

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES



**Propuesta de un modelo de inteligencia comercial para fortalecer el
desempeño exportador de arándanos en la empresa Exportadora El Parque
Perú S.A.C.**

Presentado por:

Nashira Dianeth Gonzales Díaz

Para obtener el título profesional de

Licenciada en Comercio y Negocios Internacionales

ASESORA

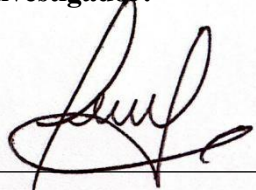
Dra. Angela Yanina Castro Espinoza

orcid.org/0000-0002-0287-6060

Lambayeque, 2026

Propuesta de un modelo de inteligencia comercial para fortalecer el desempeño exportador de arándanos en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C.

Personal investigador:



**Nashira Dianeth Gonzales Díaz
Bachiller 1**



**Dra. Castro Espinoza Angela Yanina
Asesora**

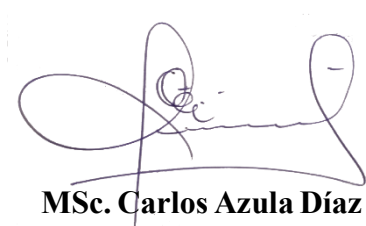
Aprobado por el jurado:



**Dr. Wilson Idrogo Rengifo
Presidente**



**MSc. Wilmer Huancas de la Cruz
Secretario**



**MSc. Carlos Azula Díaz
Vocal**



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
UNIDAD DE INVESTIGACION



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 9:00..... horas del día 9. de Julio del 2026, se dio inicio a la Sustentación de Tesis en forma PRESENCIAL con la participación de los miembros del jurado nombrado con Resolución N°0246-2026-UNPRG-FACEAC-D/JAM de fecha 18 de febrero de 2026, conformado por:

DR. WILSON IDROGO RENGIFO	Presidente
M. Sc. WILMER CASELY HUANCAS DE LA CRUZ	Secretario
M. Sc. CARLOS ALBERTO AZULA DIAZ	Vocal
DRA. ANGELA YANINA CASTRO ESPINOZA	Asesor

Para evaluar el informe de tesis del tesista GONZALES DIAZ, NASHIRA DIANETH; quien desea obtener su título profesional de LICENCIADO(A) EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES, con la tesis titulada "PROPUESTA DE UN MODELO DE INTELIGENCIA COMERCIAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE ARÁNDANOS EN LA EMPRESA EXPORTADORA EL PARQUE PERÚ S.A.C"; El Sr. Presidente, después de transmitir el saludo a todos los participantes de la Sustentación ordenó la lectura de la Resolución decanal No0654-2026-UNPRG-FACEAC-D/JAM de fecha 06 de julio de 2026 que autoriza la Sustentación presencial del informe de tesis correspondiente, luego de lo cual autorizó a los candidatos a efectuar la sustentación otorgándole 25 minutos de tiempo.

Culminada la exposición del sustentante, el presidente dispuso la intervención de los señores miembros del jurado, empezando con el señor(a) vocal, luego señor(a) secretario hasta culminar con el (la)señor(a) presidente, en ese orden los jurados plantearon preguntas y observaciones, las cuales fueron absueltas por el/los sustentantes en forma SATISFACTORIA. El señor presidente invita al asesor para que exponga lo que considere conveniente respecto de la exposición de la tesis.

Culminadas las preguntas y respuestas, el (la)Sr.(a) presidente, dispuso que los asistentes incluido el asesor y el o los tesisas abandonen temporalmente la sala, a fin de que el jurado delibere con plena libertad y pueda calificar la sustentación de la tesis.

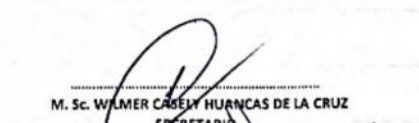
Los jurados califican de acuerdo a la rúbrica de evaluación de la facultad. Culminada la deliberación y calificación el(la) sr.(a) presidente autorizo que ingresen a la sala de sustentaciones al tesista o los tesisas, su asesor y público en general, y autorizó la lectura del acta por parte del señor(a) secretario(a). El señor(a) secretario(a) dio lectura al acta señalando que el tesista o los tesisas: GONZALES DIAZ, NASHIRA DIANETH; han obtenido 17 puntos equivalentes a Buena quedando expedito para obtener el título profesional de LICENCIADO(A) EN COMERCIO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.

Comunicado el resultado, el señor presidente da por concluido el acto académico a las 10:30 horas del mismo día y en señal de conformidad firman los señores miembros de jurado y asesor.

ESCALA: 20=Excelente; 19-18=Muy Bueno; 16-17= Bueno; 14-15 regular, menos de 14= Desaprobado.


DR. WILSON IDROGO RENGIFO
PRESIDENTE

M. Sc. CARLOS ALBERTO AZULA DIAZ
VOCAL


M. Sc. WILMER CASELY HUANCAS DE LA CRUZ
SECRETARIO

DRA. ANGELA YANINA CASTRO ESPINOZA
ASESOR

Constancia De Verificación De Originalidad

Yo, Dra. Angela Yanina Castro Espinoza, usuaria revisora de tesis

☒

Trabajo de suficiencia profesional ☐ y/o Trabajo académico ☐

Titulado Propuesta de un modelo de inteligencia comercial para fortalecer el desempeño exportador de arándanos en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C.

Cuyo autor es Nashira Dianeth Gonzales Díaz con DNI 72658841 declaro que la evaluación por el programa informático ha arrojado un porcentaje de similitud 13% verificables en el resumen del reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

La suscrita analizo el reporte y concluyo que cada una de las coincidencias dentro del porcentaje de similitud no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos,

Se cumple con adjuntar el recibo digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 23 de enero de 2026



Dra. Angela Yanina Castro Espinoza

DNI 41594984

INFORME FINAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%	12%	7%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
4	alicia.concytec.gob.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uiix.edu.mx Fuente de Internet	1%
6	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
7	Alejandro Lema-Cachinell, Lisette Vacacela-Conforme. "AVANCES DE INVESTIGACIÓN 2026/Nro3", ACVENISPROH Académico, 2026 Publicación	1%
8	worldwidescience.org Fuente de Internet	<1%



Dra. Angela Yanina Castro Espinoza

DNI 41594984

9	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
10	repositorio.upsc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	tesisdigitales.umich.mx Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Fundación Universitaria del Area Andina Trabajo del estudiante	<1 %
14	repositorio.unemi.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
15	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
16	www.risti.xyz Fuente de Internet	<1 %
17	Fúster Quintana, Luis R.. "Un estudio sobre la relación entre el desempeño y el conocimiento de las universidades a través uso de las plataformas de inteligencia de negocios.", Inter-American University of Puerto Rico (Puerto Rico) Publicación	<1 %



Dra. Angela Yanina Castro Espinoza

DNI 41594984



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: NASHIRA GONZALES
 Título del ejercicio: INFORME FINAL ASESORIAS FACEAC
 Título de la entrega: INFORME FINAL
 Nombre del archivo: 0_NASHIRA_GONZALES.docx
 Tamaño del archivo: 1.83M
 Total páginas: 66
 Total de palabras: 13,510
 Total de caracteres: 84,646
 Fecha de entrega: 14-may-2026 08:46p. m. (UTC-0500)
 Identificador de la entrega: 2861302864



Derechos de autor 2026 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Dra. Castro Espinoza Angela Yanina
 DNI 41594984

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación, en primer lugar, a Dios, por brindarme fortaleza, sabiduría y perseverancia para superar cada desafío presentado durante este camino académico.

Con todo mi amor y gratitud, dedico esta tesis a mi mamá Lulú y a mi mamá Magaly, quienes han sido el pilar más importante de mi vida. Gracias por su amor incondicional, sus consejos, sus sacrificios y por creer siempre en mí, incluso en los momentos más difíciles. Este logro también les pertenece, porque sin su apoyo constante no habría sido posible alcanzarlo.

A mi familia y a todos mis seres queridos, quienes me acompañaron con palabras de aliento, comprensión y cariño durante cada etapa de este proceso. Su confianza y motivación fueron fundamentales para mantenerme firme en la búsqueda de esta meta.

Finalmente, dedico este trabajo a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional, impulsándome a seguir adelante y a nunca renunciar a mis sueños.

Agradecimiento

Expreso mi profundo agradecimiento a la Dra. Angela Yanina Castro Espinoza, asesora de la presente investigación, por su orientación académica, compromiso, paciencia y valiosos conocimientos brindados durante el desarrollo de este trabajo. Sus observaciones y recomendaciones fueron fundamentales para fortalecer la calidad de esta investigación y alcanzar los objetivos propuestos.

Asimismo, agradezco a la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo y a los docentes de la Escuela Profesional de Comercio y Negocios Internacionales, quienes, a través de sus enseñanzas y experiencias, contribuyeron significativamente a mi formación profesional.

De igual manera, expreso mi gratitud a la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C. y a las personas que colaboraron con el desarrollo de esta investigación, facilitando la información necesaria y compartiendo sus conocimientos y experiencias.

Índice general

Constancia De Verificación De Originalidad.....	iii
Índice general.....	ix
Índice De tablas.....	x
Índice De figuras.....	x
Dedicatoria.....	xi
Agradecimiento.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
I. INTRODUCCIÓN.....	15
II. DISEÑO TEÓRICO.....	21
2.1. Antecedentes de la investigación.....	21
2.2. Base Teórica.....	23
2.3. Variables y operacionalización.....	30
III. DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
3.1. Enfoque.....	35
3.2. Tipo y nivel.....	35
3.3. Diseño.....	36
3.4. Técnica e instrumentos de recolección de información.....	37
3.5. Población y muestra.....	38
3.6. Procesamiento de información de datos.....	39
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	41
4.1. Resultados.....	41
4.2. Modelo propuesto.....	50
4.3. Discusión de resultados.....	59
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
5.1. Conclusiones.....	62
5.2. Recomendaciones.....	63
REFERENCIAS.....	64

Índice De tablas

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de la variable inteligencia Comercial.....	30
Tabla 2. Nivel de inteligencia comercial por dimensiones	41
Tabla 3. Síntesis de entrevistas por categorías	42
Tabla 4. Nivel de desempeño exportador.....	44
Tabla 5. Factores del desempeño exportador según entrevistas a expertos	45
Tabla 6. Nivel de limitaciones en el uso de la inteligencia comercial por dimensiones	46
Tabla 7. Síntesis de limitaciones según entrevistas.....	47
Tabla 8. Modelo propuesto	49
Tabla 9. Matriz operativa del modelo de inteligencia comercial para la gestión estratégica de las exportaciones de arándanos	55
Tabla 10. Matriz operativa del modelo de inteligencia comercial para la gestión estratégica de las exportaciones de arándanos.....	56
Tabla 10. Presupuesto referencial para la implementación del modelo	58

Índice De figuras

Figura 1. Modelo de inteligencia comercial para la gestión estratégica de las exportaciones de arándanos	54
--	----

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de inteligencia comercial orientado a fortalecer la gestión estratégica de exportaciones de arándanos en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, nivel descriptivo-propositivo y diseño no experimental. La población estuvo conformada por 32 colaboradores vinculados a la gestión exportadora de la empresa. Para la recolección de información se emplearon el cuestionario, la entrevista a expertos y la guía de análisis documental, permitiendo la triangulación de resultados. Los hallazgos evidenciaron que la empresa presenta fortalezas en la generación de información comercial relacionada con mercados internacionales, precios y requisitos comerciales; sin embargo, se identificaron limitaciones en el análisis estratégico, la difusión de información y la integración entre áreas. Asimismo, se determinó que la inteligencia comercial influye en la toma de decisiones exportadoras y en el desempeño internacional de la empresa. Como resultado, se diseñó un modelo de inteligencia comercial estructurado en procesos de vigilancia comercial, análisis estratégico, integración organizacional, toma de decisiones exportadoras y seguimiento continuo, orientado a fortalecer la competitividad y el desempeño exportador de la empresa.

