etapa se cuente con profesionales que apoyen el proceso de importación y la gestión de la empresa al acceder al mercado internacional.

- Productos a importar.

Los productos a importar son:

Tabla 6

#### *Productos a importar*

Producto
Aceite 20w - 50
Cadenas 428 H - 150
Catalina 50T
Piñón 15 T

**Llantas 300x18**


---

- Selección de posibles proveedores.

Al investigar distintas fuentes de internet, se pudo identificar tres empresas que son las más indicadas para ser consideradas como proveedoras, a continuación se detallan cuales son:

Tabla 7  
*Posibles Empresas proveedoras*

EMPRESAS	NACIONALIDAD	PÁGINA WEB	TELÉFONO / CORREO
<b>AUREN (DONGYING AUREN PETROLEUM &amp;CHEMICAL CO,LTD</b>	CHINA	<a href="https://www.lubricants1.com/lubricant-suppliers/aurenlube">https://www.lubricants1.com/lubricant-suppliers/aurenlube</a>	86-546-3633146
<b>CHOHO (QINGDAO CHOHO CHAIN TRANSMISSION CO, LTD</b>	TAHILANDIA	<a href="http://www.chohogroup.com/en/about/gsjj/">http://www.chohogroup.com/en/about/gsjj/</a>	<a href="mailto:info@chohogroup.com">info@chohogroup.com</a>
<b>QRD ( QINGDAO PUREGAIN TYRE CO, LTD</b>	CHINA	<a href="http://www.puregain-tyre.com/">http://www.puregain-tyre.com/</a>	0086-532-84110001

## 2. Consolidación de información

Tabla 8  
*Análisis de Empresas proveedoras*

EMPRESAS	NACIONALIDAD	CERTIFICADOS	CRECIMIENTO ANUAL DE LA EMPRESA	TLC
<b>AUREN (DONGYING AUREN PETROLEUM &amp;CHEMICAL CO,LTD</b>	CHINA	CERTIFICADO PP20 ISO14000	10%	0
<b>CHOHO ( QINGDAO CHOHO CHAIN TRANSMISSION CO, LTD</b>	TAHILANDIA	PERMISO DE PRODUCCION CERTIFICADO PP20 ISO9001: 2015 CERTIFICADO DE LA EMPRESA PERMISO DE TIERRA INDUSTRIAL	15%	0
<b>QRD ( QINGDAO PUREGAIN TYRE CO, LTD</b>	CHINA	ISO9001:2008	8%	0

Para pasar a un análisis de información, se tuvo en cuenta las certificaciones de las empresas y los aranceles que se pueden pagar que en todos los casos es 0%.

### 3. Toma de decisión final

Considerando los requerimientos de la empresa y los atributos de los proveedores se seleccionó la empresa CHOHO, que ofrece mejores condiciones e el proceso de compras. Además, la empresa cuenta con mayor estabilidad económica, lo que aumenta la seguridad en la compra.

**Objetivo Específico 3: Determinar el impacto de la propuesta de inteligencia comercial de manera financiera en la empresa Tecnimotos R-R EIRL, Cajabamba, Cajamarca 2019.**

### Plan Financiero

Tabla 9

*Supuestos para el plan financiero*

Item	Valor
Tasa de crecimiento anual para el negocio	3.0%
Impuesto a la Renta	27.0%
Tasa Bancaria – BCP	20.5%
IGV	18.0%
Beneficios Sociales	9.0%
CTS	8.3%
Tipo de Cambio	3.39
Tiempo de evaluación	5 Años

*Fuente:* Las tasas utilizadas son las vigentes en SUNAT, la tasa del BCP

es la tasa para préstamos dirigidos a comercio internacional y fue tomada de: <https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=1&O=003&PCTAS=>

Tabla 10

*Proyección de Ventas en Cantidad*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite 20w – 50	480	494	509	524	540
Cadenas 428 H – 150	400	412	424	437	450
Catalina 50T	480	494	509	524	540
Piñón 15 T	400	412	424	437	450

Llantas 300x18	600	618	637	656	676
----------------	-----	-----	-----	-----	-----

