



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“LA INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA MEJORAR  
LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES  
EXPORTADORAS, PERÚ 2020”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Bach. Meylin Garnica Chau

Asesor:

Mg. Jesús Enrique Núñez Untiveros

Lima - Perú

2020

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por ser mi principal motivo para  
superarme profesionalmente.

## **AGRADECIMIENTO**

A todas las personas que contribuyeron en la presente investigación, por su tiempo y dedicación.

## TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTO .....	3
TABLA DE CONTENIDOS .....	4
ÍNDICE DE TABLAS .....	6
RESUMEN .....	7
ABSTRACT.....	8
I. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 Realidad problemática .....	9
1.2 Formulación del problema .....	19
1.3Objetivos .....	19
1.3.1. Objetivo general .....	19
1.3.2. Objetivos específicos.....	19
II. METODOLOGÍA .....	20
2.1 Tipo de investigación .....	20
2.2 Población y muestra .....	20
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos .....	22
2.4 Procedimiento .....	22
III. RESULTADOS.....	24
IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	37
4.1 Discusión .....	37
4.2 Conclusiones .....	43
REFERENCIAS.....	44
ANEXOS .....	47
Anexo N ° 1. Matriz de categorización.....	48
Anexo N. ° 2. Matriz de análisis de ítems .....	49
Anexo N. ° 3. Guía de entrevista .....	50
Anexo N. ° 4. Validación del instrumento.....	52
Anexo N. ° 5. Matriz de triangulación pregunta N°1 .....	53
Anexo N. ° 6. Matriz de triangulación pregunta N°2 .....	54

Anexo N. ° 7. Matriz de triangulación pregunta N°3 .....	55
Anexo N. ° 8. Matriz de triangulación pregunta N°4 .....	56
Anexo N. ° 9. Matriz de triangulación pregunta N°5 .....	57
Anexo N. ° 10. Matriz de triangulación pregunta N°6 .....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Respuestas a la pregunta N°1 .....	25
Tabla 2. Respuestas a la pregunta N°2.....	27
Tabla 3. Respuestas a la pregunta N°3.....	29
Tabla 4. Respuestas a la pregunta N°4.....	31
Tabla 5. Respuestas a la pregunta N°5.....	33
Tabla 6. Respuestas a la pregunta N°6.....	35

## RESUMEN

El presente estudio de tipo descriptivo y enfoque cualitativo tiene como objetivo determinar la incidencia de la inteligencia de mercados para mejorar la toma de decisiones en las pymes exportadoras, Perú 2020. Para cumplir con ello, se elaboró una guía de entrevista que fue aplicada a cinco especialistas asesores de pequeñas y medianas empresas exportadoras. Con sus respuestas se pudo concluir acerca de cuáles son las principales herramientas de inteligencia de mercado que utilizan las pymes, destacando entre ellas: SIICEX, Adex Data Trade y Veritrade. Asimismo, el consultar fuentes no confiables, y falta de asignación de personal en el área de inteligencia de mercado de las pymes exportadoras son errores recurrentes. No obstante, se destaca el interés de las pequeñas y medianas empresas por utilizar inteligencia de mercado para mejorar la toma de decisiones, a pesar de que les falta manejar adecuadamente las herramientas y se resalta como buena práctica que cada vez son más las pymes que cuentan con un área o especialista en el tema.

**Palabras clave:** Inteligencia de mercados, toma de decisiones, pymes exportadoras, herramientas de inteligencia de mercado.

## **ABSTRACT**

The present study of a descriptive type and qualitative approach aims to determine the impact of market intelligence on the decisions making of small and médium exporting companies, Perú 2020. To comply with this, an interview guide was developed that was applied to five advisory specialists for small and medium exporting companies. With their answers, it was possible to conclude about which are the main market intelligence tools used by SME, highlighting among them: SIICEX, Adex Data Trade and Veritrade. Likewise, consulting unreliable sources, and lack of staffing in the area of market intelligence for exporting SME are recurring errors. However, the interest of small and medium companies in using market intelligence to improve decisión making is highlighted, despite the fact that they lack proper management of the tools and it is highlighted as a good practice that more and more SME are counting with an area or specialist on the subject.

Keywords: Market intelligence, decision making, exporting SME, market intelligence tools.



## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad problemática

En un escenario cada vez más competitivo fruto de la globalización resulta imprescindible no solo satisfacer las necesidades del cliente o consumidor, sino que además nos deje márgenes de rentabilidad adecuados para que la organización continúe operando. Es por ello, que las empresas se trazan objetivos que deben cumplir en corto, mediano y largo plazo; y para ello necesitan información, no sólo de las áreas internas también de sus competidores. Cuando una empresa crece, con ello crecen sus decisiones, algunas más difíciles que otras ponen a los encargados frente a distintos escenarios que repercuten en la misma. (Nutt y Wilson, 2010).

Resulta necesario orientar la empresa hacia el logro de sus objetivos, desarrollar la estrategia disminuirá los riesgos al momento de tomar decisiones aun cuando nos encontramos frente a un escenario incierto. No obstante, la información permitirá plantear mejor la estrategia con el fin de que las decisiones sean buenas, pero sobre todo rentables. La inteligencia comercial abarca toda la información que necesita la organización para decidir sobre la comercialización de sus productos. Debiendo siempre salvaguardar la relación producto- mercado, sobre todo en un escenario de constante cambio como el actual.

Sandoval y Herrera (2014) sostienen que: “Es fundamental para cualquier organización en los ámbitos nacional e internacional tener certeza del estado actual del mercado, ello con el fin de pronosticar turbulencias y cambios que puedan disminuir riesgos de capital, costos de comercialización e incertidumbres asociadas a la toma de decisiones”.

Las tendencias son variantes y los consumidores se encuentran en constante cambio también, en ello radica la importancia de la inteligencia de mercados. Si bien es cierto, en el mercado cada vez aparecen más competidores, así como para las empresas que se dedican al comercio exterior se abren nuevos mercados, pero tomar la decisión de ingresar a un nuevo sector no sería posible sin estudiar la información que se tiene del lugar y recolectar data específica que ayudará a la organización a cumplir con sus objetivos. La demora en la toma de decisiones puede no solo hacer perder tiempo, sino también oportunidades, por lo que las herramientas que se dispongan para obtener la información deben ser precisas.

La inteligencia de mercados ayuda a ordenar la información que se obtiene de manera que permita estar al tanto de lo que va sucediendo en los distintos ámbitos, es decir abarca temas del consumidor que impactan al momento de decidir por una u otra estrategia. Al utilizar este tipo de inteligencia las empresas pueden reducir el riesgo al tomar decisiones, conocer la viabilidad de un mercado basándose en el estudio de sus variables, recopilando información del mismo para poder sacar ventaja a la competencia. También es de utilidad para que la empresa pueda resolver dificultades o mejorar su propuesta en el mercado.

Las herramientas de inteligencia de mercado integran los datos que necesita una empresa, hacen posible que los usuarios puedan acceder a información, extraerla y analizarla. Por lo que sus decisiones se basan en el análisis de los datos que obtienen. Estos datos para ser útiles se deben relacionar con otros en el mismo contexto, para que sea posible el análisis y dicha información sea de mayor utilidad para la organización. (Polo, 2016)

En cuanto a las buenas prácticas en inteligencia de mercados, la gran cantidad de datos existentes en los medios tecnológicos hacen que se innove en la recopilación y

análisis de datos de los consumidores para que las empresas los tengan a su disposición en el menor tiempo posible. Los gerentes de hoy en día buscan basar sus decisiones en datos, manejando con cautela información que los avances digitales con ayuda de algoritmos y series les ofrecen con el fin de mejorar su planificación además de su servicio. (Bassett, 2019)

Las variantes en el comercio exterior han evidenciado la necesidad de información de parte de las pymes exportadoras ya que en base a ello es posible que generen estrategias para la promoción de sus productos. La toma de decisiones de los agentes que forman parte de estas organizaciones en escenarios de constante actualización tecnológica se torna compleja si es que no se aplican instrumentos adecuados que detecten y analicen la información verídica para aportar a la empresa contribuyendo a alcanzar sus objetivos de corto y mediano plazo. (Guarrochena y Paul, 2012)

Existen decisiones de distintos tipos, dentro de ellas se encuentran las decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Toda organización toma decisiones estratégicas, las cuales resultan ser las más difíciles debido a que no son decisiones monótonas pues se toman esporádicamente y no siempre son las mismas. Sin embargo, son de fundamental importancia porque definen el futuro de una empresa en el mediano y largo plazo. Estas decisiones le competen a los más altos directivos y se toman las mismas luego de haber realizado un análisis exhaustivo a comparación de las decisiones de tipo operativa, donde estas son más monótonas y la responsabilidad recae sobre mandos medios. (Marino, 2010)

La toma de decisiones tácticas es aquella en la que se busca constantemente una forma diferente de llevar a cabo distintas acciones y actividades. En esta etapa se solucionan problemas complejos y con gran dificultad, los cuales no se resolvieron en

las actividades diarias o en las decisiones diarias que se toman en la empresa. Por tal motivo éstas sirven para saber cómo llevar a cabo determinada acción. En las decisiones operativas, éstas poseen una serie de procesos que hacen que una organización opere eficientemente. Estos procesos están orientados a la mejora continua con la finalidad de obtener mejores resultados. (Torres, 2019)

La pequeña y mediana empresa, conocida comúnmente como Pyme no posee una denominación pareja en Latinoamérica, es decir su clasificación no se encuentra definida en un monto universal. Sin embargo, en el Perú para que a una empresa se le pueda denominar de esta manera se toma en cuenta que ésta sea formal y la cantidad de sus ventas, para las cuales se toma de referencia la cantidad de Unidades impositivas tributarias de acuerdo al año en ejercicio en el que se inscribe la organización.

Cuando una empresa es aún pequeña o mediana y se encuentra o aspira a un crecimiento sostenido debe tomar cuidadosamente sus decisiones, por lo que la aplicación de la inteligencia de mercados será su principal aliado. Actualmente, en el Perú existen pymes exportadoras de diferentes sectores y regiones del país todas apuntan a ser más competitivas y ganar cada vez mayor presencia en el extranjero. Algunas más antiguas que otras, vienen demostrando que para mantenerse vigentes en un mundo globalizado como en el que vivimos se tienen que tomar decisiones, las cuales en ocasiones derivan en pérdidas debido a la poca información que manejan. Asimismo, muchas de estas empresas vienen aplicando la inteligencia de mercados, con poca o nula experiencia en el tema, por lo que podrían obtener información errónea o manipularla de manera incorrecta.