Palabras Clave: inteligencia comercial, desempeño exportador, gestión estratégica, exportación de arándanos, vigilancia comercial, competitividad internacional.

Abstract

The objective of this research was to propose a business intelligence model aimed at strengthening the strategic management of blueberry exports in the company Exportadora El Parque Perú S.A.C. The study was conducted under a quantitative approach, applied type, descriptive-propositional level, and non-experimental design. The population consisted of 32 employees involved in the company's export management activities. Data collection instruments included a questionnaire, expert interviews, and a documentary analysis guide, allowing the triangulation of results. The findings showed that the company demonstrates strengths in generating commercial information related to international markets, prices, and trade requirements; however, limitations were identified in strategic analysis, information dissemination, and interdepartmental integration. Likewise, it was determined that business intelligence influences export decision-making and the company's international performance. As a result, a business intelligence model was designed, structured around commercial monitoring, strategic analysis, organizational integration, export decision-making, and continuous monitoring processes, aimed at strengthening the company's competitiveness and export performance.

Keywords: business intelligence, export performance, strategic management, blueberry exports, commercial monitoring, international competitiveness.

I. INTRODUCCIÓN

A nivel internacional, el comercio de frutas frescas se desarrolla bajo un entorno de creciente competencia, mayores exigencias sanitarias y una demanda cada vez más orientada a la calidad, trazabilidad y sostenibilidad. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2022) señala que los mercados agrícolas globales enfrentan presiones asociadas al cumplimiento de estándares de inocuidad, certificaciones internacionales y adaptación a cambios en las preferencias de los consumidores. En el caso del arándano, países como Estados Unidos, Chile, México y Perú compiten activamente por participación en mercados estratégicos de América del Norte, Europa y Asia, donde se prioriza la continuidad del suministro, la diferenciación del producto y la capacidad de respuesta ante variaciones de precios y demanda (International Blueberry Organization [IBO], 2023).

En este escenario, las empresas exportadoras necesitan contar con información clara, actualizada y confiable sobre los mercados, la competencia, los precios y las regulaciones para poder tomar decisiones estratégicas acertadas. De acuerdo con Isichei et al. (2023), la inteligencia comercial es entendida como el proceso de recopilar, analizar y utilizar información del entorno competitivo y contribuye a mejorar el desempeño exportador, ya que permite identificar oportunidades, reducir la incertidumbre y diseñar estrategias comerciales más efectivas. Sin embargo, para que estos beneficios se concreten, es fundamental que las empresas dispongan de modelos estructurados que integren la información en sus procesos de toma de decisiones.

En el Perú, el sector agroexportador no tradicional ha mostrado un crecimiento sostenido, siendo el arándano uno de los productos con mayor

dinamismo en los últimos años. Durante la campaña 2024-2025, Perú consolidó su liderazgo mundial en exportación de arándanos, registrando un volumen exportado de más de 326,000 toneladas, cifra récord que refleja crecimiento en comparación con años anteriores, así como un valor de ventas al exterior superior a US \$ 2,270 millones, posicionando al arándano como uno de los principales productos agrícolas de exportación del país (MIDAGRI, 2025; Agraria.pe, 2025). En el periodo anterior (2023-2024), las exportaciones peruanas alcanzaron cerca de 224,888 toneladas, con un valor FOB de aproximadamente US \$ 1,676 millones, evidenciando la importancia estratégica del mercado estadounidense y la diversificación hacia Europa y Asia como destinos clave (Tridge, 2024). Además, el crecimiento en volumen exportado ha sido sostenido a largo plazo; las exportaciones peruanas de arándanos al mercado estadounidense crecieron de apenas 2,485 toneladas en 2016/17 a más de 135,000 toneladas en la campaña 2023/24, lo que da cuenta de la trayectoria de expansión global del producto (USDA Blueberry Annual, 2025). Estas tendencias muestran el peso económico de la agroexportación de arándanos para la economía peruana, y con ello la necesidad de mecanismos robustos de inteligencia comercial que permitan a las empresas anticipar cambios, identificar oportunidades y sostener su competitividad en mercados internacionales exigentes.

Sin embargo, el incremento de las exportaciones se desarrolla en un entorno cada vez más exigente, donde los mercados de destino demandan altos estándares de calidad, certificaciones fitosanitarias y cumplimiento de normas técnicas específicas. PROMPERÚ (2024) señala que los principales mercados para el arándano peruano como Estados Unidos, Países Bajos y Hong Kong; concentran gran parte de las exportaciones, lo que implica una fuerte competencia internacional y la necesidad de estrategias comerciales bien fundamentadas. En este escenario, el acceso a

información de mercado actualizada y su adecuada interpretación resultan fundamentales para sostener el desempeño exportador.

A nivel académico, Crisólogo (2024) encontró que el uso de inteligencia comercial internacional se relaciona con mejores resultados exportadores en empresas del sector, al contribuir a una gestión más informada de los mercados externos. Sin embargo, estas investigaciones muestran que muchas empresas aún carecen de modelos sistematizados que orienten la aplicación de la inteligencia comercial en la toma de decisiones estratégicas.

La empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C., ubicada en el distrito de Olmos, región Lambayeque, viene operando en el mercado agroexportador desde el año 2020, participando activamente en la exportación de arándanos hacia diversos mercados internacionales. Durante la temporada 2025/2026, la empresa registró un volumen total exportado aproximado de 3 466. 572 tn de arándanos, según la base de despachos internos de exportación 2025, lo que refleja una participación relevante dentro del circuito agroexportador peruano.

En cuanto a la distribución geográfica de los destinos, las exportaciones de arándanos de la empresa se concentraron principalmente en: América: Estados Unidos (3,595 despachos), Canadá (675), Uruguay (92) y Costa Rica (25). Europa: Holanda (2,365), Alemania (876), Inglaterra (514) y España (294). Asia: China (681), Taiwán (679), Tailandia (146), India (130) y Hong Kong (6).

Esta diversificación de mercados refleja la inserción internacional de la empresa en regiones con altas exigencias comerciales, sanitarias y logísticas, lo que demanda una adecuada capacidad de análisis de mercados, gestión de información comercial y toma de decisiones estratégicas para sostener su desempeño exportador. Respecto a las variedades comercializadas, la empresa exportó principalmente: Ventura con

4 552 despachos; EB 9-2 con 2 873 despachos y Sekoya Pop FCM14-052 con 2 665 despachos.

La concentración en estas variedades requiere decisiones estratégicas vinculadas a la demanda internacional, rendimiento productivo y aceptación en mercados de destino, las cuales deben ser respaldadas por información de mercado confiable y análisis comercial sistemático.

No obstante, pese al volumen exportado y a la diversificación de destinos, no se evidencia la existencia de un modelo formal de inteligencia comercial que estructure de manera sistemática la recopilación, análisis y uso de información estratégica para la toma de decisiones en la empresa. La información disponible se orienta principalmente al registro operativo de despachos, sin que se identifique un esquema documentado que integre análisis de precios, tendencias de mercado, competencia internacional y requisitos técnicos como soporte regular de las decisiones comerciales.

Esta situación limita la capacidad de la empresa para anticipar cambios en la demanda, evaluar riesgos comerciales, optimizar la selección de mercados y fortalecer su posicionamiento internacional de manera estratégica. En consecuencia, resulta pertinente proponer un modelo que permita fortalecer el uso de la inteligencia comercial como herramienta de apoyo a la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo así a una gestión exportadora más eficiente, coherente con las exigencias del entorno internacional y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura).

Ante la problemática identificada se plantea la interrogante ¿De qué manera un modelo de inteligencia comercial contribuye a fortalecer el desempeño exportador

de arándanos en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C.?; así también se consideraron las preguntas específicas siguientes:

- ¿Cómo se utiliza actualmente la inteligencia comercial en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C.?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño exportador de arándanos de la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C., considerando el acceso a mercados, la adaptación a las exigencias internacionales y la sostenibilidad exportadora?
- ¿Cuáles son las principales limitaciones en el uso de la inteligencia comercial para la gestión exportadora de la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C.?
- ¿Cómo debe estructurarse un modelo de inteligencia comercial orientado a fortalecer el desempeño exportador de arándanos en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C.?

Con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de investigación se ha planteado el objetivo general: Proponer un modelo de inteligencia comercial orientado a fortalecer el desempeño exportador de arándanos en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C. y con ello los objetivos específicos:

- Diagnosticar el uso actual de la inteligencia comercial en el proceso de exportación de arándanos de la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C.
- Evaluar el desempeño exportador de arándanos de la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C.
- Identificar las principales limitaciones en el uso de la inteligencia comercial para la gestión exportadora de la empresa.
- Diseñar un modelo de inteligencia comercial orientado a fortalecer el desempeño exportador de arándanos en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C.

El estudio permite integrar enfoques teóricos vinculados a la inteligencia comercial, la competitividad y la gestión estratégica, aportando una propuesta que amplía el conocimiento sobre cómo estas herramientas pueden ser utilizadas para apoyar el desempeño exportador en contextos empresariales. Asimismo, la investigación genera evidencia académica aplicable a futuras investigaciones en el ámbito del comercio internacional y la gestión agroexportadora.

Desde la perspectiva metodológica, la investigación se justifica porque emplea un enfoque diagnóstico–propositivo, que permite analizar la situación actual de la empresa y, a partir de dicho diagnóstico, diseñar una propuesta de mejora. El empleo de instrumentos como el cuestionario, la entrevista a expertos y la guía de análisis documental permite contrastar distintas fuentes de información, lo que fortalece la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos. Asimismo, la investigación se justifica en el plano práctico porque propone un modelo que servirá como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones estratégicas, facilitando la identificación de oportunidades de mercado, el análisis de la competencia y la planificación de las exportaciones.

II. DISEÑO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Katsikea, et al. (2019) Katsikea et al. (2019) encontraron que las actividades de inteligencia de mercado, especialmente la generación y difusión de información, influyen positivamente en la formulación de estrategias de ventas de exportación y en el desempeño exportador. El estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo, aplicando encuestas a 168 empresas exportadoras de Grecia y utilizando modelos de ecuaciones estructurales para el análisis de los datos. Los autores concluyeron que la recopilación y el uso sistemático de información de mercado fortalecen la toma de decisiones estratégicas y contribuyen a mejorar la competitividad en los mercados internacionales.

Martínez y Rodríguez (2023) mostraron que la inteligencia empresarial se relaciona con la competitividad, la mejora de los procesos organizacionales y el fortalecimiento de la toma de decisiones estratégicas. Para ello, desarrollaron una revisión bibliométrica de 104 artículos científicos publicados entre 2009 y 2022, utilizando la base de datos Scopus bajo un enfoque cualitativo. Los autores concluyeron que la inteligencia empresarial proporciona un soporte teórico y empírico para el diseño de estrategias empresariales de alto nivel, y señalaron la necesidad de ampliar los enfoques de investigación para reducir las brechas de conocimiento en esta área.

Isichei et al. (2023) demostraron que la inteligencia competitiva contribuye a mejorar el desempeño exportador de las pequeñas y medianas empresas, al facilitar la identificación de oportunidades de mercado, reducir la incertidumbre y fortalecer la formulación de estrategias. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y evidenció que la inteligencia comercial, junto con la orientación al aprendizaje, favorece la competitividad internacional. Los autores concluyeron que la inteligencia competitiva constituye un factor clave para el éxito exportador de las empresas.