**Tabla 11**
*Proyección de Ventas en Soles*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite 20w - 50	21,599.36	22,229.34	22,904.32	23,579.30	24,299.28
Cadenas 428 H - 150	21,599.36	22,247.34	22,895.32	23,597.30	24,299.28
Catalina 50T	23,759.30	24,452.28	25,194.76	25,937.23	26,729.21
Piñón 15 T	3,599.89	3,707.89	3,815.89	3,932.88	4,049.88
Llantas 300x18	94,497.21	97,332.12	100,324.53	103,316.95	106,466.85
<b>Total de Ventas</b>	<b>165,055.12</b>	<b>169,968.97</b>	<b>175,134.82</b>	<b>180,363.67</b>	<b>185,844.50</b>

*Fuente:* Elaborado por investigadores a partir de la proyección de ventas en cantidad

**Tabla 12**
*Inversión*

Concepto	Und. Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total(S/.)
<b>Inversión Tangible</b>				
Adecuación de Local	servicio	1	2,500.00	2,500.00
Computadora	unidad	1	2,500.00	2,500.00
Impresora	unidad	1	600.00	600.00
Extintor	unidad	1	200.00	200.00
Lámpara automática de emergencia	unidad	1	700.00	700.00
Sistema de Seguridad	unidad	1	3,000.00	3,000.00
Muebles	juego	1	4,500.00	4,500.00
Estantes	unidad	4	3,500.00	14,000.00
Tacho de basura	unidad	2	45.00	90.00
Pizarra acrílica	unidad	1	150.00	150.00
Decoración	servicio	1	2,850.00	2,850.00
<b>Subtotal de Inversión en Activo Tangible</b>				<b>31,090.00</b>
<b>Inversión Intangible</b>				
Búsqueda de nombre	servicio	1	5.00	5.00
Reserva de nombre	servicio	1	20.00	20.00
Elaboración de Minuta	servicio	1	160.00	160.00
Inscripción en SUNARP	servicio	1	300.00	300.00
Búsqueda de antecedentes de marca	servicio	1	60.00	60.00
Registro de marca	servicio	1	450.00	450.00
Publicación de marca en diario oficial	servicio	1	120.00	120.00
Licencia Municipal	servicio	1	100.00	100.00
Legalización de Libros Contables	servicio	1	500.00	500.00
Página web	servicio	1	1,800.00	1,800.00
<b>Subtotal de Inversión en Activo Intangible</b>				<b>3,515.00</b>
<b>Inversión Total</b>				<b>34,605.00</b>

A continuación se muestra los impuestos que deben ser pagados al comprar los productos considerados en la presente investigación

Tabla 13

*Medidas impositivas para las partidas arancelarias 8714.92.10.00 y 8714.99.00.00*

Gravámenes Vigentes	Valor
Ad / Valorem	6%
Impuesto Selectivo al Consumo	0%
Impuesto General a las Ventas	16%
Impuesto de Promoción Municipal	2%
Derecho Específicos	N.A.
Derecho Antidumping	N.A.
Seguro	1.5%
Sobretasa Tributo	0%
Unidad de Medida:	(*)
Sobretasa Sanción	N.A.

Fuente: Tomado de SUNAT (<http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>)

A continuación se elabora la tabla de gastos de importación, tomando en cuenta la tabla anterior.

Tabla 14

*Gastos de Importación*

Concepto	Und. Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total(S/.)	Total Año 1 (S/.)	Total Año 2 (S/.)	Total Año 3 (S/.)	Total Año 4 (S/.)	Total Año 5 (S/.)
Agente de aduana	mes	4	350	1,400	1,400	1,442	1,485	1,530	1,576
Impuesto General a las Ventas (16%)	año	1	5,869	5,868.80	5,869	6,045	6,226	6,413	6,605
Flete Marítimo	trimestre	4	1,300	5,200	5,200	5,356	5,517	5,683	5,853
Ad Valorem 6%	global	4	2,201	8,803.20	8,803	8,803	8,803	8,803	8,803
Seguro 1.5%	mes	4	550	2,200.80	2,201	2,267	2,335	2,405	2,477

Impuesto (2%)	año	1	734	734	734	756	779	802	826
Transporte interno	mes	4	450	1,800	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
Total de gastos de importación					26,006	26,523	27,055	27,603	28,166

*Fuente:* Elaborado por investigadores, los costo fueron obtenidos de [http://images.fedex.com/downloads/lac/rates\\_2017/pe\\_2017.pdf](http://images.fedex.com/downloads/lac/rates_2017/pe_2017.pdf) y SUNAT