Es fundamental la manera en la que se maneja la información en las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica, lamentablemente muchas de estas organizaciones no sobreviven debido a la escasa información que manejan, no porque exista poca

información sino porque no la saben utilizar. Esto repercute directamente en la capacidad de tomar decisiones que vayan alineadas a los objetivos de la empresa, pues el uso erróneo de las herramientas de información podría incrementar costos o en ocasiones hacerlas ingresar a mercados no convenientes según el tipo de negocio que ofrecen.

Se debe considerar que la inteligencia de mercados no sólo es información. Pues ésta, puede ser información general, que es fácil de conseguir, lo cual si bien es cierto es económico no cumpliría con el propósito de orientar a la organización hacia mejores resultados. La inteligencia de mercados contiene información más específica que debe ser manipulada cuidadosamente y posee un mayor valor para la toma decisiones. (Mondragón,2018)

Según Huber (2012), existen tres pilares que orientan a los gerentes para la toma de decisiones. Primero, el éxito producto de una adecuada toma de decisiones forma parte de la evaluación del gerente. Segundo, la relación de las mismas con los resultados. Y, por último, que su función está orientada a ello y a la supervisión.

En lo que se refiere a la inteligencia de negocio, ésta ha venido transformándose a la par con la tecnología. Cabe resaltar que uno de los principales campos de lo que hoy conocemos por “Business intelligence y Analytics”, es la inteligencia de mercados. En muchas ocasiones la información es utilizada para obtener más información, pero de carácter complejo, la cual junto con el expertis de quienes laboran en la organización ayudan a la misma.

Para Loshin (2013), resulta necesario orientar a los colaboradores a ejecutar la acción fruto de las decisiones tomadas, las cuales a su vez están basadas en la información recopilada a través de los sistemas que contribuyen a un mejor

conocimiento. El poner en práctica nuestros saberes previos es lo que conocemos como inteligencia.

Por otro lado, Jifa (2013), realiza un aporte para poder explicar con más detalle la relación de data, información (la cual muchas veces confundimos con lo anterior), el conocimiento y la sabiduría. Para él, lo primero y esencial es la data; a ello se suma la información que se tiene, lo cual con ayuda del conocimiento se podrá utilizar.

Además, indica que lo que se conoce como “conocimiento explícito” es sencillo que este dentro el campo de acción de la informática.

Si bien es cierto, la inteligencia de mercados es el producto de la transformación de la inteligencia para la competitiva sumado a las necesidades del marketing. Es por ello, que para Jenster y Soilen (2009) la inteligencia de mercados comprende actividades de empresas públicas y privadas, no obstante, no posee una sola definición. Ellos consideran cinco pasos fundamentales que conforman el ciclo; la formulación del problema, levantamiento de información, análisis, la presentación y el feedback.

Según “El ciclo de inteligencia” que adaptaron los autores antes mencionados. Ésta se utiliza en la inteligencia de mercado, con la finalidad de obtener información que contribuya a tomar decisiones gerenciales y de operaciones, sin demandar mucho tiempo. Pues si una empresa desea mejorar, volverse más competitiva en el mercado, deberá aplicar dentro de sus estrategias la inteligencia de mercado.

Para simplificar la definición de la inteligencia de mercados es preferible referirse a la misma como un núcleo de información. En ella convergen el propio conocimiento acerca de la organización, los competidores y el cliente externo. Estos agentes nutrirán de datos y permitirán contar con datos reales que sirvan a la organización, claro que para ello es imprescindible un adecuado sistema de inteligencia

de mercados. Asimismo, lo que se conoce como Business Intelligence se orienta a alimentar de manera eficiente nuestro sistema de inteligencia de mercado con información interna. Así como, la inteligencia de tipo competitivo hace alusión a la información de nuestros competidores, brindándonos data que con ayuda del conocimiento nos ayude a obtener ventajas posteriores.

Tang Ton (2015) en su investigación: “La inteligencia de mercado en las empresas exportadoras e importadoras peruanas”, se suma a seguir construyendo conocimiento acerca de la inteligencia de mercados y determinar la influencia en las decisiones de las empresas. Lo que busca la autora, es identificar a quienes participan y subir los niveles de eficiencia en pro de las instituciones. Para su estudio ella seleccionó empresas que no solo registraran constancia en sus operaciones, sino que además evidenciaran su superación año tras año. Al realizar la investigación, obtuvo como resultado que por el aquel entonces eran muy pocas las organizaciones que poseen programas de inteligencia de mercado, por lo que sus decisiones serían basadas en su intuición. Además, resulta relevante mencionar que, de la muestra del estudio, se pudo denotar que quienes aplican más la inteligencia de mercado son los importadores a diferencia de los exportadores. Sin embargo, el 75% de los agentes involucrados en la muestra, tanto exportadores como importantes, consideran importante implementar un sistema de inteligencia de mercados.

Aldave (2018), en su trabajo de investigación acerca de la incidencia de la inteligencia de mercado en la comercialización de la palta, estudia cómo repercute el acceso a la información al momento de vender un producto, su impacto en el mercado objetivo, y la incidencia de la toma de decisiones en la venta del producto. Para fines de su estudio aplicó una encuesta. Dentro de sus resultados, encontró que el 70,1% de empleados encargados al área comercial considera que el posicionamiento del producto

difiere cuando se utiliza a inteligencia comercial. Asimismo, el 45,7% refirieron que se debe tener un conocimiento previo de lo que el cliente desea para poder venderle. Por tal motivo, el autor indicó que es necesaria la capacitación a los empleados en temas de inteligencia comercial. Así como, el estado debería capacitar en herramientas de inteligencia de mercado tanto a exportadores como a empresarios que recién inician.

López y Guerrero (2017) en su trabajo de grado titulado: “Modelo de inteligencia de negocios y analítica en la nube para pymes del sector retail en Perú” estudiaron el problema de que las Pymes peruanas necesitaban información para tomar decisiones, poder planificar y gestionar sus inventarios. Por este motivo, diseñaron un modelo tecnológico que implementaría la inteligencia de negocio y analytics en la pequeña empresa. Para hacer posible este diseño tuvieron que conocer el nivel de adopción de TI en el caso específico de las mypes, obteniendo como dato que el 45% de las pymes administran su información haciendo uso de la tecnología, pero sin tener a un especialista a cargo, esto puede variar según el tamaño de la empresa. Su diseño estuvo dirigido especialmente a las pymes retail del Perú y su puesta en marcha les permitió concluir que, a través de su modelo, las pequeñas y medianas empresas pueden integrar información y data para conseguir información más relevante. Además, que destacaron que los modelos de inteligencia de negocio y procesamiento de datos de las pymes solo se pueden aplicar en ellas y no en empresas más grandes, debido a la cantidad de datos que se manejan. No obstante, rescataron que gracias a la inteligencia de mercados es posible analizar la demanda, tomar decisiones y optimizar los niveles de stock, traduciéndose esto en mayor rentabilidad para la organización. Asimismo, el contar con un modelo sencillo para el manejo de estos datos, permitirá que la pequeña y mediana empresa que no cuenta necesariamente con un área de TI pueda obtener los reportes a manos de sus propios colaboradores.



García, Girón y Choto (2016) en su trabajo de grado: “Sistema de inteligencia de mercados para empresa exportadora de calzado artesanal hacia Estados Unidos” tuvieron como finalidad dar un buen uso a la capacidad instalada de empresas pequeñas y medianas afines al rubro de producción de calzado artesanal, implementando un sistema que les sirva para aplicar la inteligencia de mercado. Para lograr lo anterior antes descrito, identificaron los productos del mercado local y extranjero, para con ello evaluar su oferta exportable e incrementar el desarrollo de este tipo de empresas, apoyando su sostenibilidad. Los autores resaltan que una de las razones del fracaso de las organizaciones al tratar de comercializar un nuevo producto no sólo a nivel local sino también internacional es que no se detecta de manera correcta la necesidad del potencial cliente. Es importante mencionar que, al crear un sistema de inteligencia de mercados, se puede usar para establecer estrategias de marketing que contribuyan al éxito de las empresas. Los investigadores concluyeron que para ingresar a mercados exigentes es necesario crear estrategias de mercadotecnia, sin ella no será posible su consolidación en esos mercados. Asimismo, aclaran el panorama acerca de que el sistema de inteligencia de mercados no reemplaza a la investigación, sino que están relacionados con el propósito de buscar un crecimiento sostenido de la organización. Por tal motivo, al desear incursionar en la exportación se debe recopilar la data de manera organizada que permita optar por mejores decisiones, ya que las tendencias pueden mostrar distintas posibilidades para los productos, pero la información se debe manejar con cautela y siempre teniendo en cuenta la capacidad de producción. Además, resaltan que se debe aprovechar la información externa e interna para alimentar mejor el sistema de inteligencia.

Vélez y Wartski (2016) en su trabajo de grado “Modelo adaptativo para inteligencia de mercados como apoyo a decisiones de exportación de bienes en

Colombia” tuvieron como objetivo desarrollar un modelo basándose en principios de inteligencia informática los cuales ayuden a identificar los países con mayor oportunidad para la exportación. Para ello, identificaron las variables socioeconómicas que inciden en la toma de decisiones al momento de exportar. Asimismo, diseñaron un modelo que permita el desarrollo de la inteligencia de mercado, implementaron el programa e hicieron una validación. Es importante resaltar que los investigadores concluyeron que es necesario identificar no solo parámetros sino también variables que influyan en la decisión, pero para ello se deben agrupar características del productos y posibles países a los que se pueda exportar. Por otro lado, se recomienda que los modelos de inteligencia de mercado contengan más exportaciones, para que sea de provecho y ayude a encontrar un mercado en específico. Además, para estudiar los productos y su potencial exportador se tiene que definir de manera más detallada los productos que se incluyen dentro del modelo de análisis. El aporte, sin lugar a dudas de este trabajo de grado se centra en el desarrollo de una metodología para la inteligencia de mercados: la aplicación que crearon, la cual sin embargo se sugiere sea más específica y contenga más información para que cumpla con la función de impulsar las exportaciones.