En el contexto peruano, Crisólogo (2024) evidenció que el uso de la inteligencia comercial internacional contribuye a mejorar la planificación de exportaciones, la selección de mercados y la toma de decisiones estratégicas en las empresas exportadoras de jengibre de la región Junín. El estudio, desarrollado bajo un enfoque cuantitativo mediante encuestas aplicadas a empresas del sector, mostró que la ausencia de un modelo sistematizado limita el aprovechamiento efectivo de la información comercial en las agroexportadoras, reduciendo su capacidad de respuesta ante los desafíos del comercio internacional.

Desde una perspectiva distinta, Alvan y Tapia (2020), a través de una revisión sistemática de 20 artículos científicos extraídos de diversas bases de datos académicas, analizaron la aplicación de la inteligencia comercial en las exportaciones de mango. Las autoras identificaron que, si bien la inteligencia comercial es un tema de interés creciente, aún existe una escasez de estudios que la vinculen directamente con el desempeño exportador del sector mango, lo que evidencia una brecha de investigación en el ámbito agroexportador.

Por su parte, Chu y Mantilla (2017) encontraron que la inteligencia comercial permite identificar oportunidades de negocio, anticipar cambios en el mercado y analizar a la competencia en la exportación de pulpa de maracuyá hacia el mercado brasileño. El estudio se basó en el análisis de información secundaria proveniente de portales web y bases de datos de comercio exterior. Los autores concluyeron que el uso de estas herramientas fortalece la toma de decisiones estratégicas y mejora la participación de las comunidades productoras en el comercio internacional.

Finalmente, Ventura (2024) demostró que la inteligencia comercial se relaciona de manera significativa con el desempeño exportador de la empresa Inka's Berries en Huaura. La investigación, desarrollada con un enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental, resaltó la importancia de la recopilación de información de mercado, el análisis de escenarios económicos y el cumplimiento de normas internacionales. Asimismo, se identificaron limitaciones como la falta de presupuesto, software especializado y capacitación del personal, las cuales restringen el uso efectivo de la inteligencia comercial. El autor concluyó que esta herramienta resulta clave para fortalecer la competitividad y la posición internacional de la empresa.

2.2. Base Teórica

La presente investigación se sustenta en dos marcos teóricos principales: la Teoría de las Capacidades Dinámicas y la Teoría del Desempeño Exportador, las cuales permiten explicar cómo la inteligencia comercial puede convertirse en una herramienta estratégica para fortalecer el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras en contextos altamente competitivos.

2.2.1. teoría de las capacidades dinámicas

La Teoría de las Capacidades Dinámicas, desarrollada por Teece, Pisano y Shuen (1997), sostiene que las empresas logran ventajas competitivas sostenibles cuando son capaces de integrar, construir y reconfigurar sus recursos y competencias para adaptarse a entornos cambiantes. Esta teoría explica que, en mercados dinámicos, el éxito empresarial depende además de los recursos disponibles, de la capacidad organizacional para aprender, innovar y responder estratégicamente a los cambios del entorno.

En este marco, la inteligencia comercial se considera una capacidad dinámica, ya que permite a las empresas recopilar, analizar y utilizar información del entorno externo para anticipar oportunidades, reducir la incertidumbre y ajustar sus estrategias comerciales. La generación de información, el análisis de datos, la difusión interna y el uso estratégico del conocimiento constituyen procesos fundamentales para fortalecer la adaptación organizacional.

Martínez y Rodríguez (2023) señalan que la inteligencia empresarial proporciona un marco teórico y empírico para la toma de decisiones estratégicas, al transformar grandes volúmenes de datos en información útil para la competitividad. Asimismo, Katsikea, Theodosiou y Makri (2019) demostraron que las actividades de inteligencia de mercado fortalecen la formulación de estrategias de ventas de exportación, lo cual se alinea con los principios de las capacidades dinámicas al facilitar la adaptación estratégica de las empresas a los mercados internacionales. Desde esta perspectiva, la inteligencia comercial actúa como una herramienta clave para el desarrollo de capacidades dinámicas en las empresas agroexportadoras, permitiéndoles responder eficazmente a las exigencias del comercio internacional.

2.2.2. Teoría de la Inteligencia Empresarial (Business Intelligence)

Martínez Zabaleta y Rodríguez Luna (2023) explican que la inteligencia empresarial contribuye a la generación de valor en los procesos de negocio, fortalece la competitividad y mejora la toma de decisiones. La inteligencia empresarial permite integrar información de distintas fuentes, analizar tendencias del mercado y apoyar la formulación de estrategias empresariales.

Las dimensiones de la inteligencia comercial utilizadas en esta investigación son: generación de información, análisis de información, difusión de información y uso

estratégico; se sustentan en esta teoría, ya que representan las etapas del proceso de transformación de datos en conocimiento organizacional. Siendo la adecuada gestión de estas dimensiones la que permite a las empresas tomar decisiones más informadas y alineadas con sus objetivos estratégicos.

2.2.3. Teoría del Desempeño Exportador

La Teoría del Desempeño Exportador, desarrollada por Cavusgil y Zou (1994), sostiene que los resultados obtenidos por las empresas en los mercados internacionales dependen de la coherencia entre sus estrategias de exportación, el uso de información de mercado, la adaptación al entorno y las capacidades organizacionales. Esta teoría plantea que el desempeño exportador no se limita a indicadores económicos, sino que también incluye aspectos estratégicos como el posicionamiento internacional, la continuidad de las exportaciones y la satisfacción de los clientes extranjeros.

En este marco, el desempeño exportador se ve influenciado por la capacidad de la empresa para diseñar estrategias basadas en información confiable sobre mercados, competencia, precios y regulaciones. Katsikea et al. (2019) evidenciaron que las estrategias de ventas de exportación sustentadas en inteligencia de mercado influyen positivamente en el desempeño exportador. De igual forma, Isichei et al. (2023) demostraron que la inteligencia competitiva facilita la identificación de oportunidades y mejora la formulación de estrategias, lo que se traduce en mejores resultados en mercados extranjeros.

En el sector agroexportador, el desempeño exportador depende de la capacidad de las empresas para adaptarse a entornos volátiles, cumplir con exigencias sanitarias, responder a la competencia internacional y aprovechar oportunidades comerciales. La

información de mercado se convierte así en un insumo estratégico para la planificación exportadora.

La integración de la Teoría de las Capacidades Dinámicas y la Teoría del Desempeño Exportador permite explicar cómo la inteligencia comercial puede contribuir al fortalecimiento del desempeño exportador. Desde el enfoque de las capacidades dinámicas, la inteligencia comercial es una capacidad organizacional que permite interpretar el entorno, aprender de los mercados y reconfigurar las estrategias. Desde la perspectiva del desempeño exportador, esta capacidad se traduce en mejores resultados en términos de posicionamiento, continuidad y competitividad internacional. De este modo, la presente investigación integra ambas teorías para sustentar una propuesta aplicada orientada a mejorar la gestión exportadora, aportando tanto al conocimiento académico como a la práctica empresarial.

Dimensiones de las variables de estudio

Las dimensiones establecidas para las variables de la investigación responden a fundamentos teóricos consolidados en el campo de la gestión estratégica, la inteligencia empresarial y el comercio internacional. Cada dimensión permite operacionalizar los conceptos teóricos en indicadores observables y medibles, garantizando coherencia entre la teoría, los objetivos y los instrumentos de recolección de datos.

2.2.4. Dimensiones de la variable: Inteligencia comercial

La inteligencia comercial se concibe como un proceso sistemático de gestión de la información orientado a la toma de decisiones estratégicas. Desde la perspectiva de la Teoría de las Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997) y la Teoría de la Inteligencia

Empresarial (Martínez Zabaleta & Rodríguez Luna, 2023), este proceso se estructura en cuatro dimensiones fundamentales:

a) Generación de información; esta dimensión se refiere a la capacidad de la empresa para recopilar información relevante sobre mercados internacionales, precios, tendencias, competidores, clientes y regulaciones. Según Katsikea et al. (2019), la generación de inteligencia de mercado permite a las empresas identificar oportunidades comerciales y comprender las condiciones del entorno externo. En el contexto agroexportador, esta dimensión incluye la búsqueda de información sobre demanda internacional, requisitos sanitarios y comportamiento de los consumidores.

b) Análisis de información; el análisis de información implica la interpretación sistemática de los datos recopilados para transformarlos en conocimiento útil. Martínez Zabaleta y Rodríguez Luna (2023) señalan que la inteligencia empresarial genera valor cuando los datos son analizados mediante herramientas que permiten identificar patrones, riesgos y oportunidades. Esta dimensión se relaciona con la evaluación de la competencia, el análisis de resultados históricos de exportación y la elaboración de reportes estratégicos.

c) Difusión de información; la difusión de información se refiere al flujo interno del conocimiento dentro de la organización. Katsikea et al. (2019) sostienen que la inteligencia de mercado solo genera impacto cuando la información es compartida oportunamente entre las áreas involucradas en la toma de decisiones. Esta dimensión incluye la comunicación entre áreas comerciales, logísticas y gerenciales, así como el acceso a reportes y análisis de mercado.

d) Uso estratégico de la información; esta dimensión representa la aplicación efectiva de la información en la toma de decisiones estratégicas. Desde la Teoría de la Toma de Decisiones Estratégicas, la información adquiere valor cuando guía la selección de mercados, la planificación de exportaciones y la formulación de estrategias comerciales. Isichei et al. (2023) destacan que el uso estratégico de la inteligencia competitiva mejora el desempeño exportador al reducir la incertidumbre y fortalecer la formulación de estrategias.

2.2.5. Dimensiones de la variable: Desempeño exportador

El desempeño exportador se fundamenta en la Teoría del Desempeño Exportador (Cavusgil & Zou, 1994), la cual sostiene que los resultados de las exportaciones dependen de la coherencia entre las estrategias comerciales, la adaptación al entorno internacional y el uso de información de mercado. En esta investigación, el desempeño exportador se analiza a través de cuatro dimensiones:

a) Resultados comerciales; esta dimensión evalúa los logros cuantitativos de la empresa en el mercado internacional, tales como el volumen exportado, el crecimiento de las exportaciones y la continuidad de los envíos. Cavusgil y Zou (1994) señalan que los resultados comerciales reflejan el éxito económico de las estrategias de exportación.

b) Posicionamiento internacional; se refiere a la presencia y reconocimiento de la empresa en los mercados externos. Incluye la diversificación de destinos de exportación, la estabilidad de la participación en los mercados y la competitividad frente a otros exportadores. Katsikea et al. (2019) sostienen que una estrategia basada en inteligencia de mercado fortalece el posicionamiento internacional de las empresas.

c) Cumplimiento normativo; esta dimensión evalúa el grado en que la empresa cumple con normas técnicas, sanitarias y regulatorias exigidas por los mercados internacionales. En el sector agroexportador, el cumplimiento de estándares fitosanitarios y de calidad es un requisito indispensable para la continuidad de las exportaciones y el acceso a mercados exigentes.

d) Satisfacción del cliente internacional; se relaciona con la calidad de las relaciones comerciales, el cumplimiento de compromisos y la fidelización de compradores internacionales. Cavusgil y Zou (1994) indican que la satisfacción del cliente es un indicador estratégico del desempeño exportador, ya que influye en la continuidad de las relaciones comerciales.