**Tabla 15**  
*Gastos en Servicios, Útiles y Suministros*

Concepto	Und. Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total( S/.)	Total Año 1 (S/.)	Total Año 2 (S/.)	Total Año 3 (S/.)	Total Año 4 (S/.)	Total Año 5 (S/.)
<b>Servicios</b>									
Alquiler del local	mes	12	800	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Agua	mes	12	30	360	360	360	360	360	360
Electricidad	mes	12	80	960	960	960	960	960	960
Telefonía fija, internet y Cel.	mes	12	200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Hosting	anual	1	250	250	250	250	250	250	250
Sub Total Servicios				13,570	13,570	13,570	13,570	13,570	13,570
<b>Útiles de Escritorio</b>									
Lapiceros, grapas, plumones, clips, sobres y otros.	Kit	1	250	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Tinta para Impresora	unidad	1	160	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920	1,920
Archivadores	unidad	3	12	432	432	432	432	432	432
Sello	unidad	3	25	900	900	900	900	900	900
Papel Bond	millar	5	27	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620	1,620
Sub Total Servicios				7,872	7,872	7,872	7,872	7,872	7,872
<b>Suministros de Limpieza</b>									
Escobas	unidad	1	11	11	33	33	33	33	33
Detergente	kg	1	5	5	15	15	15	15	15
Set trapeador c/balde	unidad	1	12	12	24	24	24	24	24
Hisopo de baño con base	unidad	1	10	10	20	20	20	20	20
Perfumador de ambiente	galón	1	8	8	96	96	96	96	96
Limpiatodo	galón	1	12	12	48	48	48	48	48
Guantes	par	1	6	6	72	72	72	72	72
Papel higiénico	plancha	1	14	14	168	168	168	168	168
Sub Total Suministros				476	476	476	476	476	476
Total de Gastos de Ventas por año					21,918	21,918	21,918	21,918	21,918

**Tabla 16**
*Resumen de Remuneraciones*

Personal	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Operario	1	15,776.00	15,776.00	15,776.00	15,776.00	15,776.00
Gerente General	1	19,720.00	19,720.00	19,720.00	19,720.00	19,720.00
Jefe de Operaciones	-	-	-	-	-	-
Asistente Administrativo	2	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00	9,600.00
Contabilidad	1	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Seguridad	1	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00	10,200.00
<b>Total Remuneraciones</b>		<b>57,096.00</b>	<b>57,096.00</b>	<b>57,096.00</b>	<b>57,096.00</b>	<b>57,096.00</b>

**Tabla 17**
*Punto de Equilibrio en Cantidad*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite 20w – 50	221	228	234	242	249
Cadenas 428 H - 150	221	228	234	242	249
Catalina 50T	243	250	258	266	274
Piñón 15 T	37	38	39	40	41
Llantas 300x18	967	996	1,026	1,057	1,088

*Fuente:* Elaborado por investigadores

**Tabla 18**
*Punto de Equilibrio en Soles*

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aceite 20w – 50	9,946	10,244	10,551	10,868	11,194
Cadenas 428 H - 150	11,935	12,293	12,661	13,041	13,433
Catalina 50T	12,034	12,395	12,767	13,150	13,544
Piñón 15 T	332	341	352	362	373
Llantas 300x18	152,291	156,860	161,566	166,413	171,405