Tamayo (2020) en su trabajo: “Estudio de la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del sector productor químico en la ciudad de Quito”, tuvo como objetivo estudiar los distintos estilos al momento de tomar decisiones. Basándose en el modelo “General Decision Making Style” (Scott & Bruce. 1995), evaluaron a los gerentes del sector productor químico de las pequeñas y medianas empresas para agruparlos según su estilo en la toma de decisiones; obteniendo que el estilo predominante en la toma de decisiones de los gerentes de este tipo de empresas es el racional. También fruto de su investigación se pudo concluir que el estilo espontaneo

no predomina en los gerentes puesto que son más cautelosos con lo que pueden decir y hacer. Quienes comandan este tipo de empresas tienen un pensamiento lógico por lo que resulta en evidencia la influencia del hemisferio izquierdo del cerebro que les permite tener a su vez pensamientos más sistémicos. Asimismo, concluyeron que las herramientas que utilizan para tomar decisiones son las de programación lineal y hacen uso de supuestos para crear escenarios a los que la empresa a simple vista no puede anticiparse. Vale resaltar que destacan que los estudios de los gerentes influyen también en las decisiones que toman y las tareas que comparten con sus colaboradores.

## **1.2 Formulación del problema**

¿De qué manera la inteligencia de mercados mejora la toma de decisiones en las pymes exportadoras peruanas en el año 2020?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la incidencia de la inteligencia de mercados para mejorar la toma de decisiones en las pymes exportadoras, Perú 2020.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Determinar las herramientas de inteligencia de mercados que utilizan las pymes exportadoras para la toma de decisiones, Perú 2020.

Identificar los errores más frecuentes en la inteligencia de mercados para la toma de decisiones en las pymes exportadoras, Perú 2020.

Identificar las buenas prácticas en la inteligencia de mercados para mejorar la toma de decisiones en las pymes exportadoras, Perú 2020.

## II. METODOLOGÍA

### 2.1 Tipo de investigación

La investigación realizada es de tipo cualitativo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2006) se basa en utilizar la recolección de datos no numéricos para poder ajustar las preguntas de investigación durante el proceso de interpretación. En la investigación cualitativa se puede observar un proceso inductivo, es decir va de lo específico a lo general. La investigación tiene carácter fenomenológico porque estudiará un fenómeno tal y como se muestra en la realidad.

Además, dicha investigación es descriptiva porque se tomará los hechos y fenómenos tal y conforme se dan, sin manipular las categorías de estudio. Y transversal porque los datos se recopilarán en un solo momento y el propósito de la investigación es describir las categorías: inteligencia de mercados y toma de decisiones para analizar Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos su incidencia en un momento determinado.

### 2.2 Población y muestra

Para fines de esta investigación, la población está conformada por profesionales especialistas del sector exportador, teniendo en cuenta los siguientes criterios de inclusión para la delimitación poblacional:

- Especialistas encargados de pymes exportadoras peruanas
- Especialistas y/o asesores de pymes exportadoras peruanas
- Especialistas en inteligencia de mercados de pymes exportadoras peruanas.

El muestreo de esta investigación es no probabilístico de tipo intencional. Pues el proceso llevado a cabo para calcular el tamaño de la muestra se ha regido bajo los criterios expresados con anterioridad en la población. Por ello, se consideró a toda la población como muestra para el estudio de la variable, teniendo a 5 especialistas que ayudarán a responder las interrogantes.

Los cinco especialistas son los siguientes:

- Anthony Zapata, profesional encargado y asesores de pymes agroexportadoras peruanas, con 7 años de experiencia en el rubro, ha laborado en el sector público y privado actualmente reside en la región Piura.
- Diego Saldarriaga, profesional en administración y marketing, especialista en inteligencia de mercados en empresas exportadoras. Ha laborado en empresas del sector privado en el área de inteligencia de mercado.
- César Laines, profesional en administración de negocios internacionales, ha laborado, asesorado y prestado consultorías a distintas empresas. Actualmente es asesor de pequeñas y medianas empresas exportadoras, es director de Perú exporta TV y fundador del programa 100 mil jóvenes exportadores, donde lidera un equipo que ayuda a fomentar la cultura exportadora, capacitándolos y brindándoles asistencia a quienes recién inician en este rubro.
- Dr. Javier Oyarse, abogado de profesión especialista en aduanas y comercio exterior. Ha laborado en entidades públicas y privadas, actualmente trabaja en la Sunat, asimismo asesora a pymes para la exportación de sus productos, brindando asistencia técnica para la elaboración de planes de exportación, es ponente y parte del staff de asesores de Promperú.

- Daniel Anteparra, profesional de administración de negocios internacionales especialista en comercio exterior. Ha brindado asesoría y capacitación sobre elaboración y manejo de mercados, uso de herramientas de inteligencia comercial, entre otros temas a pequeños y medianos exportadores peruanos. Actualmente es asesor de empresas y especialista de oportunidades digitales en Promperú.

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

La técnica empleada en esta investigación es la entrevista a profundidad. La cual se aplicó a cinco especialistas teniendo en consideración los criterios antes expuestos y haciendo uso de la tecnología por la coyuntura. Cabe resaltar que la entrevista a profundidad nos permitirá cumplir con los objetivos de la presente investigación. Asimismo, este instrumento nos ayuda a comprender la opinión de los especialistas acerca de las variables inteligencia de mercados y toma de decisiones.

El instrumento está compuesto por las siguientes áreas:

- Información sobre las herramientas de inteligencia de mercados en las pymes exportadoras
- Información acerca de los errores en la inteligencia de mercados para la toma de decisiones de las pymes exportadoras
- Información acerca de las buenas prácticas en la inteligencia de mercados para las pymes exportadoras.
- Información complementaria sobre inteligencia de mercados en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

### **2.4 Procedimiento**

Al ser una investigación descriptiva y debido a las limitaciones propias debido a la coyuntura se vio por conveniente realizar entrevistas a especialistas en el tema de

inteligencia de mercados de pymes exportadoras. Para fines de la presente investigación, se estableció un primer contacto con todos los entrevistados vía LinkedIn, pudiendo de esta manera obtener sus datos de contacto. Posterior a ello se procedió a acordar la fecha y hora de la entrevista según su disponibilidad, la misma que sería llevado a cabo mediante la plataforma de reuniones Zoom.

Una vez pactada la fecha y hora, se les envió vía correo electrónico la guía de entrevista junto con el link de acceso a la reunión. Cuando se inició cada reunión en Zoom respectivamente, se les explicó los fines de la investigación y se procedió a grabar la entrevista para luego poder extraer las respuestas y redactarlas en los resultados.

### **III. RESULTADOS**

En este trabajo de investigación, se utilizó la entrevista a expertos para recopilar la información. Los entrevistados, cuya experiencia fue descrita en el capítulo anterior son actualmente asesores especialistas en inteligencia de mercados de pymes exportadoras. Gracias a ello, ha sido posible que trasmitan su experiencia en el tema de estudio a través de la entrevista, de la cual se han obtenido los resultados que serán descritos a continuación.

El recojo de las opiniones de los expertos fue posible al instrumento creado: la guía de entrevista, en la cual las preguntas planteadas están de acuerdo a las categorías y subcategorías de la investigación, las cuales están alineadas a los objetivos.

Todas las preguntas planteadas van acorde al objetivo general de la investigación: Determinar la incidencia de la inteligencia de mercados para mejorar la toma de decisiones en las pymes exportadoras, Perú 2020. Es importante resaltar que las tres preguntas planteadas dentro de la categoría N°01, una en cada subcategoría, responden a los objetivos específicos de la investigación. Adicional a ello, dentro la categoría N°2 se plantearon tres preguntas, una dentro de cada subcategoría que nos permitieron obtener información complementaria sobre la manera en que se utiliza la inteligencia de mercados en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.



### Categoría N°01: Inteligencia de mercados

Subcategoría N°01: Herramientas de inteligencia de mercados.

Pregunta N°1: ¿Cuáles son las herramientas de inteligencia de mercados que utilizan con más frecuencia las pymes exportadoras para la toma de decisiones?

Tabla 1.

*Respuestas a la pregunta N°1*

ENTREVISTADOS	RESPUESTAS
Anthony Zapata	Las pequeñas y medianas empresas usan la información que está en Sunat, en SIICEX, revisan Adex Data Trade, sobre todo herramientas no pagadas. Además, buscan ayuda para usarlas a asesores, contratan empresas que los ayuden si disponen de recursos o acuden en algunos casos a Promperú.
Diego Saldarriaga	Las grandes empresas sobre todo usan herramientas de inteligencia comercial, en el caso de las pymes algunas usan Veritrade, otras Infogestión (peruana). Te permiten extraer información más ordenada para poder utilizarla.
César Laines	Muchas pymes usan Sunat a nivel básico, y la información es sesgada si no utilizan tablas dinámicas, utilizan el SIICEX que también es rudimentario. También están las herramientas pagadas como Datasur, Adex Data Trade, Camtrade, Veritrade que vendría a ser el principal. Estas herramientas te dan información que ha sido suministrada por Sunat, pero de manera más digerible. No todos saben utilizarlas.
Javier Oyarse	En primer lugar, usan el Adex Data Trade, es una de las herramientas más usadas porque es fácil de identificar variables. Asimismo, Veritrade, tiene información actualizada de toda la región. La sunat y las aduanas están alimentando la información de Veritrade. Esta herramienta es de fácil uso porque no necesitas colocar la partida arancelaria, hay versión gratuita y versión pagada un poco más completa.
Daniel Anteparra	Las pymes se orientan al uso de herramientas secundarias, que estén en la red y sean gratuitas, la base de datos de Promperú, Sunat, Trademap (En la versión gratuita). Algunas empresas recurren a algunas consultoras pues tienen más recursos. Las herramientas gratuitas son las de la Sunat.

Fuente: *Elaboración propia*

### **Análisis Interpretativo:**

Las pymes utilizan herramientas gratuitas disponibles en la web como SIICEX, y la versión gratuita de otras como Veritrade. Asimismo, para las pymes una herramienta importante es el Adex Data Trade. Estas herramientas son las más populares entre ellas, en el caso del Adex Data Trade la identifican como la de más fácil uso pues indican que es fácil de identificar las variables. Algunas que realizan el pago acceden a mejor información en las plataformas de inteligencia de mercado, este es el caso de quienes usan Veritrade, pues es una realidad que a las pymes les es menos complicado buscar los productos por el nombre o descripción en vez de la partida arancelaria, muchas veces no cuentan con un especialista que maneje esto.