2.3. Variables y operacionalización

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de la variable inteligencia Comercial

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Variable Independiente: Inteligencia comercial	Proceso sistemático de recopilación, análisis, difusión y uso de información del mercado, competidores, clientes y entorno internacional para apoyar la toma de decisiones estratégicas (Katsikea et al., 2019; Martínez Zabaleta & Rodríguez Luna, 2023).	Nivel de aplicación de la inteligencia comercial en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C., evaluado según la generación, análisis, difusión y uso estratégico de la información de mercado para la gestión exportadora.	1. Generación de información	- Búsqueda de tendencias de mercado - Análisis de precios internacionales - Identificación de oportunidades comerciales	1-3	Escala Likert 1-5 (1 = Nunca, 5 = Siempre)
			2. Análisis de información	- Evaluación de competidores - Interpretación de datos históricos - Elaboración de reportes	4-6	
			3. Uso estratégico	- Aplicación en decisiones comerciales - Planificación exportadora <u>-Definición de estrategias comerciales</u>	7-12	
			4. Difusión de información	-Selección de mercados -Programación de exportaciones <u>-Toma de decisiones estratégica</u> - Comunicación interna de datos - Acceso oportuno a reportes - Intercambio de información entre áreas	13-15	

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Variable dependiente: Desempeño exportador	Nivel de resultados obtenidos por una empresa en sus actividades de exportación, considerando aspectos comerciales, estratégicos y competitivos en mercados internacionales (Cavusgil & Zou, 1994; Katsikea et al., 2019).	Nivel de desempeño exportador de arándanos de la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C., evaluado a partir de sus resultados comerciales, posicionamiento internacional, cumplimiento normativo y satisfacción del cliente.	1. Resultados comerciales	- Volumen exportado - Crecimiento de exportaciones - Continuidad de envíos	13–15	Escala Likert 1–5 (1 = Muy bajo, 5 = Muy alto)
			2. Posicionamiento internacional	- Presencia en mercados externos - Diversificación de destinos - Reconocimiento comercial	16–18	
			3. Cumplimiento normativo	- Cumplimiento de normas sanitarias- Adaptación a requisitos técnicos - Ausencia de sanciones	19–21	
			4. Satisfacción del cliente	- Relaciones comerciales estables - Cumplimiento de compromisos - Fidelización de clientes	22–24	

2.4. Definiciones conceptuales

1. Competitividad internacional. Capacidad de una empresa para sostener y mejorar su posición en los mercados internacionales mediante la oferta de productos diferenciados, eficientes y adaptados a las exigencias del entorno global (Porter, 1990).

2. Estrategia de exportación. Conjunto de decisiones planificadas que orientan la selección de mercados, el posicionamiento del producto, la fijación de precios y la gestión comercial en el ámbito internacional (Cavusgil & Zou, 1994).

3. Toma de decisiones estratégicas. Proceso mediante el cual la organización selecciona alternativas que influyen en su dirección futura, basándose en información, análisis del entorno y objetivos empresariales (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009).

4. Información de mercado. Datos relevantes sobre clientes, competidores, precios, tendencias y regulaciones que permiten comprender el entorno comercial y apoyar la planificación estratégica (Kotler & Keller, 2016).

5. Inteligencia competitiva. Proceso ético y sistemático de recopilación y análisis de información externa con el fin de anticipar movimientos de la competencia y mejorar la toma de decisiones (Calof & Wright, 2008).

6. Posicionamiento internacional. Ubicación estratégica que ocupa una empresa o producto en la mente de los clientes en mercados externos, en relación con sus competidores (Ries & Trout, 2002).

7. Cumplimiento normativo. Grado en que una empresa acata las normas técnicas, sanitarias, comerciales y legales exigidas por los mercados internacionales (OMC, 2020).

8. Ventaja competitiva. Capacidad de una empresa para superar a sus competidores mediante atributos diferenciadores como calidad, innovación, eficiencia o información estratégica (Porter, 1985).

9. Gestión de la información. Proceso de organización, almacenamiento, análisis y uso de datos para apoyar la toma de decisiones empresariales (Laudon & Laudon, 2020).

10. Análisis del entorno. Evaluación sistemática de factores externos como los económicos, políticos, tecnológicos y comerciales, que influyen en el desempeño empresarial (Dess & Lumpkin, 2014).

III. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que busca describir y analizar el comportamiento de las variables inteligencia comercial y desempeño exportador a partir de datos medibles, obtenidos mediante un cuestionario estructurado. Este enfoque permite transformar las percepciones de los participantes en información numérica, facilitando su análisis a través de técnicas estadísticas descriptivas.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo se caracteriza por la recolección de datos numéricos, el uso de instrumentos estandarizados y el análisis estadístico, lo que permite describir fenómenos y sustentar propuestas de mejora basadas en evidencia empírica. Aunque el estudio se desarrolla predominantemente bajo un enfoque cuantitativo, se incorporaron recursos cualitativos complementarios, como entrevistas a expertos y análisis documental, con fines de profundización y triangulación de resultados, sin que ello modifique la naturaleza cuantitativa de la investigación. En ese sentido, el presente estudio emplea este enfoque para diagnosticar la situación actual de la empresa y fundamentar el diseño de un modelo de inteligencia comercial orientado al fortalecimiento del desempeño exportador.

3.2. Tipo y nivel

El estudio fue de tipo aplicado, ya que no se limita a la generación de conocimiento teórico, sino que busca ofrecer una solución práctica a una problemática concreta identificada en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C. La finalidad principal es diseñar un modelo de inteligencia comercial que contribuya a mejorar la toma de decisiones estratégicas en el ámbito exportador.

De acuerdo con Vargas (2009), la investigación aplicada se orienta a resolver problemas específicos mediante el uso de conocimientos científicos, generando propuestas que pueden implementarse en contextos reales. En este caso, la investigación culmina con una propuesta de intervención basada en el diagnóstico de la realidad empresarial.

El nivel de la investigación es descriptivo–propositivo. En una primera etapa, se describen las características del uso de la inteligencia comercial y del desempeño exportador en la empresa, identificando fortalezas, debilidades y limitaciones. Posteriormente, se plantea una propuesta de mejora a partir de los hallazgos obtenidos.

Según Hernández et al. (2014), los estudios descriptivos permiten detallar las propiedades y comportamientos de un fenómeno, mientras que el enfoque propositivo busca formular soluciones o estrategias de mejora. Este nivel resulta pertinente, ya que el objetivo principal no es establecer relaciones causales, sino diseñar un modelo que fortalezca la gestión exportadora.

3.3. Diseño

La investigación presenta un diseño no experimental y de corte transversal; es no experimental porque las variables no son manipuladas deliberadamente, sino observadas tal como se presentan en su contexto natural. Es transversal porque la recolección de datos se realiza en un solo momento del tiempo.

Hernández et al. (2014) señalan que los diseños no experimentales se utilizan cuando el investigador observa los fenómenos sin intervenir en ellos, mientras que los estudios transversales permiten analizar una realidad en un periodo específico. Este diseño es adecuado para diagnosticar la situación actual de la empresa y sustentar el diseño del modelo propuesto.

3.4. Técnica e instrumentos de recolección de información

La recolección de información en la presente investigación se desarrolló mediante el uso de técnicas cuantitativas y recursos complementarios de carácter cualitativo, con el propósito de obtener una comprensión integral del uso de la inteligencia comercial y del desempeño exportador de arándanos en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C. Esta estrategia permitió contrastar diferentes fuentes de información, fortaleciendo la validez de los resultados a través de la triangulación metodológica.

La técnica principal utilizada será la encuesta, la cual permitirá recopilar datos estructurados sobre la frecuencia y forma en que se emplea la inteligencia comercial, así como sobre la percepción del desempeño exportador. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la encuesta es adecuada cuando se busca obtener información estandarizada de un grupo de personas respecto a un fenómeno específico. En este estudio, se aplicó al personal vinculado a las áreas comercial y de exportaciones, quienes participan directamente en la gestión de información de mercado y en la toma de decisiones estratégicas.

El instrumento por emplear será un cuestionario estructurado, conformado por 27 ítems organizados según las dimensiones de las variables inteligencia comercial y desempeño exportador, con una escala tipo Likert de cinco niveles. Este instrumento permitió medir de manera objetiva la percepción del personal sobre el uso de la información comercial y los resultados de la actividad exportadora.

Como complemento al enfoque cuantitativo, se empleó la entrevista a expertos con el fin de profundizar en la interpretación de los resultados obtenidos mediante el cuestionario. De acuerdo con Kvale y Brinkmann (2015), la entrevista facilita la exploración de experiencias, opiniones y conocimientos especializados que enriquecen el análisis del fenómeno estudiado. En esta investigación, la entrevista permitió recoger la

opinión de especialistas en comercio exterior sobre el rol de la inteligencia comercial en la toma de decisiones y en el fortalecimiento del desempeño exportador. Asimismo, se utilizará el análisis documental para examinar información secundaria relacionada con la exportación de arándanos, como volúmenes exportados, mercados de destino, valor FOB y continuidad de operaciones. Según Bowen (2009), esta técnica resulta útil para obtener datos relevantes a partir de documentos oficiales y reportes técnicos, contribuyendo a la triangulación de la información. La guía de análisis documental permitió sistematizar indicadores cuantificables y contrastarlos con los resultados del cuestionario y las entrevistas.

3.5. Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por 32 trabajadores de la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C. vinculados a las áreas relacionadas con la gestión comercial y las actividades de exportación de arándanos. Este grupo incluye al personal que participa directa o indirectamente en la recopilación de información de mercado, la toma de decisiones estratégicas, la planificación de exportaciones y la relación con clientes internacionales. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la población está constituida por el conjunto total de elementos que comparten características relevantes para el estudio. En el presente caso, se consideró como población a todos los colaboradores que intervienen en los procesos de inteligencia comercial y desempeño exportador dentro de la empresa, ya que sus percepciones permiten describir la realidad organizacional y sustentar la propuesta de mejora.

Muestra estuvo conformada por el total de trabajadores (32) que pertenecen a las áreas comercial y de exportaciones, por lo que se utilizó un muestreo censal. Este tipo de muestreo se aplica cuando el número de elementos es reducido y es posible evaluar a toda la población sin recurrir a técnicas de selección probabilística. Según Arias (2012), el

muestreo censal permite obtener información completa del grupo de interés, evitando errores de representatividad. En esta investigación, la aplicación del cuestionario a la totalidad de los trabajadores vinculados al proceso exportador garantizó una visión integral sobre el uso de la inteligencia comercial y el nivel de desempeño exportador de la empresa.

Criterios de inclusión Se incluyó en el estudio a los trabajadores que:

- Pertenecen a las áreas comercial, logística o exportaciones.
- Participan en la toma de decisiones relacionadas con el mercado internacional.
- Aceptaron participar de manera voluntaria en la investigación.

Criterios de exclusión Se excluyó a los colaboradores que:

- No tienen relación directa con las actividades de exportación.
- No cuentan con información sobre procesos comerciales internacionales.
- No aceptaron participar en la investigación.
- La selección de estos criterios permitió asegurar que la información recopilada sea pertinente, confiable y alineada con los objetivos del estudio.

3.6. Procesamiento de información de datos

El procesamiento de la información se realizará de manera sistemática, integrando datos cuantitativos y cualitativos obtenidos a través del cuestionario, las entrevistas a expertos y el análisis documental. Esta estrategia permitió organizar, analizar e interpretar la información de forma rigurosa, fortaleciendo la validez de los resultados mediante la triangulación metodológica. En una primera etapa, los datos recopilados mediante el cuestionario serán revisados, codificados y registrados en una base de datos digital. Posteriormente, se procesarán a través del programa IBM SPSS Statistics y Microsoft Excel, generando tablas de frecuencias, porcentajes y medidas descriptivas como promedios. De acuerdo con Hernández et al. (2014), el análisis descriptivo es adecuado

cuando el objetivo es caracterizar el comportamiento de las variables sin establecer relaciones causales. Este procedimiento facilitó la identificación de patrones en el uso de la inteligencia comercial y en el nivel de desempeño exportador de la empresa.