*Fuente:* Elaborado por investigadores

**Tabla 19**
*Estado de Resultados*

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas netas de bienes	165,055.12	169,968.97	175,134.82	180,363.67	185,844.50
(+) Prestación de servicios					
<b>Total de ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>S/.165,055.12</b>	<b>S/.169,968.97</b>	<b>S/.175,134.82</b>	<b>S/.180,363.67</b>	<b>S/.185,844.50</b>
(-) Costo de Ventas (costo de producir)	36,680.00	37,780.40	38,913.81	40,081.23	41,283.66
<b>Utilidad bruta</b>	<b>S/.128,375.12</b>	<b>S/.132,188.57</b>	<b>S/.136,221.01</b>	<b>S/.140,282.44</b>	<b>S/.144,560.84</b>
(-) Gastos de ventas y distribución	17,522.40	18,015.00	18,522.00	19,045.00	19,582.00
(-) Gastos de administración	79,014.00	79,014.00	79,014.00	79,014.00	79,014.00
(-) Depreciación	6,124.00	6,124.00	6,124.00	6,124.00	6,124.00
<b>Utilidad operativa</b>	<b>S/.35,721.19</b>	<b>S/.39,241.94</b>	<b>S/.42,973.37</b>	<b>S/.46,723.90</b>	<b>S/.50,683.65</b>
(+) Ingresos financieros					
(-) Gastos financieros	14,136.94	14,136.94	14,136.94	-	-
<b>Utilidad antes de impuesto a las ganancias</b>	<b>S/.21,584.25</b>	<b>S/.25,105.00</b>	<b>S/.28,836.43</b>	<b>S/.46,723.90</b>	<b>S/.50,683.65</b>
(-) Gastos por impuesto a la renta (27% iR)	-5,827.75	-6,778.35	-7,785.84	-12,615.45	-13,684.59
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>S/.15,756.50</b>	<b>S/.18,326.65</b>	<b>S/.21,050.59</b>	<b>S/.34,108.45</b>	<b>S/.36,999.07</b>

**Tabla 20**
*Flujo de Efectivo*

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
(+) Ingresos por ventas		165,055.12	169,968.97	175,134.82	180,363.67	185,844.50	
(-) Costos y gastos operativos		133,216.40	134,809.40	136,449.81	138,140.23	139,879.66	
(-) Impuestos		4,911.67	5,862.28	6,869.76	12,615.45	13,684.59	
(=) Flujo de caja operativo		26,927.05	29,297.30	31,815.25	29,607.99	32,280.25	
(-) Inversión	67,909.10						
(=) Flujo Económico	67,909.10	26,927.05	29,297.30	31,815.25	29,607.99	32,280.25	
(+) Desembolso de préstamo	42,103.64						
(-) Gasto financiero		5,052.44	3,555.15	1,878.19	-	-	
(-) Amortizaciones		12,477.37	13,974.66	15,651.61	-	-	
(+) Escudo Financiero		1,364.16	959.89	507.11	-	-	
(=) Flujo Financiero	25,805.46	10,761.40	12,727.38	14,792.55	29,607.99	32,280.25	407,760.69

La perpetuidad fue calculada según lo indicado por Van & Wachowicz (2010)

**Tabla 21**
*Balance General*

Conceptos	Pre Operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>						
Efectivo y equivalente de efectivo	- 21,376.66	5,235.93	8,157.86	11,176.65	27,182.15	31,130.91
Mercadería		55,080.00	57,834.00	60,718.00	63,753.00	66,941.00
Inmuebles, maquinaria y equipos	57,561.17	31,150.00	31,150.00	31,150.00	31,150.00	31,150.00
Depreciación acumulada		- 6,130.00	- 12,260.00	- 18,390.00	- 24,520.00	- 30,650.00
Intangible	3,515.00	3,515.00	3,515.00	3,515.00	3,515.00	3,515.00
<b>Total Activos</b>	<b>36,184.51</b>	<b>85,335.93</b>	<b>84,881.86</b>	<b>84,654.65</b>	<b>97,565.15</b>	<b>98,571.91</b>
<b>Pasivos</b>						
Impuesto general a las ventas						
Impuesto a la renta		- 4,157.29	- 5,623.42	- 7,164.13	- 13,552.85	- 15,250.09
Remuneraciones por pagar		50,042.00	50,042.00	50,042.00	50,042.00	50,042.00
Obligaciones Financieras	39,699.51	28,374.91	15,238.38	-	-	-
Otras cuentas por pagar		- 21,540.43	- 11,355.81	1,030.43	3,056.45	1,171.62
<b>Total Pasivos</b>	<b>39,699.51</b>	<b>52,719.19</b>	<b>48,301.15</b>	<b>43,908.30</b>	<b>39,545.60</b>	<b>35,963.53</b>
<b>Patrimonio Neto</b>						
Capital social	21,376.66	21,376.66	21,376.66	21,376.66	21,376.66	21,376.66
Utilidades retenidas	- 24,891.66	11,240.08	15,204.05	19,369.69	36,642.89	41,231.72
Reserva legal						
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>- 3,515.00</b>	<b>32,616.74</b>	<b>36,580.71</b>	<b>40,746.35</b>	<b>58,019.55</b>	<b>62,608.38</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio Neto</b>	<b>36,184.51</b>	<b>85,335.93</b>	<b>84,881.86</b>	<b>84,654.65</b>	<b>97,565.15</b>	<b>98,571.91</b>