Esta última herramienta, te permite también extraer información más ordenada que podría facilitar la gestión de la pyme si no cuenta con un área de inteligencia de mercados. Vale resaltar que las pequeñas y medianas empresas tienen a disposición la ayuda de Promperú para poder manejar estas herramientas, y en algunos casos cuando no saben utilizarlas prefieren contratar a un tercero para que las ayude en el proceso de obtener la información.

**Subcategoría N°02: Errores en inteligencia de mercado.**

Pregunta N°2: ¿Cuáles son los errores más frecuentes en inteligencia de mercados de las pymes exportadoras para la toma de decisiones?

Tabla 2.

*Respuestas a la pregunta N°2*

ENTREVISTA	RESPUESTAS
Anthony Zapata	Las pymes no tienen muy claro lo que es inteligencia de mercado, la mayoría piensa que es solo tener datos numéricos sobre cuánto es la demanda de determinado producto sin saber o buscar mayor información. Se dejan guiar por la información de internet, incluso lo que ven en noticias.
Diego Saldarriaga	Asumir premisas según un modelo. Las premisas cambian de acuerdo al contexto y las empresas solo se guían de sus reportes, no los adaptan. Muchas veces las fuentes de información no son precisas.
César Laines	El error es no tener un área de inteligencia de mercados, quienes desean exportar no les brindan importancia debida a los informes comerciales solo desean saber a quién venderle sin ahondar detalles. Las pymes piensan que solo con ver la información en la web se pueden establecer cosas, se dejan llevar muchas veces por noticias o especulaciones. Además, otro error es analizar la información general, muchas veces por ejemplo analizan el jengibre como tal utilizando la partida general, sin poder observar las variantes dentro de los distintos tipos.
Javier Oyarse	El error es no asociarse con las herramientas que tiene disponible el estado. Mincetur tiene la ruta exportadora que es gratuita, y deberían aprovechar la oportunidad de recabar información directa del agregado comercial acerca del país al que quieren ir, la demanda del producto que desean exportar.
Daniel Anteparra	Acuden a fuentes de información que no son precisas o que no son oficiales. Usan el internet para investigar, pero en ocasiones les juega en contra. Las pymes recurren a fuentes no confiables, donde encuentran información errada para tomar decisiones.

Fuente: Elaboración propia

### **Análisis Interpretativo:**

A diferencia de la respuesta a la primera pregunta de la investigación, en donde los especialistas nos detallan las herramientas que utilizan las pymes en la inteligencia de mercado, en esta segunda interrogante, resalta que también existen pymes que no utilizan inteligencia de mercados o lo hacen de manera errónea. Esto debido a que consultan información no confiable, muchas veces se guían de noticias o de lo que les dice alguien externo a su organización sin ver la información real, ese sería el principal error. Asimismo, esto se debería a que no cuentan con un área especialista que se encargue de ello o una persona que conozca del tema asignada a esa función. Los motivos pueden ser diversos, no sólo el desconocimiento, podría deberse a un tema económico, para este caso podrían apoyarse en la ayuda que ofrece Promperú y no cometer el error de no aplicar inteligencia de mercado.

Otro error resaltante, en el caso de quienes aplican inteligencia de mercado, es analizar la información de manera muy general, muchas veces las pymes analizan por la partida arancelaria sin tener en consideración que esta abarca el producto en otras variedades por lo que van a analizar información que los conduzca al error sobre las decisiones que van a tomar.

**Subcategoría N°03: Buenas prácticas en inteligencia de mercado.**

Pregunta 3: ¿Cuáles son las buenas prácticas en inteligencia de mercados de las pymes exportadoras para la toma de decisiones?

Tabla 3.

*Respuestas a la pregunta N°3*

ENTREVISTA	RESPUESTAS
Anthony Zapata	Hacen el intento por buscar información, a pesar de que no todas las fuentes sean confiables buscan información. Además, otra buena práctica es que algunas cuando no pueden realizar inteligencia de mercados contratan a un tercero para que les realice este trabajo, con esto pueden evitar cometer errores en la exportación.
Diego Saldarriaga	La automatización de procesos, la automatización de tareas operativas, elaborar informes y publicarlos a toda la empresa. Esto les ahorra tiempo, aunque falta que más empresas lo utilicen. Casi no las tienen. Tener un jefe de inteligencia de mercados o subcontratar, tener un analista de inteligencia de mercados, una persona que este dedicada 24/7 a esta labor. El analista está al día con las cifras, con el clima, con el tema político, es el apoyo para la toma de decisiones gerenciales, sin él la empresa queda a merced de lo que el importador dice.
César Laines	Una vez que tienes un potencial cliente, buscar mayor información del mercado previa al envío de muestras y brindarle información a tu cliente. De esta manera el negocio será más rentable. Las pymes con la información que recopilan acerca de la demanda se asocian para poder cumplir con pedidos de gran volumen, haciendo que ganen todos.
Javier Oyars3e	La inteligencia de mercado es estar muy pendiente de cómo se comporta el mercado. En los últimos años las empresas han tomado mayor importancia a este punto por lo que deben de tener un analista en inteligencia de mercado. Las pymes han determinado un departamento de inteligencia de mercado o han asignado personal que se encargue de esto que les permita ampliar su mercado y mantenerse vigentes.
Daniel Anteparra	

Fuente: *Elaboración propia*

### **Análisis interpretativo:**

Dentro de las buenas prácticas en inteligencia de mercado los entrevistados nos indican que las pequeñas y medianas empresas exportadoras cada vez buscan mayor información, hacen el intento a pesar de que desconocen que todas sus fuentes no son confiables. Por este motivo es importante que designen a un área o personal encargado de inteligencia de mercado, es vital para que el negocio sea rentable. Quienes a pesar de ser una empresa en crecimiento o pequeña asignan un área o un especialista en inteligencia de mercados, están llevando a cabo una buena práctica, pues de esta manera evitarán cometer errores al momento de tomar decisiones, y podrán ampliar su mercado en un entorno competitivo. Ésta buena práctica, es vital y necesaria para la organización ya que con la información que obtengan pueden planificar las acciones de su negocio. Sin embargo, para quienes no cuentan con un área de inteligencia de mercado dentro de la empresa, una buena práctica sería buscar a un especialista externo, contratarlo para que los tenga al día con la información.

## Categoría N°02: Toma de decisiones

Subcategoría N°01: Decisiones estratégicas.

Pregunta N°4: ¿De qué manera las pymes exportadoras utilizan la inteligencia de mercado para la toma de decisiones estratégicas?

Tabla 4.

*Respuestas a la pregunta N°4*

ENTREVISTA	RESPUESTAS
Anthony Zapata	Gracias a la inteligencia de mercados se pueden analizar datos de los competidores, evaluar mercados o planear campañas. Por eso la información que se recluta se utiliza para elaborar un plan estratégico que haga frente a los requerimientos de la empresa. Es importante resaltar que la inteligencia de mercado no sólo es importante para las decisiones estratégicas sino para toda la operación de la empresa exportadora.
Diego Saldarriaga	Las empresas analizan esta información global, sobre todo las agroexportadoras fijan su precio de acuerdo al precio internacional y para tomar esta decisión tienen que analizar la información obtenida de la inteligencia de mercados.
César Laines	Las pymes utilizan la inteligencia de mercado para poder llegar a sus metas, de acuerdo al mercado que es tan variante. Aunque no analizan bien la información y en ocasiones malogran el mercado porque toman malas decisiones ya que sus fuentes no son confiables.
Javier Oyarse	Si hacen un buen trabajo, logran sintonizar con la demanda de determinados países con sus productos. Las pymes pueden trabajar en un plan estratégico para poder fidelizar a su cliente, lograr que su relación comercial sea duradera. Para ello también es esencial la calidad del producto, siempre se debe actuar bajo un plan estratégico. Las pymes consolidaran su presencia en el mercado si hacen usos de herramientas de inteligencia de mercado.
Daniel Anteparra	Las decisiones estratégicas están orientados a los objetivos estratégicos de la organización. La información que reclute le servirá para poder cumplir sus objetivos, la pyme recurre a diversas fuentes de información para cumplir con sus objetivos de posicionamiento. Si se establece entrar a un nuevo mercado con un porcentaje de participación, la información que se reclute va a servir para diseñar estrategias sobre la competencia, información económica para poder alcanzar su objetivo.

*Fuente: Elaboración propia*

### **Análisis interpretativo:**

Las pymes utilizan inteligencia de mercados para tomar decisiones estratégicas, pues la utilizan poder alcanzar sus metas, esto lo logran pues en base a la información recopilada y analizada correctamente con el cual deben elaborar un plan estratégico que les permita cumplir con los objetivos de la organización.

Por este motivo, es que resulta importante que obtengan información de fuentes confiables o que analicen bien la información que obtengan, de lo contrario cometerían errores al tomar sus decisiones estratégicas, como por ejemplo decidir a que país dirigir su producto y de esta manera cumplir con sus objetivos estratégicos.



**Subcategoría N°02: Decisiones tácticas.**

Pregunta N°5: ¿De qué manera las pymes exportadoras utilizan la inteligencia de mercado para la toma de decisiones tácticas?

Tabla 5.

*Respuestas a la pregunta N°5*

ENTREVISTA	RESPUESTAS
Anthony Zapata	La inteligencia de mercado nos provee de información para poder tomar decisiones en las empresas exportadoras sobre cómo vamos a llegar a determinado mercado o cómo vamos a hacer para superar cierta dificultad, por ese motivo es muy importante que la información recolectada sea veraz.
Diego Saldarriaga	Además de los reportes que pueden obtener de las herramientas, se debe buscar información para entender el porqué de ciertas cosas. Las empresas deben agilizar la toma de decisiones y para ello deben estar constantemente buscando información, utilizando reportes para junto con las demás áreas de la empresa poder tomar decisiones. Un reporte no es suficiente, se debe ahondar más.
César Laines	Buscan información de cómo se comporta el mercado en los países, pero a su vez también buscan quienes son los principales proveedores del producto que se desea ofrecer para saber cómo la competencia se está comportando. En base a esto analizan como es que van a ingresar a ese mercado. Incluso evalúan si les conviene en determinada época del año comprar o vender un producto por la estacionalidad.
Javier Oyarse	Las decisiones tácticas de las pymes las tomarían cuando buscan financiamiento, las pymes aplicando la inteligencia de mercado deben elaborar un plan completo de exportación, bien pensado, planificado para que las entidades financieras puedan darles el préstamo que necesitan. Los bancos también ofrecen a sus clientes pymes exportadoras asesoría y herramientas para que estas puedan continuar exportando y enganchan de esta manera a las empresas.
Daniel Anteparra	Las pymes al recabar información pueden determinar quiénes van a cumplir determinada función. Para que de esta manera pueda haber cumplimiento de todo lo propuesto debe asignarse a un área o a ciertas personas.