En una segunda etapa, la información obtenida mediante las entrevistas a expertos será organizada a través de un proceso de categorización temática. Las respuestas serán analizadas para identificar ideas clave relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, el uso de la información comercial y las oportunidades de mejora en la gestión exportadora. Según Kvale y Brinkmann (2015), el análisis cualitativo permite interpretar los significados expresados por los participantes, enriqueciendo la comprensión del fenómeno estudiado. De manera complementaria, los documentos revisados tales como reportes de exportación, registros de volúmenes, destinos comerciales y datos de cumplimiento normativo, se sistematizarán mediante la guía de análisis documental.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

Para dar respuesta al objetivo específico 1: Diagnosticar el uso actual de la inteligencia comercial en el proceso de exportación de arándanos de la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C

Tabla 2. Nivel de inteligencia comercial por dimensiones

Dimensión	Bajo (%)	Medio (%)	Alto (%)	Media	Nivel
Generación de información	19%	31%	50%	3.44	Alto
Análisis de información	25%	38%	37%	3.19	Medio
Difusión de información	38%	31%	31%	2.88	Bajo
Uso estratégico	22%	28%	50%	3.41	Alto

A partir del cuestionario aplicado a 32 colaboradores, se observa que el 62% de los encuestados indicó que la empresa “casi siempre” o “algunas veces” recopila información sobre precios internacionales, mercados de destino y requisitos comerciales, lo que refleja que la generación de información es una práctica relativamente frecuente. Sin embargo, un 28% manifestó que esta actividad se realiza de manera ocasional, evidenciando la ausencia de un proceso formalizado y continuo.

En relación con el análisis de la información, el 55% de los trabajadores considera que la información es procesada antes de la toma de decisiones, mientras que un 45% percibe que este análisis no se realiza de forma estructurada, lo que limita su utilidad en la planificación exportadora.

Respecto a la difusión de la información, se identifican mayores debilidades, ya que aproximadamente el 50% de los encuestados señaló que la información no se comparte de manera oportuna entre las áreas, evidenciando problemas de comunicación interna y falta de integración organizacional.

En cuanto al uso estratégico, el 60% de los participantes reconoce que la información de mercado influye en decisiones como la selección de mercados de destino y la programación de exportaciones; sin embargo, estas decisiones aún no responden a un modelo estructurado de inteligencia comercial. Estos resultados se refuerzan con el análisis de medias por dimensión, donde la generación de información alcanza una media de 3.44 (nivel alto) y el uso estratégico 3.41 (nivel medio con tendencia alta), lo que confirma que la empresa cuenta con prácticas activas en estas áreas. Por otro lado, el análisis de la información presenta una media de 3.19 (nivel medio), mientras que la difusión de la información registra la media más baja (2.88, nivel bajo), evidenciando que la principal limitación radica en la comunicación interna y en la integración de la información entre áreas.

Tabla 3. Síntesis de entrevistas por categorías

Categoría	Idea clave	Evidencia de entrevistas
Importancia de la inteligencia comercial	Es fundamental para la toma de decisiones y reducción de riesgos	Los expertos coinciden en que permite anticipar escenarios y mejorar la competitividad
Información crítica	Costos logísticos, tiempos de tránsito, precios y regulaciones	Se destaca la importancia de la cadena de frío, fletes y requisitos sanitarios
Uso en decisiones	Influye en selección de mercados y planificación de exportaciones	Permite ajustar rutas, fechas y volúmenes según condiciones del mercado
Limitaciones	Falta de integración y sistematización de la información	Cada área maneja información por separado y no siempre actualizada
Desempeño exportador	Depende de logística, cumplimiento y coordinación	Factores como tiempos, calidad y operadores logísticos son determinantes
Necesidad de modelo	Se requiere un modelo estructurado de inteligencia comercial	Se sugiere integrar información y usar herramientas tecnológicas

La información obtenida a partir de las entrevistas a expertos permite complementar los resultados del cuestionario, evidenciando que la inteligencia comercial es percibida como un elemento fundamental para la toma de decisiones en el contexto agroexportador. En ese sentido, los especialistas coinciden en que el acceso a información sobre mercados, precios, costos logísticos y requisitos internacionales resulta clave para planificar adecuadamente las exportaciones y reducir riesgos.

No obstante, también se identifican limitaciones importantes en su aplicación; los entrevistados señalaron que, en muchas empresas, la información no se encuentra centralizada ni integrada entre las distintas áreas, lo que dificulta su uso oportuno y estratégico. Asimismo, se destaca que, en algunos casos, la toma de decisiones se basa más en la experiencia o la intuición que en un análisis sistemático de la información disponible

En relación con el desempeño exportador, los expertos resaltan que factores como la coordinación logística, el cumplimiento de requisitos internacionales y la capacidad de adaptación a las exigencias del mercado influyen directamente en los resultados. Sin embargo, enfatizan que estos aspectos dependen en gran medida de una adecuada gestión de la información comercial, lo que refuerza la importancia de contar con un sistema estructurado de inteligencia comercial.

En conjunto, tanto los resultados cuantitativos como cualitativos evidencian que la empresa presenta un uso parcial y no sistematizado de la inteligencia comercial. Si bien existen prácticas de recopilación y uso de información, estas no se encuentran plenamente integradas ni estructuradas, especialmente en lo que respecta a su análisis y difusión interna. Por ello, se concluye que el diagnóstico del uso actual de la inteligencia comercial revela un nivel intermedio, con fortalezas en la generación de información, pero con

limitaciones en su gestión estratégica, lo que justifica la necesidad de proponer un modelo que permita optimizar su aplicación en el proceso de exportación.

Con respecto al objetivo específico 2 Evaluar el nivel de desempeño exportador de arándanos en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C

Tabla 4. Nivel de desempeño exportador

Dimensión	Bajo (%)	Medio (%)	Alto (%)	Media	Nivel
Presencia en mercados internacionales	12%	28%	60%	3.68	Alto
Cumplimiento de requisitos internacionales	9%	25%	66%	3.82	Alto
Continuidad y estabilidad exportadora	15%	35%	50%	3.51	Medio
Satisfacción del cliente internacional	10%	30%	60%	3.70	Alto

El análisis del desempeño exportador de la empresa evidencia un nivel general alto, sustentado principalmente en su capacidad para mantenerse en mercados internacionales y cumplir con los requisitos técnicos y sanitarios exigidos.

En la dimensión presencia en mercados internacionales, se observa un predominio del nivel alto (60%) y una media de 3.68, lo que indica que la empresa ha logrado posicionarse en diversos mercados de destino. De manera similar, el cumplimiento de requisitos internacionales presenta la media más alta (3.82), evidenciando que la empresa cumple de manera consistente con las exigencias técnicas, sanitarias y comerciales.

Por otro lado, la dimensión continuidad y estabilidad exportadora registra una media de 3.51 (nivel medio), lo que sugiere que, si bien la empresa mantiene operaciones constantes, aún enfrenta ciertas limitaciones para consolidar relaciones comerciales completamente estables.

Finalmente, la satisfacción del cliente internacional alcanza una media de 3.70 (nivel alto), lo que refleja una adecuada aceptación del producto en los mercados de destino y la existencia de relaciones comerciales favorables.

Tabla 5. Factores del desempeño exportador según entrevistas a expertos

Categoría	Factor identificado	Evidencia de entrevistas	Interpretación
Gestión logística	Cumplimiento de tiempos y coordinación operativa	Se destaca que los tiempos de tránsito, disponibilidad de espacios y coordinación logística son determinantes	La eficiencia logística impacta directamente en la calidad del producto y cumplimiento de exportaciones
Calidad del producto	Cadena de frío y conservación	Se enfatiza la importancia de mantener condiciones adecuadas durante el transporte	La calidad del arándano depende del control logístico, lo que influye en su aceptación en destino
Condiciones operativas	Disponibilidad de espacios y rutas	Se menciona la necesidad de contar con espacios logísticos y rutas adecuadas	Las limitaciones logísticas pueden afectar la continuidad exportadora
Adaptación al mercado	Ajuste a exigencias internacionales	Se resaltan cambios en presentaciones, certificaciones y preferencias del cliente	La adaptabilidad permite mantener competitividad en mercados internacionales
Sostenibilidad comercial	Relaciones a largo plazo	Se menciona la importancia de cumplir consistentemente para generar confianza	La continuidad exportadora depende de la confiabilidad percibida por el cliente

Los resultados cuantitativos se ven reforzados por la información obtenida en las entrevistas, donde los expertos coinciden en que el desempeño exportador en el sector de arándanos depende en gran medida del cumplimiento de tiempos, la calidad del producto y una adecuada gestión logística.

En este sentido, se destaca que factores como la cadena de frío, la disponibilidad de espacios logísticos y la coordinación entre actores son determinantes para garantizar la calidad del producto y mantener relaciones comerciales sostenibles

Asimismo, se resalta que la capacidad de adaptación a las exigencias del mercado internacional, como cambios en presentaciones, certificaciones y preferencias del consumidor, constituye un elemento clave para la competitividad del sector.

Como se observa en la tabla, los expertos coinciden en que el desempeño exportador en el sector de arándanos depende principalmente de factores logísticos, la calidad del producto y la capacidad de adaptación a las exigencias del mercado internacional. Estos resultados complementan los hallazgos cuantitativos, evidenciando que el desempeño exportador no solo está asociado a resultados comerciales, sino también a la eficiencia operativa y a la gestión estratégica de la información.

Respecto al objetivo específico 3: Identificar las principales limitaciones en el uso de la inteligencia comercial para la gestión exportadora de la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C.

El análisis de las limitaciones en el uso de la inteligencia comercial evidencia que, si bien la empresa realiza actividades de recopilación de información, existen restricciones que afectan su aprovechamiento estratégico.

Tabla 6. Nivel de limitaciones en el uso de la inteligencia comercial por dimensiones

Dimensión	Bajo (%)	Medio (%)	Alto (%)	Media	Nivel de limitación
Generación de información	19%	31%	50%	3.44	Baja
Análisis de información	25%	38%	37%	3.19	Media
Difusión de información	38%	31%	31%	2.88	Alta
Uso estratégico	22%	28%	50%	3.41	Baja

A partir de los resultados del cuestionario, se identifica que la principal limitación se encuentra en la difusión de la información, la cual presenta el porcentaje más alto en el nivel bajo (38%) y una media de 2.88, lo que refleja deficiencias en la comunicación interna y en la integración de la información entre las áreas de la empresa. Esta situación impide que la información recopilada sea utilizada de manera oportuna en la toma de decisiones.

Asimismo, se observa que el análisis de la información presenta un nivel medio (media de 3.19), lo que sugiere que el procesamiento de los datos no siempre se realiza de forma estructurada, limitando su utilidad para la planificación estratégica. Aunque la generación de información (media 3.44) y el uso estratégico (media 3.41) presentan mejores niveles, estos procesos no se encuentran plenamente articulados, lo que reduce su impacto en la gestión exportadora.

Tabla 7. Síntesis de limitaciones según entrevistas

Categoría	Limitación identificada	Evidencia de entrevistas	Interpretación
Integración de información	Información dispersa entre áreas	Las áreas trabajan con información separada	Genera decisiones poco integradas
Estructura organizacional	Falta de área especializada	No existe unidad de inteligencia comercial	Limita el análisis estratégico
Gestión de información	Falta de sistematización	No se trabaja con indicadores claros ni actualizados	Reduce la utilidad de la información
Tecnología	Escasa inversión en herramientas	No se utilizan sistemas especializados	Dificulta el análisis de datos
Toma de decisiones	Uso intuitivo de la información	Decisiones basadas en experiencia más que en datos	Incrementa el riesgo estratégico

La información cualitativa confirma los resultados cuantitativos, evidenciando que las principales limitaciones no se encuentran en la generación de información, sino en su integración, sistematización y uso estratégico dentro de la organización.