Del balance presentado podemos obtener %D=62% y %E=38%

**Tabla 22**
*Cálculo de WACC*

Concepto	Valor
Beta	1.16
Rf	4%
Rm - Rf	6%
D/D+E	62%
E/E+D	38%
Kd	20.5%
t	27%
Rp	1.26%
ke	12.22%
<b>WACC</b>	<b>13.92%</b>

*Fuente:* Elaborado por investigadores  
 los datos se tomaron de los supuestos,  
 de la página de Damodarán y yahoo financiero

El valor de beta se obtuvo de la web de Damodarán, considerándose el sector de autopartes. Esto debido a ser el sector más cercano al propuesto en la presente investigación. La tasa de préstamo (kd) se obtuvo de la página web del BCP, que brinda una tabla de tasas para préstamos orientados a capital de trabajo, es una tasa fija de 30.5% (<https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=1&O=004>).

Tabla 23

*Indicadores de Rentabilidad*

Indicadores	Resultados
VAN Económico (VANE) – (S/.)	S/. 44,265.22
TIR Económica (TIRE) - %	34.65%
VAN Financiero (VANF) – (S/.)	S/. 43,232.16
TIR Financiero (TIRF) - %	56.84%
VAN - Perpetuidad	196,683.84
TIR - Perpetuidad	82%

**Objetivo General: Determinar el impacto de la inteligencia comercial en la gestión de la empresa Tecnimotos R-R EIRL.**

Al analizar el impacto de la inteligencia comercial en la empresa, la presente investigación permite inferir que se mejoraría la oferta por parte de la empresa Tecnimotos R-R EIRL, lo que incrementaría la posibilidad de fidelizar a sector de la demanda. El impacto más importante en términos de beneficio para el mercado es la reducción de precios, sin poner en riesgo la calidad de los productos.

**PLANIFICACIÓN**

En cuanto a la gestión de la empresa Tecnimotos, tendría que implementar un modelo de gestión que le permita cubrir las exigencias de ser un importador, desde la capacitación del personal, hasta la contratación de profesionales especializados en negocios internacionales. Para ello es imprescindible que cuenten con un plan estratégico. Por otro lado, la gestión de mercadería, se haría en base a pronósticos de demanda.

Los aspectos necesarios para una buena planificación, implica que se defina y gestione metas, planes de acción y objetivos a corto plazo. Con estos resultados podemos inferir que la administración de la empresa cambiaría con la implementación de la inteligencia comercial. Por otro lado, La empresa tendría que definir su estructura orgánica, funcional y de procesos para evitar cruces de actividades o funciones. Además, se tendría que ofrecer líneas de carrera a los profesionales para evitar que dejen la empresa.

Adicionalmente, para lograr el objetivo general en la presente investigación, después de la medición de las variables que conforman el presente estudio, se procedió a determinar el grado de relación entre las variables de estudio se realizó la prueba estadística con el coeficiente de correlación de Spearman. La Tabla 24, muestra el resultado de la correlación de variables.

Tabla 24

*Correlación entre inteligencia comercial y gestión de la empresa*

---

**Medidas simétricas**

		Valor	Error estándar	T aproximada	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,653	,076	9,155	,000
Ordinal ordinal	Correlación de Spearman	,660	,072	9,327	,000
N de casos válidos		115	115		

Con respecto a la Correlación entre la dimensión inteligencia comercial con la gestión de la empresa, el coeficiente de correlación de Spearman se ubica en el rango entre 0,00 y 1,00 por lo tanto existe una correlación positiva y significativa entre las dimensiones analizadas (significancia es menor a 0.10).

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Presentar la discusión de la investigación. Los resultados permiten inferir que la gestión de la empresa Tecnimotos R-R EIRL tendría que mejorar en todos sus aspectos, con la implementación de la inteligencia comercial, asimismo, al correlacionar las variables se obtiene resultados positivos y significativos entre la inteligencia comercial y la gestión empresarial con un  $r$  de Spearman de 0.66. Esto se contrasta con lo que encontró Rueda (2010), en su investigación tuvo un  $r = 0.381$ , concluyendo que existe una relación positiva moderada entre las variables. En la misma línea Bautista (2015) estudiando las mismas variables obtuvo un  $r=0.778$ , encontrando también una relación positiva y moderada. Sin embargo, es relevante mencionar que las dimensiones de las variables estudiadas difieren en cada investigación, debido a que se utilizaron distintas bases teóricas para su análisis. En la presente investigación se utilizó un instrumento propio.