Fuente: *Elaboración propia*

### **Análisis interpretativo:**

Con las respuestas de los entrevistados se puede indicar que las pymes utilizan inteligencia de mercado para tomar diversas decisiones tácticas. Utilizan la información obtenida de la inteligencia de mercado para apoyarse al momento de obtener financiamiento, la analizan para saber cómo obtenerlo. Asimismo, utilizan la información recabada para determinar roles dentro de la organización, lo cual es muy importante para dar cumplimiento a las metas. Adicional a ello, gracias a la inteligencia de mercado les es posible tomar decisiones tácticas como el dejar de vender un producto en un momento dado sabiendo que luego pueden venderlo, obteniendo mayor rentabilidad.

**Subcategoría N°03:** Decisiones operativas

Pregunta N°6: ¿De qué manera las pymes exportadoras utilizan la inteligencia de mercado para la toma de decisiones operativas?

Tabla 6.

*Respuestas a la pregunta N°6*

ENTREVISTA	RESPUESTAS
Anthony Zapata	Para tomar decisiones operativas no sólo se debe conocer la empresa sino también aplicar inteligencia de mercado. Quienes dirigen las pymes deben contar con información actualizada en caso no tengan a un departamento especializado para que puedan tomar buenas decisiones por ejemplo de cual será su empaque, su logística, y otras cosas.
Diego Saldarriaga	Gracias a la inteligencia de mercado, tú puedes saber la estacionalidad de un producto y colocar mejores precios. Las pymes toman la decisión de vender en épocas dónde van a ganar más, asimismo de acuerdo con los precios de los proveedores las empresas deciden cuando comprar su materia prima.
César Laines	No lo usan, o lo usan equivocadamente. Porque si filtraran bien la información podrían posicionarse por encima de su competencia, estarían alineadas al mercado, no se perderían oportunidades de negocio. Algunas pymes quedan desfasadas en el tiempo por no saber cómo se comporta el mercado y sus cambios constantes, el no tener la información adecuada no les permite seleccionar bien su modo de envío, entre otras cosas.
Javier Oyarse	Las pymes utilizan tíbiamente la inteligencia de mercado para la toma de decisiones, pues tienen miedo de arriesgar. Las pymes gracias a la información pueden analizar la estacionalidad de un producto, ver su precio. Un ejemplo, es el de los ajos las pymes guardan el ajo y observan en el mercado cuando sube de precio y en ese momento recién los sacan a la venta.
Daniel Anteparra	Si se quiere ingresar un producto nuevo a un mercado, es necesario que las pymes realicen inteligencia de mercado para establecer bien el precio, esto es fundamental para las pymes. Asimismo, también se debe aplicar para saber el tema regulatorio de acceso a un mercado, sobre todo en los productos alimenticios.

Fuente: *Elaboración propia*

### **Análisis interpretativo:**

Las pymes que utilizan inteligencia de mercado pueden tomar decisiones operativas sobre su empaque, logística, compras, entre otros. Además, gracias a la información sobre regulaciones, toman decisiones operativas sobre cómo llevar su producto a determinado mercado. Por lo tanto, es de mucha importancia la inteligencia de mercado para todas las decisiones operativas de la empresa. El utilizar mal la información obtenida o darle una mala interpretación hace que se tomen decisiones incorrectas, en el modo de envío. Es importante, destacar que utilizan la inteligencia de mercado para tomar decisiones operativas sobre en qué momento es adecuado vender su producto de acuerdo con el precio, o cuando deben comprar los insumos para obtener mayor rentabilidad.

## IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

Tang Ton, María M. (2015) en su investigación: “La inteligencia de mercado en las empresas exportadoras e importadoras peruanas”, uno de los estudios más relevantes sobre este ámbito, realiza un acercamiento a la inteligencia de mercado y su implicancia en las decisiones de las empresas exportadoras peruanas. Dentro de los objetivos de la autora se encuentra identificar a quienes participan de esta toma de decisiones para de esta manera aumentar la eficiencia en las empresas. Para fines de su estudio, ella selecciono empresas en crecimiento. Con su estudio, concluyó que eran pocas las empresas que utilizaban la inteligencia de mercado para tomar decisiones, que la mayoría se guiaba por la intuición de los gerentes o encargados. Al realizar el contraste, actualmente son más las pymes que muestran interés por utilizar inteligencia de mercado para tomar sus decisiones, según los especialistas. Sin embargo, aún hay muchas pequeñas y medianas empresas que no la utilizan o que, en su defecto, la aplican de manera errónea lo cual las conduce a errar al momento de tomar decisiones. Según Laines (2020), las pymes utilizan la inteligencia de mercado a nivel básico, motivo por el cual mucha de la información que utilizan es sesgada, además que no dominan como utilizar tablas dinámicas para procesar dicha información. En la muestra del estudio de Tang Tong, también se consideraron importadores, y una de sus conclusiones fue que ellos aplican más la inteligencia de mercado que los exportadores, lo cual es relevante pues según los entrevistados en la presente investigación muchas veces las pymes exportadoras peruanas quedan a expensas de lo que el importador les diga, incluso en decisiones tan importantes como el precio. Esto se debería a que en muchas ocasiones es el importador quien realiza inteligencia de mercado más exhaustivamente, lo cual el exportador debería contrarrestar buscando y analizando

información constantemente para respaldar su producto. Si bien es cierto, han pasado algunos años desde la investigación de Tang Tong, y en este estudio también resalta que las pymes aún consideran importante implementar un sistema de inteligencia de mercados, pues son conscientes que la adecuada aplicación, les ayudaría a tomar mejores decisiones y por ende a ser más rentables.

Aldave (2018), en su estudio sobre inteligencia de mercado en la comercialización de la palta, estudió de manera significativa cómo el acceso a la información influye a la hora de vender un producto. Lo cual ha sido confirmado por los especialistas entrevistados en esta investigación, pues ellos indican que es de suma importancia recolectar la mayor cantidad de información al momento de ofrecer un producto. Oyarse (2020) destaca que las pymes al tener un potencial cliente deben buscar la mayor cantidad de información posible y para ello pueden apoyarse en la asesoría de Promperú. Esto es muy importante y debe ser conocido por las pymes, para que mejoren en la toma de decisiones de todo tipo dentro de su organización. Además, Aldave (2018), resalta que la información obtenida tiene impacto en el mercado objetivo e incidencia en la toma de decisiones en la venta del producto, lo cual coincide con la presente investigación. Pues conforme lo indicado por Anteparra (2020) si una pyme desea ingresar a un nuevo mercado o colocar un producto nuevo es fundamental que realicen inteligencia de mercado. Asimismo, se puede observar que no sólo es necesario para definir el mercado, sino que según los entrevistados ayuda a tomar decisiones sobre cómo se va a exportar el producto. El autor, dentro de sus resultados obtuvo que el 70,1% de quienes trabajaban en el área comercial consideraban que el posicionamiento de un producto cambiaba a mejor al utilizar inteligencia comercial, y por tal motivo indicó que es necesario que las empresas capaciten a sus empleados en temas de inteligencia comercial y que el estado debería hacer lo mismo con las pymes,

enseñándoles acerca del uso en herramientas de inteligencia de mercado. Sin embargo, en este estudio se nos ha dado a conocer que el estado mediante Promperú si capacita en el uso de herramientas a los pequeños y medianos exportadores, sino que en muchas ocasiones son ellos quienes no le prestan la atención debida o que por falta de promoción no están enterados de los servicios que tienen a su disposición, los cuales sin lugar a duda los ayudará a mejorar.

López y Guerrero (2017) en su investigación acerca de la aplicación de un modelo de inteligencia de negocios para pymes retail, evidenciaron el problema sobre la necesidad de información para tomar buenas decisiones y planificar que afecta a las pequeñas y medianas empresas. Ellos al ver esta necesidad crearon un modelo tecnológico con el fin de ayudar a este tipo de empresas. Dentro de su estudio, obtuvieron como dato que las pymes que administran su información con apoyo de la tecnología representan el 45%, pero destacaron que no tienen especialistas a cargo. Esto último coincide con la presente investigación, dónde Laines (2020) resalta como uno de los errores en la inteligencia de mercados es que algunas pymes no cuentan con un área de inteligencia de mercados o con un especialista en el tema. No obstante, también indica que el asignar a un personal calificado en el área es una buena práctica de las pymes que aplican inteligencia de mercados, al igual que Anteparra (2020) quién menciona que en los últimos años este tipo de empresa ha asignado un departamento encargado de ello o han asignado personal que les ayude a ampliar su mercado. López y Guerrero (2017), concluyeron que es posible que integrando información y data se pueda conseguir información relevante, y que gracias a la inteligencia de mercados es posible analizar la demanda y tomar decisiones, de la misma manera que lo indicaron los especialistas del presente estudio. Asimismo, destacaron que es necesario que las herramientas que se utilicen sean sencillas para que las pymes que no cuentan con un

departamento especializado en ello puedan obtener reportes. Por tal motivo es necesario que las pymes exportadoras busquen fuentes de información no sólo confiables y de fácil acceso, sino también de fácil utilidad, para que la información que recauden sea acorde a lo que buscan.

García, Girón y Choto (2016) en su investigación acerca de la implementación de un sistema de inteligencia de mercados para una empresa exportadora de calzado, resaltaron que las razones del fracaso de las empresas que inician sus exportaciones, es que no detectan de manera correcta la necesidad del cliente. Esto se debe a que no aplican de manera adecuada la inteligencia de mercado o simplemente no lo hacen. Los autores para elaborar este sistema identificaron productos locales y extranjeros para poder alimentar de información su sistema, e indicaron que un sistema de inteligencia de mercados debe utilizarse como base para crear estrategias de marketing que sumen al éxito de la investigación. Esto guarda relación con la investigación desarrollada, pues Oyarse (2020) sostiene que la inteligencia de mercados se utiliza también para crear un plan estratégico que le permite a la empresa tomar mejores decisiones para alcanzar el éxito deseado. Se coincide con los investigadores en que la inteligencia de mercados no reemplaza la investigación, sino que la investigación forma parte de ella. Ambos estudios, coincidimos en que para ingresar al mundo de la exportación se tiene que obtener información y organizarla, ya que de esta forma se tomaran mejores decisiones. Sin embargo, conforme lo menciona Saldarriaga (2020) la información debe ser manejada con cautela, no podemos obtener información y asumir premisas, lo cual es un error frecuente en la inteligencia de mercados de las pymes exportadoras, además de que debemos apoyar las decisiones en información tanto interna como externa.