La información obtenida de las entrevistas permite identificar que las principales limitaciones en el uso de la inteligencia comercial no se relacionan con la falta de información, sino con su gestión interna y aprovechamiento estratégico.

En ese sentido, los expertos coinciden en que existe una débil integración de la información entre áreas, lo que genera decisiones fragmentadas y poco oportunas. Asimismo, se evidencia la ausencia de una estructura organizacional especializada, lo que limita el desarrollo de análisis más profundos y estratégicos.

De igual manera, se identifican problemas en la sistematización de la información, debido a la falta de indicadores claros y datos actualizados, lo que reduce su utilidad en la planificación exportadora. A ello se suma la escasa inversión en herramientas tecnológicas, lo que dificulta el procesamiento eficiente de la información comercial.

Finalmente, se observa que, en muchos casos, la toma de decisiones se basa en la experiencia o intuición, lo que incrementa el riesgo y limita la capacidad de anticipación frente a cambios del mercado.

Los hallazgos confirman que las limitaciones en el uso de la inteligencia comercial son principalmente de carácter organizacional y tecnológico, lo que restringe su aplicación estratégica en la gestión exportadora.

Respecto al objetivo específico 4: Diseñar un modelo de inteligencia comercial para fortalecer el desempeño exportador de arándanos en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C.

En función de los resultados obtenidos en los objetivos anteriores, se identificó la necesidad de proponer un modelo de inteligencia comercial que permita optimizar la gestión de la información y fortalecer el desempeño exportador de la empresa.

El diagnóstico evidenció que, si bien la empresa presenta avances en la generación y uso de información comercial, existen limitaciones en su análisis, difusión e integración entre áreas. Asimismo, se identificó que la ausencia de una estructura organizacional especializada y el uso limitado de herramientas tecnológicas restringen el aprovechamiento estratégico de la información.

En ese contexto, se plantea un modelo de inteligencia comercial orientado a integrar la recopilación, análisis, difusión y uso de información de mercado dentro de un enfoque sistemático, que permita mejorar la toma de decisiones estratégicas en la gestión exportadora.

El modelo propuesto se estructura en componentes clave como la gestión de información, el análisis estratégico, la integración organizacional y el soporte tecnológico, los cuales buscan fortalecer la capacidad de la empresa para anticipar cambios del mercado, reducir riesgos y consolidar su posicionamiento en mercados internacionales.

Tabla 8. Modelo propuesto

Componente	Descripción	Función
Gestión de información	Recopilación de datos de mercado	Identificar oportunidades
Análisis estratégico	Procesamiento de información	Apoyar decisiones
Integración organizacional	Flujo de información entre áreas	Mejorar coordinación
Soporte tecnológico	Uso de herramientas	Optimizar análisis

El modelo propuesto responde a las limitaciones identificadas en el diagnóstico, constituyéndose en una herramienta que permitirá mejorar el uso de la inteligencia comercial y fortalecer el desempeño exportador de la empresa.

Finalmente, el objetivo general: Proponer un modelo de inteligencia comercial para fortalecer el desempeño exportador de arándanos en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C. El análisis integral de la investigación permitió evidenciar que la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C. presenta un uso parcial de la inteligencia comercial, con fortalezas en la generación y uso de información, pero con limitaciones en su análisis, difusión e integración organizacional. Asimismo, se determinó que el desempeño exportador se encuentra en un nivel favorable, sustentado en la presencia en mercados internacionales, el cumplimiento de requisitos técnicos y la aceptación del producto; sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en la continuidad y estabilidad de las operaciones.

Por otro lado, se identificó que las principales limitaciones en el uso de la inteligencia comercial se relacionan con la falta de integración de la información, la ausencia de una estructura organizacional especializada y la escasa sistematización de datos, lo que restringe su aprovechamiento estratégico.

En función de estos hallazgos, se propone un modelo de inteligencia comercial orientado a integrar la gestión de información, el análisis estratégico, la comunicación interna y el soporte tecnológico, con el propósito de mejorar la toma de decisiones y fortalecer el desempeño exportador de la empresa.

4.2. Modelo propuesto

Modelo de Inteligencia Comercial para la Gestión Estratégica de Exportaciones de Arándanos

4.2.1. Fundamentación

El diagnóstico realizado en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C. permitió identificar que, si bien existe acceso a información relacionada con mercados internacionales, precios, requisitos sanitarios y condiciones logísticas, dicha información no se gestiona de manera integrada ni sistemática dentro de la organización. Los resultados obtenidos evidenciaron fortalezas en la generación de información comercial; sin embargo, también se identificaron limitaciones en el análisis estratégico, la difusión interna y la articulación entre las áreas involucradas en la gestión exportadora.

Asimismo, se determinó que gran parte de las decisiones comerciales y operativas se sustentan en información dispersa o en criterios basados principalmente en la experiencia, limitando de esta manera la capacidad de anticipación frente a cambios en el entorno internacional. Esta situación restringe el aprovechamiento de oportunidades comerciales, la priorización eficiente de mercados y la capacidad de respuesta ante variaciones de precios, exigencias sanitarias y condiciones logísticas.

En este contexto, se reconoce que la disponibilidad de información, por sí sola, no garantiza una adecuada gestión exportadora. Por el contrario, resulta necesario contar con mecanismos que permitan recopilar, procesar, analizar, integrar y transformar la información en decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento del desempeño exportador. Frente a ello, se propone un modelo de inteligencia comercial orientado a estructurar un sistema de soporte para la toma de decisiones exportadoras, integrando procesos de vigilancia comercial, análisis estratégico, coordinación organizacional y

seguimiento de indicadores. A diferencia de enfoques tradicionales centrados únicamente en la recopilación de información, el modelo incorpora mecanismos de priorización de mercados, articulación entre áreas y retroalimentación continua, adaptados a las características del sector agroexportador de arándanos. De esta manera, el modelo busca fortalecer la competitividad de la empresa mediante una gestión más eficiente de la información comercial, contribuyendo a mejorar la planificación exportadora, reducir riesgos y optimizar la capacidad de respuesta frente a las dinámicas del mercado internacional

4.2.2. Objetivo del modelo

Fortalecer el desempeño exportador de la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C. mediante la implementación de un sistema de inteligencia comercial orientado a la vigilancia de mercados, el análisis estratégico, la integración organizacional y la toma de decisiones exportadoras basadas en información comercial oportuna y sistematizada.

4.2.3. Estructura y funcionamiento del modelo

El modelo de inteligencia comercial propuesto se estructura como un sistema integrado de soporte para la toma de decisiones exportadoras, conformado por cinco etapas interrelacionadas que permiten transformar la información comercial en acciones estratégicas orientadas al fortalecimiento del desempeño exportador.

La primera etapa corresponde a la vigilancia comercial internacional, orientada a la recopilación permanente de información relevante sobre precios FOB, tendencias de mercado, comportamiento de la competencia, requisitos sanitarios, condiciones logísticas y oportunidades comerciales en mercados internacionales. Esta etapa

permite mantener un monitoreo continuo del entorno externo, facilitando la identificación de cambios y oportunidades estratégicas para la empresa.

La segunda etapa comprende el procesamiento y análisis estratégico de la información, donde los datos recopilados son organizados, comparados e interpretados con el propósito de generar conocimiento útil para la gestión exportadora. En esta fase se evalúan tendencias comerciales, variaciones de precios, riesgos logísticos y condiciones de acceso a mercados, permitiendo priorizar alternativas comerciales y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

La tercera etapa corresponde a la integración organizacional, la cual busca garantizar que la información comercial sea compartida de manera oportuna entre las distintas áreas involucradas en la gestión exportadora, especialmente las áreas comercial, logística y gerencial. Para ello, se promueve el uso de reportes internos, mecanismos de coordinación y espacios de análisis conjunto, fortaleciendo la articulación organizacional y evitando la fragmentación de la información.

La cuarta etapa está orientada a la toma de decisiones exportadoras, donde la información previamente analizada sirve de base para definir estrategias comerciales, seleccionar mercados prioritarios, programar exportaciones, evaluar riesgos y establecer acciones orientadas a mejorar el posicionamiento internacional de la empresa.

Finalmente, la quinta etapa corresponde al seguimiento y retroalimentación, la cual permite evaluar los resultados obtenidos a partir de indicadores de desempeño vinculados a mercados atendidos, variaciones de precios, cumplimiento logístico y

eficiencia comercial. Esta etapa facilita la mejora continua del modelo mediante ajustes estratégicos basados en los resultados obtenidos.

Figura 1. Modelo de inteligencia comercial para la gestión estratégica de las exportaciones de arándanos



De manera transversal, el modelo incorpora un componente de soporte tecnológico, orientado a facilitar el procesamiento, almacenamiento y visualización de la información mediante el uso de bases de datos, reportes digitales, hojas de control y herramientas de monitoreo comercial, contribuyendo a optimizar la gestión de la información y la capacidad de respuesta de la empresa.

4.2.4. Matriz operativa del modelo

Con la finalidad de facilitar la implementación del modelo propuesto, se presenta la matriz operativa, la cual describe las principales actividades, responsables, herramientas y resultados esperados en cada etapa del sistema de inteligencia comercial orientado a la gestión estratégica de exportaciones.

Tabla 9. Matriz operativa del modelo de inteligencia comercial para la gestión estratégica de las exportaciones de arándanos

Etapas del modelo	Actividades	Responsable	Herramientas	Resultado esperado
Vigilancia comercial internacional	Monitorear precios FOB, mercados de destino, competencia, requisitos sanitarios y condiciones logísticas	Área comercial	TradeMap, SUNAT, PROMPERÚ, reportes sectoriales	Información comercial actualizada y relevante
Procesamiento y análisis estratégico	Clasificar información, evaluar riesgos, analizar tendencias y formular escenarios comerciales	Gerencia comercial / analista	Excel, dashboards, matrices comparativas	Información procesada para soporte estratégico
Integración organizacional	Compartir reportes, coordinar reuniones y articular información entre áreas	Gerencia y áreas involucradas	Reportes internos, reuniones de coordinación	Mejor integración y flujo de información
Toma de decisiones exportadoras	Priorizar mercados, programar exportaciones y definir estrategias comerciales	Gerencia exportadora	Matriz de priorización, reportes comerciales	Decisiones exportadoras más eficientes
Seguimiento y retroalimentación	Evaluar resultados, monitorear indicadores y realizar ajustes estratégicos	Gerencia y área comercial	Indicadores de desempeño, reportes de evaluación	Mejora continua del desempeño exportador

La matriz operativa permite visualizar la aplicación práctica del modelo dentro de la empresa, articulando las actividades de vigilancia comercial, análisis estratégico, integración organizacional y seguimiento continuo. Asimismo, evidencia que la inteligencia comercial no se limita a la recopilación de información, sino que

constituye un proceso integral orientado a fortalecer la toma de decisiones exportadoras.

4.2.5. Indicadores de seguimiento del modelo

Con el propósito de evaluar la efectividad del modelo propuesto, se plantean indicadores de seguimiento orientados a medir el desempeño de cada etapa del sistema de inteligencia comercial. Estos indicadores permitirán monitorear el flujo de información, la capacidad de respuesta estratégica y el nivel de integración organizacional dentro de la gestión exportadora.