Por otro lado, un análisis similar realizaron Sánchez, Miranda y Guerra (2008), relacionado las variables inteligencia comercial y gestión empresarial, en este caso las variables fueron tomadas como ordinales y medida según una escala de Likert, de esa manera se obtuvo una correlación de  $r = 0.52$ , es decir las variables evidencian una dependencia mutua entre sí. Podemos, inferir que la inteligencia comercial impacta en el desarrollo integral de la gestión de la empresa, como menciona Palacios (2017) aunque se haya analizado la inteligencia comercial como el resultado de numerosos factores que inciden directamente en él, diversos estudios ven en causas socioeconómicas o socio ambientales el origen de la desigualdad en los procesos

administrativos. Adicionalmente como menciona Vilca (2019) existen cuatro aspectos que intervienen en el la gestión: los insumos, la motivación, el autocontrol y las habilidades sociales.

Los resultados evidencian la relevancia que tienen las dimensiones estudiadas de inteligencia comercial para los encuestados; sin embargo, las dimensiones de gestión empresarial se consideran medianamente relevantes, esto puede ser porque los encuestados perciben existen temas innovadores dentro de la inteligencia comercial, que la empresa en estudio no toma en cuenta; por ejemplo, consideran que de manera personal ellos perciben una empresa con un desempeño estable y con cierto respaldo, pero en contraposición, perciben que el estado actual de la gestión puede ser mejor. Esto implica que el existen aspectos mejor desarrollados en propiciar aplicaciones de inteligencia comercial que puedan ayudar a la gestión o en todo caso potenciarla.

En cuanto a la gestión empresarial se debe mejorar aspectos de sobre todo de planificación; por su parte, para la inteligencia comercial se debe mejorar los aspectos de aplicación, respecto a ello Mora (2013), plantea que en la gestión empresarial están todos aquellos aspectos que se relacionan con la calidad. Entre ellos están el número de empleados, los métodos y materiales utilizados, las instalaciones, uso de las TICs, la motivación de los encuestados y el tiempo dedicado por los gerentes a su negocio. +

Es importante mencionar que los resultados se elaboraron en base a pronósticos y supuestos que arrojan resultados positivos al momento de evaluar y analizar el comportamiento futuro. Es evidente que la gestión empresarial tendría que cambiar con la implementación de inteligencia comercial en aspectos de la planificación, la organización, la dirección y control financiero del negocio.

## 4.2 Conclusiones

Se concluye que la inteligencia comercial tendría un impacto real en la gestión de la empresa Tecnimotos EIRL R-R EIRL, se pudo verificar a nivel descriptivo y además se verifico que la inteligencia comercial se relaciona directa y significativamente con la gestión de la empresa, corroborando la hipótesis planteada. Se concluye que la empresa, en cuanto a la situación actual en inteligencia comercial y gestión empresarial; se encuentra en una situación que evidencia posibilidades de mejora en ambos aspectos. Un aspecto positivo es la claridad de oferta y demanda que evidencia la empresa; por otro lado, muestra limitaciones en el planeamiento estratégico y gestión de la organización. Se concluye que la propuesta de inteligencia comercial para la empresa, permitió identificar un proveedor internacional para productos de mayor rotación del negocio, los productos son de alta calidad pero a precios más accesibles. Esto beneficia a la empresa, pero sobre todos a los clientes que pueden obtener una ventaja económica en la adquisición de estos productos. Se concluye que existiría un impacto positivo en la rentabilidad del negocio al importar productos, esto justificar el uso de la inteligencia comercial para el crecimiento de la empresa Tecnimotos EIRL; además se identifica que el mercado es propicio para la introducción de nuevos productos sustitutos a precios competitivos. Las conclusiones del estudio.