En el ámbito internacional, Vélez y Wartski (2016) crearon un modelo de inteligencia de mercado con el fin de apoyar decisiones de exportación de bienes en



Colombia, para ello los ingenieros se basaron en principios informáticos. Se encuentra relevante dentro de su estudio, que para su modelo ellos identificaron las variables que inciden en la toma de decisiones al momento de exportar. Además, que indicaron que el modelo debe ser de fácil acceso y contener gran cantidad de información para que pueda ser aprovechada por quienes exportan. La respuesta de Zapata (2020) coincide con ellos, pues indica que las pymes deben manejar información adecuada para tomar decisiones, y que las herramientas que se usan para la obtención deben ser sencillas, ya que con ello se tomaran decisiones sobre cómo ingresar a un país con determinado producto. El utilizar inteligencia de mercado va estrechamente ligado a tomar mejores decisiones, esto siempre y cuando se consulten las fuentes correctas, y se trabaje la información obtenida cruzándola entre sí para de esta manera usarla en beneficio de la organización. Las herramientas de inteligencia de mercados que se consultan deben ser alimentadas de información confiable, y las pymes utilizándolas podrán mejorar notoriamente desde la planeación de su demanda, hasta la forma en que ofrecen su producto.

La inteligencia de mercado debe ser utilizada de manera correcta para mejorar la toma de decisiones. Según los especialistas las herramientas utilizadas, en muchas ocasiones son las gratuitas lo cual no permitiría tener acceso a gran cantidad de información pues tienen limitantes. Además de ello, cómo lo indica Laines (2020), las pymes obtienen la información, pero no siempre saben procesarla, ya sea porque no cuentan con un área especializada o porque basan sus decisiones muchas veces tomando como ejemplo a otras empresas, sin entender que la realidad de cada empresa es distinta. Oyarse (2020), Saldarriaga (2020) y Laines (2020), coinciden en que con la inteligencia de mercado se puede analizar la estacionalidad de un producto, y con ello tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas que permitan a la pequeña y

mediana empresa obtener mayor rentabilidad, lo cual es fundamental en su desarrollo.

Las empresas exportadoras, deben comprender que es necesario estar en constante búsqueda de la información, porque todo es cambiante, incluso teniendo al alcance información de la demanda de determinado producto, y habiéndola estudiado correctamente esta puede variar por factores externos, no sólo se deben analizar los números sino también el contexto.

Es importante, que quienes aplican inteligencia de mercados en las pequeñas y medianas exportadoras conozcan no sólo las herramientas, sino como utilizarlas. En ocasiones, como lo destaca Laines (2020), bajan información errada debido a que utilizan la partida arancelaria general, lo cual los induce a tomar decisiones erradas sobre a que país entrar o a cuánto vender un producto. Asimismo, es relevante que todas las áreas de la empresa tengan acceso a la información que se obtiene fruto de la inteligencia de mercado, para que de esta manera tomen mejores sus decisiones.

## 4.2 Conclusiones

La inteligencia de mercados brinda a las pequeñas y medianas empresas exportadoras Perú 2020, la posibilidad de tomar mejores decisiones, ya que es posible estudiar el mercado, analizar la competencia, fijar precios, analizar la estacionalidad de un producto y tomar decisiones estratégicas, operativas y tácticas.

Las pymes exportadoras Perú 2020, utilizan herramientas de inteligencia de mercado como Datasur, Adex Data Trade, Camtrade, Veritrade, Trademap, Infogestion. Algunas pequeñas y medianas empresas al no poseer un área de inteligencia de mercado y debido a su presupuesto, consultan información gratuita disponible en SIICEX, pues es de fácil acceso. Adicional a ello, las herramientas más utilizadas son Adex Data Trade y Veritrade. Es importante mencionar que todas estas fuentes son alimentadas con información de la Sunat.

Los errores más frecuentes en la inteligencia de mercados son que consultan en fuentes de información no confiables, o cruzan la información obtenida con noticias sin base, e incluso analizan la información de un producto con la partida arancelaria general. Además, de no aprovechar las herramientas que el estado pone a su disposición y no contar con un área específica o personal calificado en inteligencia de mercados.

Así como hay pequeñas y medianas empresas que cometen errores, también existen las buenas prácticas. En cuanto a inteligencia de mercados la principal buena práctica es que cada vez son más las pequeñas y medianas empresas que designan un área especializada para ello, o asignan a un encargado especialista quien tendrá la función de mantenerlos al día con la información y variantes en el mercado, lo cual les permitirá mantener un alto nivel de competitividad.

## REFERENCIAS

- Aldave , P. S. (2017). *Inteligencia comercial y su incidencia en la comercialización de palta de la empresa agrokasa del distrito de Supe Pueblo, periodo 2017*. Huacho, Perú.  
Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2590/PIERRE%20ALDAVE%20VASQUEZ%2C%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, N. E., Girón, L. S., & Choto, W. A. (2016). *Sistema de inteligencia de mercados para empresa exportadora de calzado artesanal hacia Estados Unidos*. San Salvador, El Salvador. Obtenido de <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/tesis/941000921.pdf>
- Guarrochena de Arjol, P. L. (2013). *Estrategias de gestión de la información asociadas a la inteligencia competitiva: apropiación práctica en organizaciones de apoyo a empresas exportadoras*. Revista Científica "Visión de Futuro" (2 ed., Vol. 17). Argentina: Universidad Nacional de Misiones Misione. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935481005>
- Huber, G. P. (2012). *Toma de decisiones en la gerencia* (2.a ed.). México, D. F: Trillas.
- Jifa, G. (2013). *Data, Information, Knowledge, wisdom and metasyntesis of wisdom-comment on wisdom global and wisdom cities* . Procedia Computer Science.
- Lopez-Inga, M. E., & Guerrero-Huaranga, R. M. (2017). *Modelo de inteligencia de negocios y analítica en la nube para pymes del sector retail en Perú*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de [https://revistas.ucc.edu.co/html\\_revistas/IngSol/14%2824%29/14%2824%293/14%2824%293.html](https://revistas.ucc.edu.co/html_revistas/IngSol/14%2824%29/14%2824%293/14%2824%293.html)
- Loshin, D. (2013). *Business intelligence* (2.a ed.). Estados Unidos: Morgan Kaufmann Publishers.

Mendoza, J., & Véliz, M. (2018). *Impacto que genera la investigación de mercados en la toma de decisiones por la gerencia*. Ecuador: Universidad Técnica de Manabí. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6726419.pdf>

Rodriguez, Y. (2014). *Modelo de uso de informacion para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información cubanas*. Obtenido de <https://hera.ugr.es/tesisugr/23997461.pdf> <https://www.scielo.br/pdf/tinf/v30n1/2318-0889-tinf-30-1-0051.pdf>

Tang Tong, M. M. (2015). *La inteligencia de mercado en las empresas exportadoras e importadoras peruanas Ingeniería Industrial, núm. 33, enero-diciembre, 2015, pp. 71-97*. Lima, Perú: Universidad de Lima.

Tamayo, J. M. (2020). *Estudio de la toma de decisiones en las pequeñas y medianas empresas del sector químico en la ciudad de Quito*. Quito. Obtenido de <https://library.co/document/qmj703wq-estudio-decisiones-pequenas-medianas-empresas-sector-quimico-ciudad.html>

Vélez, J. F., & Wartski, V. (2016). *Modelo adaptativo para inteligencia de mercados como apoyo a decisiones de exportación de bienes en Colombia*. Colombia: Universidad EIA Ingeniería Administrativa Envigado. Obtenido de [https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1796/1/VelezFrancisco\\_2016\\_ModeloAdaptativoInteligencia.pdf](https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1796/1/VelezFrancisco_2016_ModeloAdaptativoInteligencia.pdf)

Ariño, M. (2010). *Decisiones estratégicas y decisiones operativas*. Obtenido de <https://miguelarino.com/2010/10/14/decisiones-estrategicas-y-decisiones-operativas/>

Torres, I. (2019). *El sistema de gestión y sus componentes estratégico, táctico y operativo*. Venezuela. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/880/88062542005/html/index.html>

Polo, A. (2016). *Definición y Herramientas de la Inteligencia de Negocios*. Obtenido de  
<https://www.gestiopolis.com/definicion-herramientas-la-inteligencia-negocios/>

## **ANEXOS**

### Anexo N ° 1. Matriz de categorización

“LA INTELIGENCIA DE MERCADOS PARA MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PYMES EXPORTADORAS, PERÚ 2020”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
¿De qué manera la inteligencia de mercados ayuda a mejorar la toma de decisiones en las pymes exportadoras peruanas en el año 2020?	Determinar la incidencia de la inteligencia de mercados para mejorar la toma de decisiones en las pymes exportadoras, Perú 2020.	<b>VARIABLE I: INDEPENDIENTE Inteligencia de mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas de inteligencia de mercado</li> <li>Errores en la inteligencia de mercado</li> <li>Buenas prácticas en la inteligencia de mercado.</li> </ul>	El tipo de investigación descriptivo fenomenológico de enfoque cualitativo.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	
<p>a. ¿Cuáles son las herramientas de inteligencia de mercados para mejorar la toma de decisiones en las pymes exportadoras, Perú 2020?</p> <p>b. ¿Cuáles son los errores más frecuentes en la inteligencia de mercados para la toma de decisiones en las pymes exportadoras, Perú 2020?</p> <p>c. ¿Cuáles son las buenas prácticas en la inteligencia de mercados para la toma de decisiones de las pymes exportadoras, Perú 2020?</p>	<p>-Determinar las herramientas de inteligencia de mercados que utilizan las pymes exportadoras para mejorar la toma de decisiones, Perú 2020.</p> <p>-Identificar los errores más frecuentes en la inteligencia de mercados para la toma de decisiones en las pymes exportadoras, Perú 2020.</p> <p>-Identificar las buenas prácticas en la inteligencia de mercados para mejorar la toma de decisiones en las pymes exportadoras, Perú 2020.</p>	<b>VARIABLE II DEPENDIENTE: Toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones estratégicas</li> <li>Decisiones tácticas</li> <li>Decisiones operativas</li> </ul>	

Fuente: *Elaboración propia*



**Anexo N. ° 2. Matriz de análisis de ítems**

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS	ITEM
INTELIGENCIA DE MERCADOS	Herramientas de inteligencia de mercado	Cuáles son las herramientas de inteligencia de mercado que utilizan las pymes exportadoras, Perú 2020.
	Errores en inteligencia de mercado	Cuáles son los errores en inteligencia de mercado que cometen las pymes exportadoras, Perú 2020.
	Buenas prácticas en inteligencia de mercado	Cuáles son las buenas prácticas en inteligencia de mercado que utilizan las pymes exportadoras, Perú 2020.
TOMA DE DECISIONES	Decisiones estratégicas	De qué manera las pymes exportadoras utilizan la inteligencia de mercados para tomar decisiones estratégicas, Perú 2020.
	Decisiones tácticas	De qué manera las pymes exportadoras utilizan la inteligencia de mercados para tomar decisiones tácticas, Perú 2020.
	Decisiones operativas	De qué manera las pymes exportadoras utilizan la inteligencia de mercados para tomar decisiones operativas, Perú 2020.