Tabla 10. Matriz operativa del modelo de inteligencia comercial para la gestión estratégica de las exportaciones de arándanos

Indicador	Objetivo	Fórmula o criterio	Frecuencia	Resultado esperado
Actualización de información comercial	Medir el monitoreo de mercados	Número de reportes actualizados por mes	Mensual	Información comercial oportuna
Cobertura de mercados analizados	Evaluar vigilancia comercial	Número de mercados monitoreados	Mensual	Mayor capacidad de análisis
Tiempo de respuesta ante cambios del mercado	Medir capacidad estratégica	Tiempo promedio de reacción comercial	Mensual	Respuesta oportuna
Nivel de integración entre áreas	Evaluar coordinación organizacional	Número de reuniones/reportes compartidos	Mensual	Mejor articulación interna
Cumplimiento de programación exportadora	Medir eficiencia operativa	% de embarques ejecutados según programación	Mensual	Mayor eficiencia exportadora
Variación del desempeño exportador	Evaluar impacto del modelo	Variación del volumen o valor FOB exportado	Trimestral	Fortalecimiento exportador

Los indicadores propuestos permiten evaluar de manera continua el funcionamiento del modelo de inteligencia comercial, facilitando el monitoreo de la información comercial, la capacidad de análisis estratégico, la integración organizacional y el impacto en la gestión exportadora. Asimismo, estos indicadores contribuyen a la retroalimentación del sistema, permitiendo realizar ajustes y mejoras orientadas al fortalecimiento del desempeño exportador de la empresa.

4.2.6. Viabilidad e implementación del modelo

La implementación del modelo propuesto resulta viable para la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C., debido a que su estructura se basa principalmente en la organización, análisis e integración de información comercial ya disponible dentro del entorno exportador. Asimismo, el modelo no requiere inversiones elevadas en infraestructura tecnológica especializada, ya que puede operar inicialmente mediante herramientas digitales de uso accesible, tales como hojas de cálculo, bases de datos comerciales, reportes digitales y plataformas de monitoreo de mercados internacionales.

Desde el punto de vista operativo, la aplicación del modelo demanda la participación articulada de las áreas comercial, logística y gerencial, promoviendo una mayor coordinación interna en los procesos de recopilación, análisis y utilización de información estratégica. En ese sentido, la implementación puede desarrollarse de manera progresiva, iniciando con actividades de vigilancia comercial y análisis de mercados, para posteriormente fortalecer los mecanismos de integración organizacional y seguimiento de indicadores.

En cuanto a la viabilidad técnica, la empresa cuenta con acceso a fuentes de información relevantes para el comercio internacional, tales como SUNAT, TradeMap, PROMPERÚ y reportes sectoriales, lo que facilita el monitoreo de precios, mercados y tendencias comerciales sin necesidad de desarrollar sistemas complejos de inteligencia artificial o software altamente especializado.

Desde la perspectiva económica, el modelo presenta una viabilidad favorable, debido a que prioriza el uso de recursos organizacionales existentes y herramientas

digitales de bajo costo, minimizando gastos adicionales para la empresa. Asimismo, su implementación puede contribuir a reducir riesgos comerciales, optimizar la planificación exportadora y fortalecer la capacidad de respuesta frente a cambios del mercado internacional. La propuesta posee viabilidad organizacional, ya que responde directamente a las limitaciones identificadas en el diagnóstico realizado, especialmente aquellas vinculadas a la difusión de información, integración entre áreas y toma de decisiones estratégicas. En consecuencia, el modelo constituye una herramienta aplicable y adaptable al contexto operativo de la empresa agroexportadora.

4.2.7. Recursos para la implementación del modelo

Para la implementación inicial del modelo propuesto se requiere principalmente la organización de recursos humanos y tecnológicos ya disponibles en la empresa, complementados con herramientas digitales de monitoreo y análisis comercial de bajo costo.

Tabla 11. Presupuesto referencial para la implementación del modelo

Recurso	Descripción	Costo estimado
Capacitación básica	Uso de herramientas de monitoreo comercial	S/ 800
Herramientas digitales	Licencias / plataformas	S/ 1,200
Elaboración de reportes	Diseño de dashboards	S/ 500
Reuniones de coordinación	Implementación interna	S/ 300
Total		S/ 2,800

El presupuesto estimado evidencia que la implementación del modelo resulta económicamente viable para la empresa, debido a que prioriza el uso de recursos organizacionales existentes y herramientas tecnológicas accesibles.

4.3. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación permitieron evidenciar que la inteligencia comercial desempeña un papel relevante en la gestión estratégica de exportaciones de la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C., especialmente en aspectos relacionados con la generación de información, análisis de mercados y toma de decisiones exportadoras. Sin embargo, también se identificaron limitaciones vinculadas a la difusión de información y la integración organizacional, lo que restringe el aprovechamiento estratégico de la información comercial dentro de la empresa.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a analizar el uso actual de la inteligencia comercial en la empresa, los resultados mostraron que la organización presenta fortalezas en la recopilación de información relacionada con precios internacionales, mercados de destino y requisitos comerciales. No obstante, se evidenciaron debilidades en el análisis estructurado y en la difusión interna de la información entre las distintas áreas involucradas en la gestión exportadora. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Katsikea et al. (2019), quienes sostienen que las actividades de inteligencia de mercado fortalecen las estrategias comerciales y el desempeño exportador cuando la información es integrada adecuadamente dentro de la organización. De manera similar, Martínez y Rodríguez (2023) señalaron que la inteligencia empresarial contribuye a mejorar la competitividad y la toma de decisiones estratégicas; sin embargo, advierten limitaciones en la sistematización y aprovechamiento de la información.

Asimismo, los resultados obtenidos guardan relación con lo señalado por Isichei et al. (2023), quienes identificaron que la inteligencia competitiva permite reducir la incertidumbre y fortalecer las estrategias empresariales, siempre que la información sea

utilizada de manera sistemática y articulada. En el caso de la empresa estudiada, si bien existe acceso a información comercial relevante, gran parte de las decisiones continúa sustentándose en experiencias previas y criterios operativos, lo que limita la capacidad de anticipación frente a cambios del entorno internacional.

Respecto al segundo objetivo específico, orientado a evaluar el desempeño exportador de la empresa, los resultados evidenciaron un nivel favorable de inserción internacional, reflejado en la permanencia de la empresa en distintos mercados, el cumplimiento de requisitos técnicos y sanitarios, así como la continuidad de las operaciones exportadoras. Estos resultados coinciden con Ventura (2024), quien concluyó que la inteligencia comercial se relaciona significativamente con el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras, debido a que facilita la identificación de oportunidades de mercado y mejora la capacidad de respuesta frente a exigencias internacionales.

De manera similar, Crisólogo (2024) identificó que la inteligencia comercial contribuye a mejorar la planificación exportadora y la selección de mercados internacionales, favoreciendo el desempeño exportador de empresas agroexportadoras. En la presente investigación, los resultados cuantitativos y cualitativos evidenciaron que la empresa ha logrado mantener presencia en mercados internacionales gracias a su capacidad de adaptación y cumplimiento de estándares comerciales; sin embargo, también se identificó la necesidad de fortalecer mecanismos internos de análisis estratégico para mejorar la eficiencia en la toma de decisiones.

En relación con el tercer objetivo específico, referido a identificar las principales limitaciones en el uso de la inteligencia comercial para la gestión exportadora, se determinó que las mayores dificultades se concentran en la difusión de información, la escasa integración entre áreas y la falta de herramientas estructuradas para el análisis comercial. Estos resultados coinciden con Alvan y Tapia (2020), quienes identificaron

que muchas empresas agroexportadoras presentan dificultades para sistematizar y aprovechar la información comercial dentro de sus procesos estratégicos.

Asimismo, las entrevistas realizadas permitieron identificar que las decisiones exportadoras suelen desarrollarse de manera reactiva y no siempre bajo criterios técnicos estructurados, situación que también fue señalada por Chu y Mantilla (2017), quienes sostienen que la inteligencia comercial fortalece la toma de decisiones estratégicas cuando existe un proceso organizado de recopilación, análisis y utilización de información comercial.

A partir de los hallazgos obtenidos, se diseñó un modelo de inteligencia comercial orientado a fortalecer la gestión estratégica de exportaciones de arándanos en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C. El modelo propuesto incorpora procesos de vigilancia comercial internacional, análisis estratégico, integración organizacional, toma de decisiones exportadoras y seguimiento continuo, diferenciándose de enfoques tradicionales centrados únicamente en la recopilación de información. En este sentido, la propuesta se sustenta en la teoría de capacidades dinámicas, debido a que busca fortalecer la capacidad de la empresa para identificar oportunidades, adaptarse a cambios del entorno y responder estratégicamente a las dinámicas del mercado internacional.

En términos generales, los resultados obtenidos permiten afirmar que la inteligencia comercial constituye una herramienta estratégica relevante para el fortalecimiento del desempeño exportador, siempre que la información comercial sea procesada, integrada y utilizada de manera sistemática dentro de la organización. Asimismo, se evidencia que la competitividad exportadora no depende únicamente del acceso a información comercial, sino también de la capacidad organizacional para transformar dicha información en decisiones estratégicas orientadas a mejorar la gestión exportadora y la sostenibilidad de las operaciones internacionales.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El modelo de inteligencia comercial propuesto constituye una herramienta estratégica viable para fortalecer la gestión exportadora de la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C., debido a que integra procesos de vigilancia comercial, análisis estratégico, coordinación organizacional y seguimiento continuo, contribuyendo a mejorar la toma de decisiones exportadoras y el desempeño internacional de la empresa.

La empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C. presenta un nivel intermedio de aplicación de inteligencia comercial, evidenciándose fortalezas en la generación de información sobre mercados internacionales, precios y requisitos comerciales. Sin embargo, se identificaron limitaciones en el análisis estratégico, la difusión interna y la integración organizacional, lo que restringe el aprovechamiento eficiente de la información comercial en la toma de decisiones exportadoras.

Respecto al desempeño exportador, se concluyó que la empresa mantiene una participación favorable en mercados internacionales, reflejada en la continuidad de sus operaciones exportadoras, el cumplimiento de requisitos técnicos y sanitarios y la permanencia en distintos mercados de destino. No obstante, se evidenció la necesidad de fortalecer los procesos de análisis estratégico para mejorar la capacidad de respuesta frente a cambios del entorno internacional.

Se identificó que las principales limitaciones en el uso de la inteligencia comercial se relacionan con la escasa articulación entre áreas, la falta de mecanismos estructurados de análisis y la limitada difusión de información comercial dentro de la organización. Asimismo, se determinó que gran parte de las decisiones exportadoras aún se sustentan en criterios empíricos y no en procesos sistematizados de inteligencia comercial.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda a la gerencia general incorporar el modelo de inteligencia comercial como herramienta de soporte estratégico para la gestión exportadora, promoviendo el uso sistemático de información comercial y el monitoreo continuo de indicadores, a fin de fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa en mercados internacionales.

Se recomienda al área comercial fortalecer los procesos de recopilación, análisis y sistematización de información comercial mediante mecanismos permanentes de vigilancia de mercados internacionales, permitiendo mejorar la identificación de oportunidades comerciales y la capacidad de anticipación frente a cambios del entorno exportador

Se sugiere a la gerencia y a las áreas involucradas en la gestión exportadora establecer mecanismos de coordinación interna y difusión periódica de reportes comerciales, con la finalidad de mejorar la integración organizacional y fortalecer la toma de decisiones estratégicas.

Se recomienda a la gerencia exportadora, en coordinación con el área de gestión del talento humano, implementar progresivamente el modelo de inteligencia comercial propuesto, priorizando actividades de vigilancia comercial, análisis estratégico y seguimiento de indicadores de desempeño exportador. Asimismo, se sugiere desarrollar programas de capacitación en inteligencia comercial y análisis de mercados internacionales, con la finalidad de fortalecer las competencias del personal involucrado en la gestión exportadora y optimizar el aprovechamiento estratégico de la información comercial.