## REFERENCIAS

- Armstrong, M. (2002). The name has changed but has the game remained the same? *Employee Relations*, 22(6), 576-593.
- Angus J. (2015). Learning curves for quality and productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 32(8), 815-829. doi: 10.1108/IJQRM-04-2013-0073
- Barthelemy, H., & Rodriguez, V. (2015). Las inteligencia comerciales y su impacto en la administración. In *II Congreso Latinoamericano de Administración y V Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. Posadas, Misiones Argentina*.
- Bellido, C. R., & Ruiz, R. (2019). Aplicación de la inteligencia comercial en la importación de accesorios para bebés, empresa For pekes, periodo 2017-2018.(Tesis parcial).
- Cantú, S., & Zapata, A. (2006). ¿Qué es la Gestión de la Innovación y la Tecnología (GInnT)? *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(2), 64-82.
- Carné, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (65), 50-67.
- Castellanos, J. (2000) *Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas*. Santa Clara, Cuba: UCLV.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana, Cuba: Academia.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8th ed.). D.F., México: Mc Graw Hill Education.
- Confederación Empresarial de Madrid, (2001). La innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas. *Colección dirigida por Alfonso González Hermoso de Mendoza*, (9).
- Davis, S., & Meyer, C. (2000). *Future wealth*, Harvard Business School Press
- Drucker, P. (1996). *La gestión en tiempos de grandes cambios*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Garrido, A. (2015) *Inteligencia Comercial Ventas Mercadeo*.
- González, J. (2008). Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo. *Análisis Económico*, 23(53), 227-252

- Kefeng, X., Jayanth, J., & Ming X. (2006). The effects of customer contact on conformance quality and productivity in Chinese service firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(4), 367-389. doi: 10.1108/02656710610657585
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Medina, J. (2007). Modelo integral de productividad: una visión estratégica. Bogotá, Colombia: Digiprint Editores
- Mathew, J. (2007). The relationship of organisational culture with productivity and quality: A study of Indian software organisations. *Employee Relations*, 29(6), 677-695. doi: 10.1108/01425450710826140
- Nebl T., & Schroeder, A. K. (2011). Understanding the interdependencies of quality problems and productivity. *The TQM Journal*, 23(5), 480-495. doi: 10.1108/17542731111157590
- Palacio, M. (2017). *Una propuesta para el desarrollo de inteligencia de negocios en la toma de decisiones. Caso: sector de investigación de mercados* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Medellín).
- Prasad K., D., Kumar S., J., & Prakash, A. (2015). Quality, productivity and business performance in home based brassware manufacturing units. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 270-287. doi: 10.1108/IJPPM-02-2014-0029
- Rivas, L., & Flores, B. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios gerenciales*, 23(102), 83-100.
- Rosado, A. A., & Rico, D. W. (2010). Inteligencia de negocios: Estado del arte. *Scientia et Technica*, 16(44).
- Rueda (2010) Guia Alimentaria La Selección Y Compra De Alimentos Procesados Orientada A Las Madres De Familia Del Area Urbana De La Ciudad De Ibarra (Tesis Para Licenciatura)
- Torres, C., González, J., & Arango, H. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contrastes entre la teoría y la evidencia empírica. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 65- 72.
- Scarpello, V.G. y Ledvinka, J. (1988). *Personnel/Human resource management: enviroments and functions*. Boston: Pws-Kent.

Talha, M. (2004). Total quality management (TQM): an overview. *The Bottom Line*, 17(1), 15-19. doi:10.1108/08880450410519656

Vilca, A. (2019). Aplicación de la inteligencia comercial para impulsar la exportación de arándanos a los EE. UU., Comas 2015-2018.(Tesis parcial).

## ANEXOS

### Anexo 1

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

El asesor *Haga clic o pulse aquí para escribir texto*, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de *Elija un elemento.*, Carrera profesional de *Elija un elemento.*, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo del proyecto de investigación del(os) estudiante(s):

- *Haga clic o pulse aquí para escribir texto.*

Por cuanto, **CONSIDERA** que el proyecto de investigación titulado: *Haga clic o pulse aquí para escribir texto.* para aspirar al título profesional por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al(los) interesado(s) para su presentación.