Fuente: *Elaboración Propia*

**Anexo N. ° 3. Guía de entrevista**

**GUIA DE ENTREVISTA**

**Título de tesis:** Inteligencia de mercados para mejorar la toma de decisiones de las pymes exportadoras, Perú 2020.

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Puesto actual y empresa donde labora actualmente:**

\_\_\_\_\_

**Fecha:** / /

**Introducción:** El propósito de este estudio es analizar de qué manera la inteligencia de mercados mejora la toma de decisiones de pymes exportadoras, Perú 2020.

**Características de la Entrevista:** La entrevista será confidencial y reservada, de tal manera que el entrevistado pueda comentarnos sus experiencias empresariales sin mencionar los nombres de la empresa. El tiempo de duración será de aproximadamente 30 minutos.

**Indicaciones:** El presente instrumento forma parte de una investigación en la especialidad de administración y negocios internacionales, se le ruega contestar de forma objetiva. No hay respuesta correcta o incorrecta, recuerde que su conocimiento aportará a la investigación.

**Preguntas:**

**OBJETIVO 1.** Analizar las herramientas de inteligencia de mercados que utilizan las pymes exportadoras para la toma de decisiones, Perú 2020.

1. ¿Cuáles son las herramientas de inteligencia de mercados que utilizan con más frecuencia las pymes exportadoras para la toma de decisiones?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**OBJETIVO 2.** Determinar los errores más frecuentes en la inteligencia de mercados para la toma de decisiones en las pymes exportadoras, Perú 2020.

2. ¿Cuáles son los errores más frecuentes en inteligencia de mercados de las pymes exportadoras para la toma de decisiones?

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

**OBJETIVO 3.** Determinar las buenas prácticas en la inteligencia de mercados para mejorar la toma de decisiones en las pymes exportadoras, Perú 2020.

3. ¿Cuáles son las buenas prácticas en inteligencia de mercados de las pymes exportadoras para la toma de decisiones?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS**

4. ¿De qué manera las pymes exportadoras utilizan la inteligencia de mercado para la toma de decisiones estratégicas?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿De qué manera las pymes exportadoras utilizan la inteligencia de mercado para la toma de decisiones tácticas?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿De qué manera las pymes exportadoras utilizan la inteligencia de mercado para la toma de decisiones operativas?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Fuente: *Elaboración Propia*

**Anexo N. ° 4. Validación del instrumento**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

- Guía de entrevista sobre Inteligencia de mercados para mejorar la toma de decisiones de las pymes exportadoras, Perú 2020.

**OBJETIVO GENERAL**

- Determinar la incidencia de la inteligencia de mercados para mejorar la toma de decisiones en las pymes exportadoras, Perú 2020.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las herramientas de inteligencia de mercados que utilizan las pymes exportadoras para la toma de decisiones, Perú 2020.
- Determinar los errores más frecuentes en la inteligencia de mercados para la toma de decisiones en las pymes exportadoras, Perú 2020.
- Determinar las buenas prácticas en la inteligencia de mercados para mejorar la toma de decisiones en las pymes exportadoras, Perú 2020.

**DIRIGIDO A:** Asesores en inteligencia de mercados de pymes exportadoras

**VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		x		

**APELLIDOS Y NOMBRE DEL EVALUADOR:**

Mg. Núñez Untiveros, Jesús Enrique

**PUESTO ACTUAL:**

Docente Metodólogo Posgrado.

**OBSERVACIONES:**

Ninguna.



Mg. Jesús Núñez Untiveros  
Metodología de Investigación

**Anexo N. ° 5. Matriz de triangulación pregunta N°1**

PREGUNTAS	E1 Anthony Zapata	E2 Diego Saldarriaga	E3 César Laines	E4 Javier Oyarse	E5 Daniel Anteparra	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS	INTERPRETACIÓN
1. ¿Cuáles son las herramientas de inteligencia de mercados que utilizan con más frecuencia las pymes exportadoras para la toma de decisiones?	Las pequeñas y medianas empresas usan la información que esta en sunat, en SIICEX, revisan Adex Datatrade, sobretodo herramientas no pagadas. Además buscan ayuda para usarlas a asesores, contratan empresas que los ayuden si disponen de recursos o acuden en algunos casos a Promperu.	Las grandes empresas sobretodo usan herramientas de inteligencia comercial, en el caso de las pymes algunas usan Veritrade , otras Infogestión (peruana). Te permiten extraer información más ordenada para poder utilizarla.	Muchas pymes usan sunat a nivel básico, y la información es sesgada si no utilizan tablas dinamicas, utilizan el SIICEX que también es rudimentario. Tabién estan las herramientas pagadas como Datasur, Adex data trade, Camtrade el veritrade que vendría a ser el principal. Estas herramientas te dan información que ha sido suministrada por Sunat pero de manera más digerible. No todos saben utilizarlas.	En primer lugar usan el Adex data trade, es una de las herramientas más usadas porque es fácil de identificar variables. Asimismo Veritrade , tiene información actualizada de toda la región. La sunat y las aduanas están alimentando la información de veritrade. Esta herramienta es de fácil uso porque no necesitas colocar la partida arancelaria, hay versión gratuita y versión pagada un poco más completa.	Las pymes se orientan al uso de herramientas secundarias, que esten en la red y sean gratuitas, la base de datos de Promperu, Sunar, Trademap( en la versión gratuita). Algunas empresas recurren a algunas consultoras pues tienen más recursos. Las herramientas gratuitas son las de la Sunat.	Los entrevistados coinciden en que las herramientas que se utilizan son SIICEX, Adexdatatrade y Veritrade.	E2 mencionó Infogestión a diferencia de los otros participantes, es decir esta herramienta sería poco utilizada a pesar de que es peruana.	Las pymes utilizan herramientas gratuitas disponibles en la web como SIICEX, y la versión gratuita de otras como Veritrade. Asimismo, para las pymes una herramienta importante es el Adex Data Trade .Algunas que realizan el pago acceden a mejor información en las plataformas de inteligencia de mercado.

Fuente: *Elaboración Propia*

**Anexo N. ° 6. Matriz de triangulación pregunta N°2**

PREGUNTAS	E1 Anthony Zapata	E2 Diego Saldarriaga	E3 César Laines	E4 Javier Oyarse	E5 Daniel Anteparra	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS	INTERPRETACIÓN
2. ¿Cuáles son los errores más frecuentes en inteligencia de mercados de las pymes exportadoras para la toma de decisiones?	Las pymes no tienen muy claro lo que es inteligencia de mercado, la mayoría piensa que es solo tener datos numéricos sobre cuanto es la demanda de determinado producto sin saber o buscar mayor información. Se dejan guiar por la información de internet, incluso lo que ven en noticias.	Asumir premisas según un modelo. Las premisas cambian de acuerdo al contexto y las empresas solo se guían de sus reportes, no los adaptan. Muchas veces las fuentes de información no son precisas.	El error es no tener un área de inteligencia de mercados, quienes desean exportar no le brindan importancia debida a los informes comerciales solo desean saber a quien venderle sin ahondar detalles. Las pymes piensan que solo con ver la información en la web se pueden establecer cosas, se dejan llevar muchas veces por noticias o especulaciones. Además, otro error es analizar la información general, muchas veces por ejemplo analizan el jengibre como tal utilizando la partida general, sin poder observar las variantes dentro de los distintos tipos.	El error es no asociarse con las herramientas que tiene disponible el estado. Mincetur tiene la ruta exportadora que es gratuita , y deberían aprovechar la oportunidad de recabar información directa del agregado comercial acerca del país al que quieren ir, la demanda del producto que desean exportar.	Acuden a fuentes de información que no son precisas o que no son oficiales. Usan el internet para investigar pero en ocasiones les juega en contra. Las pymes recurren a fuentes no confiables, donde encuentran información errada para tomar decisiones.	E2 y E5 concuerdan en que las fuentes de información de las pymes no son precisas. Asimismo, la mayoría de entrevistados concuerdan con que hacen mal uso de la información que encuentran en internet, muchas veces les brindan datos falsos.	E4 destaca que el error de las pymes en inteligencia de mercado es no utilizar las herramientas gratuitas que brinda el estado a quienes desean exportar.	El desconocimiento en las pymes sobre fuentes de información confiables para realizar investigación de mercados es notoria. Esto sucede por que no tienen un área especialista que se encargue de ello, la inexperiencia podría inducirlos al error.