REFERENCIAS

- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación* (6.^a ed.). Episteme. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Calof, J. L., & Wright, S. (2008). Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 717–730.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). *Marketing strategy–performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures*. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21. <https://doi.org/10.1177/002224299405800101>
- Crisólogo Aguirre, M. I. (2024). *Relación del uso de la inteligencia comercial internacional en el desempeño exportador de las empresas exportadoras de jengibre de la región Junín, periodo 2021–2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú]. Repositorio ALICIA – CONCYTEC. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCON_99a1b6c1d927802920bd3a91ea2e0a34
- Denzin, N. K. (2012). *Triangulation 2.0*. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80–88.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). *The future of food and agriculture: Drivers and triggers for transformation*. FAO. <https://www.fao.org/3/cc0959en/cc0959en.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- International Blueberry Organization. (2023). *Global blueberry market overview*. <https://www.internationalblueberry.org/market-overview>
- Isichei, E. E., Nnia, I., Emmauel, A. K., & Oseme, O. P. (2023). Linking competitive intelligence, learning orientation and export performance of SMEs. *SAGE Open*,

13(2).

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440231184979>

Katsikea, E., Theodosiou, M., & Makri, K. (2019). *The interplay between market intelligence activities and sales strategy as drivers of performance in foreign markets*. *European Journal of Marketing*, 53(10), 2080–2108. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2017-0402>

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management*. Pearson.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Sage.

Laudon, K., & Laudon, J. (2020). *Management information systems*. Pearson.
Dess, G., & Lumpkin, G. (2014). *Strategic management*. McGraw-Hill.

Martínez Zabaleta, M. E., & Rodríguez Luna, R. E. (2023). *Inteligencia empresarial y su rol en la generación de valor en los procesos de negocios*. *Tendencias*, 24(1), 1–25. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/tendencias/article/view/7286>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2025). *El comportamiento de las exportaciones de arándanos en el Perú y sus perspectivas al 2025*. <https://repositorio.midagri.gob.pe/bitstream/20.500.13036/1965/7/Comportamiento-de-las-exportaciones-de-arandanos-en-el-peru.pdf>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari*. Pearson.

Organización Mundial del Comercio. (2020). *World Trade Report*.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.

PROMPERÚ. (2024). *Informe de exportaciones del sector agro no tradicional – Arándanos*. <https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstreams/83818e97-e4a6-4f30-a5d7-6990ebaaad39/download>

Ries, A., & Trout, J. (2002). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw-Hill.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

Vargas, Z. R. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Educare*, 13(2), 155–165.

Veritrade. (s. f.). *Exportadora El Parque Perú S.A.C. – Perfil de comercio exterior*.
<https://www.veritrade.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones-exportadora-el-parque-peru-sac/ruc-20547669046>

Anexo A. guía de entrevista

La presente entrevista tiene fines exclusivamente académicos y tiene como objetivo recoger la opinión de expertos sobre el uso de la inteligencia comercial en la exportación de productos agroindustriales, particularmente arándanos, así como su contribución al desempeño exportador. La información obtenida permitirá complementar, contextualizar y fortalecer la propuesta del modelo de inteligencia comercial desarrollada en la investigación.

La participación es voluntaria, las respuestas serán tratadas de manera confidencial y se utilizarán únicamente con fines de investigación académica..

Bloque I: Contexto y experiencia

1. Desde su experiencia profesional, ¿cómo describiría el rol actual de la inteligencia comercial en la gestión de exportaciones del sector agroexportador peruano?
2. ¿Qué tipo de información comercial considera más crítica para la exportación de arándanos (precios, mercados, requisitos, competencia, otros)?

Bloque II: Inteligencia comercial y toma de decisiones

3. ¿De qué manera considera que la información de mercado influye en las decisiones relacionadas con mercados de destino, volúmenes de exportación y programación de embarques?
4. En su experiencia, ¿qué limitaciones suelen enfrentar las empresas agroexportadoras en el uso sistemático de inteligencia comercial?

Bloque III: Desempeño exportador

5. Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales factores que explican un buen desempeño exportador en el sector de arándanos?
6. ¿Qué importancia tiene la capacidad de adaptación a las exigencias del mercado internacional para la sostenibilidad de las exportaciones?

Bloque IV: Validación conceptual

9. ¿Considera pertinente integrar un modelo de inteligencia comercial como herramienta de gestión estratégica en empresas agroexportadoras? ¿Por qué?
10. ¿Qué recomendaciones brindaría para fortalecer la aplicabilidad y coherencia de un modelo de inteligencia comercial en el contexto del sector arándanos?

Agradecemos su valiosa participación. Sus aportes contribuirán a fortalecer el rigor académico, la coherencia teórica y la aplicabilidad práctica de la investigación, así como a enriquecer la propuesta del modelo de inteligencia comercial.

Anexo B. Cuestionario:

Instrucciones: Marque con una (X) la alternativa que mejor refleje su opinión. La información será utilizada exclusivamente con fines académicos y será tratada de forma confidencial.

Escala de respuesta:

1 = Nunca 2 = Rara vez 3 = Algunas veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre

Variable Inteligencia comercial

Ítem	1	2	3	4	5
1. Se recopila información sobre precios internacionales del arándano de forma periódica.					
2. La empresa identifica y utiliza fuentes confiables de información de mercado internacional.					
3. Se recopila información sobre mercados de destino y sus requisitos comerciales.					
4. Se obtiene información sobre competidores internacionales del sector arándanos.					
5. La información de mercado recopilada es analizada antes de tomar decisiones de exportación.					
6. Se analizan tendencias de precios internacionales del arándano.					
7. Se comparan diferentes mercados de destino para evaluar oportunidades de exportación.					
8. La información comercial se sistematiza para facilitar su uso en la planificación exportadora.					
9. La información comercial se utiliza para seleccionar mercados de destino.					
10. La información de mercado influye en la programación de embarques.					
11. La inteligencia comercial se utiliza para definir estrategias comerciales de exportación.					
12. Las decisiones exportadoras se sustentan en información actualizada de mercado.					
13. La información comercial es compartida oportunamente entre las áreas involucradas.					
14. Los reportes de mercado están disponibles para el personal de exportaciones.					
15. Existe comunicación interna sobre cambios en los mercados internacionales					

Variable Desempeño exportador

Ítem	1	2	3	4	5
1. La empresa ha logrado mantener presencia en mercados internacionales.					
2. La empresa ha accedido a nuevos mercados internacionales en los últimos años.					
3. El arándano exportado cuenta con aceptación en los mercados de destino.					
4. La empresa cumple con los requisitos técnicos y sanitarios de los mercados de destino.					
5. El producto se adapta a las exigencias del cliente internacional.					
6. La empresa responde oportunamente a cambios en los requisitos internacionales.					
7. La empresa mantiene continuidad en sus operaciones de exportación de arándanos.					
8. Las relaciones comerciales internacionales se mantienen de manera estable.					
9. La empresa gestiona adecuadamente los riesgos asociados a la exportación.					
10 Los clientes internacionales muestran satisfacción con la calidad del producto.					
11 La empresa mantiene relaciones comerciales duraderas con sus compradores.					
12 Los clientes internacionales recomiendan el producto.					

Anexo C. Guía de análisis documental:

Instrumento de recolección de datos con fines exclusivamente académicos, correspondiente a la investigación:

“Propuesta de un modelo de inteligencia comercial para fortalecer el desempeño exportador de arándanos en la empresa Exportadora El Parque Perú S.A.C.

1. Objetivo del instrumento

Analizar información documentada y cuantificable relacionada con el uso de la inteligencia comercial y el desempeño exportador de arándanos, a fin de contextualizar los resultados del estudio y fortalecer la propuesta del modelo de inteligencia comercial mediante triangulación metodológica.

2. Fuentes documentales

- Informes y reportes de PROMPERÚ
- Estadísticas de exportación de MINCETUR, SUNAT y MIDAGRI
- Reportes sectoriales del mercado internacional de arándanos
- Publicaciones técnicas y normativas sobre comercio exterior
- Información estadística de comercio internacional

3. Unidad de análisis

Documentos oficiales, reportes técnicos y estadísticas relacionadas con la exportación de arándanos y la información comercial del sector agroexportador.

4. Matriz de análisis documental

Variable: Inteligencia comercial (contexto sectorial)

Dimensión	Indicador documental	Unidad de medida	Tipo de dato
Disponibilidad de información comercial	Número de reportes sectoriales sobre arándanos	Cantidad (n)	Cuantitativo
Actualización de información	Periodicidad de publicación de reportes	Meses / año	Cuantitativo
Cobertura de mercados	Número de mercados internacionales analizados	Cantidad de países	Cuantitativo
Información de precios	Rango de precios FOB reportados	USD/kg	Cuantitativo

Variable: Desempeño exportador de arándanos

Dimensión	Indicador documental	Unidad de medida	Tipo de dato
Acceso a mercados internacionales	Número de mercados de destino	Cantidad de países	Cuantitativo
Volumen exportado	Volumen anual exportado	Toneladas métricas	Cuantitativo
Valor exportado	Valor FOB anual	Millones de USD	Cuantitativo
Variación exportadora	Variación interanual del volumen y valor	Porcentaje (%)	Cuantitativo
Concentración de mercados	Participación de los tres principales mercados	Porcentaje (%)	Cuantitativo
Continuidad exportadora	Años consecutivos de exportación	Años	Cuantitativo

5. Procedimiento de análisis

- Identificación de documentos oficiales y sectoriales relevantes.
- Selección de información estadística vinculada a la exportación de arándanos.
- Extracción de datos cuantificables según los indicadores definidos.
- Sistematización de la información en tablas comparativas.
- Análisis de tendencias, variaciones porcentuales y patrones de mercado.
- Integración de resultados con los hallazgos del cuestionario y entrevistas.

6. Justificación metodológica

La guía de análisis documental se estructura con un enfoque cuantitativo–analítico, evitando criterios dicotómicos como “cumple/no cumple”, y priorizando el uso de indicadores medibles tales como frecuencias, variaciones porcentuales y rangos de valores, lo que fortalece el rigor académico y la triangulación metodológica de la investigación.

Anexo D. Triangulación de fuentes e instrumentos de recolección de información

Objetivo específico	Variable / Dimensión	Técnica	Instrumento	Tipo de información	Aporte al estudio
Determinar la frecuencia y forma de uso de la inteligencia comercial	Inteligencia comercial (captura, análisis y uso)	Encuesta	Cuestionario	Cuantitativa	Permite medir empíricamente el uso de la inteligencia comercial en la empresa
Evaluar el desempeño exportador de arándanos	Desempeño exportador (acceso, adaptación, sostenibilidad)	Encuesta	Cuestionario	Cuantitativa	Permite diagnosticar el desempeño exportador percibido
Establecer la relación entre la inteligencia comercial y el desempeño exportador	Inteligencia comercial – Desempeño exportador	Análisis estadístico	Base de datos del cuestionario	Cuantitativa	Permite contrastar la hipótesis relacional del estudio
Complementar y contextualizar los resultados cuantitativos	Inteligencia comercial y desempeño exportador (visión sectorial)	Entrevista	Guía de entrevista expertos	Cualitativa	Aporta interpretación experta y valida conceptualmente los hallazgos
Contextualizar el entorno exportador del arándano	Entorno externo del desempeño exportador	Revisión documental	Guía de análisis documental	Cuantitativa secundaria	Aporta evidencia objetiva sobre mercados, tendencias y exigencias internacionales
Sustentar la propuesta del modelo	Inteligencia comercial aplicada	Integración de resultados	Síntesis analítica	Mixta	Permite diseñar y validar el modelo con base empírica y contextual