---

MBA Christiaan Michael Romero Zegarra  
Asesor

## Anexo 2

Tabla 1  
*Operacionalización de Variable Inteligencia comercial*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Inteligencia Comercial	Es un proceso de exploración de las variables indicativas del comportamiento actual y tendencial de la oferta, demanda, precios de un producto a nivel global o en nichos específicos de mercado. PromPerú (2012)	Oferta	Número de distribuidores registrados en Cajabamba
		Demanda	Cantidad de consumo por producto
			Cantidad importada por producto
			Cantidad de consumidores por producto
		Precio	Precio actual por producto
	Precio de la competencia		

Tabla 2  
*Operacionalización de Variable Gestión de la empresa*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión de la Empresa	Es una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo, la gestión administrativa tiene las dimensiones de: planificación, organización, dirección y control (Hurtado, 2012).	Planificación	Existencia de plan estratégico Nro de empleados que conocen plan estratégico Nro empleados capacitados
		Organización	Existencia de organigrama Conocimiento de funciones Existencia de línea de carrera Existencia de MOF
		Dirección	Nro de metas alcanzadas % de crecimiento anual
		Finanzas	TIR

### Anexo 3

## CUESTIONARIO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA VARIABLE INTELIGENCIA COMERCIAL y GESTIÓN EMPRESARIAL

Estimado (a):

El presente instrumento es de carácter anónimo; tiene como objetivo conocer la opinión de los encuestados respecto a la gestión administrativa y nivel de posicionamiento en el mercado.

Este instrumento se implementará para un pre y post test.

### *Inteligencia Comercial*

#### OFERTA

1. ¿Cuál es el número de distribuidores registrados en Cajabamba?

#### DEMANDA

2. ¿Cuál es la cantidad de consumo por producto?
3. ¿Cuál es la cantidad importada por producto?
4. ¿Cuál es la cantidad de consumidores?

#### PRECIO

5. ¿Cuál es el precio actual por producto?
6. ¿Cuál es el precio de la competencia?

### *Gestión Empresarial*

#### PLANIFICACIÓN

7. ¿Existe de plan estratégico?
8. ¿Cuántos empleados que conocen plan estratégico?
9. ¿Cuántos empleados capacitados en sus funciones?
10. ¿Conoce funciones a ejecutar?

#### ORGANIZACIÓN

11. ¿Existe de organigrama?
12. ¿Existe línea de carrera?
13. ¿Existe de MOF?

#### DIRECCIÓN

14. ¿Se alcanzan metas trazadas?
15. ¿Cuál es porcentaje de crecimiento anual?

#### FINANZAS

16. ¿Cuál es el TIR de la empresa?

## Anexo 4

### CUESTIONARIO DE INTELIGENCIA COMERCIAL Y GESTIÓN DE LA EMPRESA

Estimado (a):

El presente instrumento es de carácter anónimo; tiene como objetivo conocer la opinión de los encuestados respecto a la gestión administrativa y nivel de posicionamiento en el mercado. Cada uno tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su opinión.

Lea cuidadosamente cada proposición y marque sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto.

Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Edad: \_\_\_\_\_ Género:            Masculino                            Femenino

#### INDICADORES

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni acuerdo ni desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
¿Cómo califica usted al personal que brindan servicios, considera que están capacitados para el servicio al cliente?					
¿Cómo calificaría usted a los miembros de la empresa, cree que han ayudado a mejorar la posición económica de la empresa?					
¿Cómo califica usted el monto de 5,000 soles que solicita la empresa para acceder a descuentos?					
¿Cómo califica usted la calidad de servicios recibidos de la empresa?					
¿Cómo califica usted la atención que recibe por parte de los miembros de Empresa al momento de realizar un crédito?					
¿Cómo califica usted al personal de la Empresa, cree que están dispuestos a dar solución a sus inquietudes o dificultades?					
¿Cómo califica usted la ubicación geográfica de la empresa?					
¿Cómo califica la capacitación del personal para su área de trabajo?					
¿El control interno administrativo dentro de la empresa es óptimo?					
¿Cómo calificaría la contratación de un supervisor de Recursos Humanos?					
¿Cómo está integrada la planificación estratégica de la Empresa					
¿Cómo está siendo aplicada la misión y visión de la Empresa y en qué medida?					
¿Cómo Gerente participa en las acciones tomadas para el logro de objetivos					
¿El personal administrativo colabora en el desarrollo de las actividades?					
¿Dispone la Empresa de un organigrama?					
¿Cuenta la dirección con una capacitación gerencial continua para poder realizar una buena administración y para con esto llevar a la institución alcanzar las metas propuestas					
¿Los reclamos realizados por los clientes son respaldados mediante documentación					
¿Cómo es el ambiente laboral de la Empresa?					
¿Cómo es realizada la gestión de recursos humanos?					

**Muchas gracias por su colaboración.**