Fuente: *Elaboración Propia*

**Anexo N. ° 7. Matriz de triangulación pregunta N°3**

PREGUNTAS	E1 Anthony Zapata	E2 Diego Saldarriaga	E3 César Laines	E4 Javier Oyarse	E5 Daniel Anteparra	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS	INTERPRETACIÓN
3. ¿Cuáles son las buenas prácticas en inteligencia de mercados de las pymes exportadoras para la toma de decisiones?	Hacen el intento por buscar información, a pesar de que no todas las fuentes sean confiables buscan información. Además otra buena práctica es que algunas cuando no pueden realizar inteligencia de mercados contratan a un tercero para que les realice este trabajo, con esto pueden evitar cometer errores en la exportación.	La automatización de procesos, la automatización de tareas operativas, elaborar informes y publicarlos a toda la empresa. Esto les ahorra tiempo, aunque falta que más empresas lo utilicen.	Casi no las tienen. Tener un jefe de inteligencia de mercados o subcontratar, tener un analista de inteligencia de mercados, una persona que este dedicada 24/7 a esta labor. El analista esta al día con las cifras, con el clima, con el tema político, es el apoyo para la toma de decisiones gerenciales, sin él la empresa queda a merced de lo que el importador dice.	Una vez que tienes un potencial cliente, buscar mayor información del mercado previa al envío de muestras y brindarle información a tu cliente. De esta manera el negocio será más rentable. Las pymes con la información que recopilan acerca de la demanda se asocian para poder cumplir con pedidos de gran volumen, haciendo que ganen todos.	La inteligencia de mercado es estar muy pendiente de como se comporta el mercado. En los últimos años las empresas han tomado mayor importancia a este punto por lo que deben de tener un analista en inteligencia de mercado. Las pymes han determinado un departamento de inteligencia de mercado o han asignado personal que se encargue de esto que les permita ampliar su mercado y mantenerse vigentes.	Los entrevistados coinciden en que una buena práctica en inteligencia de mercados es contar con un área específica que se encargue de estas tareas o en todo caso designar a un analista o un especialista que solo se desempeñe en esa función. Las pymes han empezado a determinar un departamento de inteligencia de mercado dentro de ellas o algunas contratan a un tercero.	E2 destaca que una buena práctica de las pymes en inteligencia de mercados es que están automatizando sus procesos y con ellos sus tareas operativas. Además resalta que publican la información de los reportes a toda la empresa.	Las pymes cada vez buscan mayor información, hacen el intento a pesar de que todas sus fuentes no son confiables. Por este motivo es importante que designen a un área o personal encargado de inteligencia de mercado, es vital para que el negocio sea rentable.

Fuente: *Elaboración Propia*

**Anexo N. ° 8. Matriz de triangulación pregunta N°4**

PREGUNTAS	E1 Anthony Zapata	E2 Diego Saldarriaga	E3 César Laines	E4 Javier Oyarse	E5 Daniel Anteparra	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS	INTERPRETACIÓN
4. ¿De qué manera las pymes exportadoras utilizan la inteligencia de mercado para la toma de decisiones estratégicas?	Gracias a la inteligencia de mercados se pueden analizar datos de los competidores, evaluar mercados o planear campañas. Por eso la información que se recluta se utiliza para elaborar un plan estratégico que haga frente a los requerimientos de la empresa. Es importante resaltar que la inteligencia de mercado no sólo es importante para las decisiones estratégicas sino para toda la operación de la empresa exportadora.	Las empresas analizan esta información global, sobre todo las agroexportadoras fijan su precio de acuerdo al precio internacional y para tomar esta decisión tienen que analizar la información obtenida de la inteligencia de mercados.	Las pymes utilizan la inteligencia de mercado para poder llegar a sus metas, de acuerdo al mercado que es tan variante. Aunque no analizan bien la información y en ocasiones malogran el mercado porque toman malas decisiones ya que sus fuentes no son confiables.	Si hacen un buen trabajo, logran sintonizar con la demanda de determinados países con sus productos. Las pymes pueden trabajar en un plan estratégico para poder fidelizar a su cliente, lograr que su relación comercial sea duradera. Para ello también es esencial la calidad del producto, siempre se debe actuar bajo un plan estratégico. Las pymes consolidaran su presencia en el mercado si hacen usos de herramientas de inteligencia de mercado.	Las decisiones estratégicas están orientadas a los objetivos estratégicos de la organización. La información que reclute le servirá para poder cumplir sus objetivos, las pymes recurre a diversas fuentes de información para cumplir con sus objetivos de posicionamiento. Si se establece entrar a un nuevo mercado con un porcentaje de participación, la información que se reclute va a servir para diseñar estrategias sobre la competencia, información económica para poder alcanzar su objetivo.	Los entrevistados coinciden en que la información que recopilan las pymes al hacer inteligencia de mercados les sirve para poder cumplir sus objetivos. Esto debido a que pueden establecer estrategias para entrar a nuevos mercados según el estudio de la demanda.	E3 refiere que no toman buenas decisiones estratégicas pues las fuentes a las que acuden las pymes para recopilar información el mercado no son confiables, o no la analizan bien.	Las pymes utilizan inteligencia de mercados para poder alcanzar sus metas, esto lo logran pues en base a la información recopilada y analizada correctamente deben elaborar un plan estratégico que les permita cumplir con los objetivos de la organización.

Fuente: *Elaboración Propia*



**Anexo N. ° 9. Matriz de triangulación pregunta N°5**

PREGUNTAS	E1 Anthony Zapata	E2 Diego Saldarriaga	E3 César Laines	E4 Javier Oyarse	E5 Daniel Anteparra	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS	INTERPRETACIÓN
5. ¿De qué manera las pymes exportadoras utilizan de inteligencia de mercado para la toma de decisiones tácticas?	La inteligencia de mercado nos provee de información para poder tomar decisiones en las empresas exportadoras sobre cómo vamos a llegar a determinado mercado o cómo vamos a hacer para superar la cierta dificultad, por ese motivo es muy importante que la información recolectada sea veraz. También utilizan dicha información obtenida para determinar las funciones de su personal a fin de que funcionen mejor y apunten a alcanzar los objetivos.	Además de los reportes que pueden obtener de las herramientas, se debe buscar información para entender el porque de ciertas cosas. Las empresas deben agilizar la toma de decisiones y para ello deben estar constantemente buscando información, utilizando reportes para junto con las demás áreas de la empresa poder tomar decisiones. Un reporte no es suficiente, se debe ahondar más.	Buscan información de como se comporta el mercado en los países pero a su vez también buscan quienes son los principales proveedores del producto que se desea ofrecer para saber como la competencia se está comportando. Con ésta información es posible que los jefes de las áreas puedan tomar decisiones. En base a esto analizan como es que van a ingresar a ese mercado. Incluso evalúan si les conviene en determinada época del año comprar o vender un producto por la estacionalidad.	Las decisiones tácticas de las pymes las tomarían cuando buscan financiamiento, las pymes aplicando la inteligencia de mercado deben elaborar un plan completo de exportación, bien pensado, planificado para que las entidades financieras puedan darles el préstamo que necesitan. Los bancos también ofrecen a sus clientes pymes exportadoras asesoría y herramientas para que estas puedan continuar exportando y enganchan de esta manera a las empresas.	Las pymes al recabar información pueden determinar quienes van a cumplir determinada función. Para que de esta manera pueda haber cumplimiento de todo lo propuesto debe asignarse a un área o a ciertas personas .	Los entrevistados coinciden en que las pymes recaban información y aplican inteligencia de mercado para comprender el porque de ciertas cosas y determinar cómo van a llevar a cabo ciertas acciones.	E3 resalta que las decisiones tácticas estaría ligadas a realizar inteligencia de mercado para saber no solo como se debe comportar la pyme en el medio, sino como lo viene haciendo su competencia para de esta manera tomar decisiones tácticas , como por ejemplo vender determinado producto en una época del año determinada. Por otro lado E4 sostiene que utilizan la inteligencia de mercado para tomar decisiones cuando buscan opciones de financiamiento.	Las pymes utilizan inteligencia de mercado para tomar decisiones tácticas que apoyen a su interrogante de como obtener financiamiento. Asimismo, utilizan la información recabada para determinar roles dentro de la organización para dar cumplimiento a las metas. Gracias a la inteligencia de mercado les es posible tomar decisiones tácticas como el dejar de vender un producto en un momento dado sabiendo que luego pueden venderlo , obteniendo mayor rentabilidad.

Fuente: *Elaboración Propia*

**Anexo N. ° 10. Matriz de triangulación pregunta N°6**

PREGUNTAS	E1 Anthony Zapata	E2 Diego Saldarriaga	E3 César Laines	E4 Javier Oyarse	E5 Daniel Anteparra	CONVERGENCIAS	DIVERGENCIAS	INTERPRETACIÓN
¿De qué manera las pymes exportadoras utilizan la inteligencia de mercado para la toma de decisiones operativas?	Para tomar decisiones operativas no sólo se debe conocer la empresa sino también aplicar inteligencia de mercado. Quiénes dirigen las pymes deben contar con información actualizada en caso no tengan a un departamento especializado para que puedan tomar buenas decisiones por ejemplo de cual será su empaque, su logística, y otras cosas.	Gracias a la inteligencia de mercado, tu puedes saber la estacionalidad de un producto y colocar mejores precios. Las pymes toman la decisión de vender en épocas dónde van a ganar más. Asimismo, de acuerdo a los precios de los proveedores las empresas deciden cuando comprar su materia prima.	No lo usan, o lo usan equivocadamente. Porque si filtraran bien la información podrían posicionarse por encima de su competencia, estarían alineadas al mercado, no se perderían oportunidades de negocio. Algunas pymes quedan desfasadas en el tiempo por no saber cómo se comporta el mercado y sus cambios constantes, el no tener la información adecuada no les permite seleccionar bien su modo de envío, entre otras cosas.	Las pymes utilizan típicamente la inteligencia de mercado para la toma de decisiones, pues tienen miedo de arriesgar. Las pymes gracias a la información, pueden analizar la estacionalidad de un producto, ver su precio. Un ejemplo, es el de los ajos las pymes guardan el ajo y observan en el mercado cuando sube de precio y en ese momento recién los sacan a la venta.	Si se quiere ingresar un producto nuevo a un mercado, es necesario que las pymes realicen inteligencia de mercado para establecer bien el precio, esto es fundamental para las pymes. Asimismo, también se debe aplicar para saber el tema regulatorio de acceso a un mercado, sobre todo en los productos alimenticios.	La mayoría de los entrevistados coinciden en que las pymes utilizan inteligencia de mercado para tomar decisiones operativas sobre a qué precio vender su producto, cuando comprar sus insumos para que cuesten menos, al decidir a qué país ir para ser más rentable su negocio en base a la información trabajada. Resaltan que les permite estudiar la estacionalidad del producto .	E5 añade que también utilizan la inteligencia de mercado para saber los temas regulatorios y legales al momento de ingresar a un mercado. Sin embargo, E3 indica que usan la inteligencia de mercado inadecuadamente para tomar decisiones operativas, pues muchas por la falta o mala información no seleccionan bien su modo de envío , además no se posicionan por encima de sus competidores.	Las pymes que utilizan inteligencia de mercado pueden tomar decisiones operativas sobre su empaque, logística, compras, entre otros. Además, gracias a la información sobre regulaciones, toman decisiones sobre como llevar su producto a determinado mercado. Por lo tanto es vital la inteligencia de mercado para la toma de este tipo de decisiones.

Fuente: *Elaboración Propia*