

Ingeniería de negocios

Business Engineering

La inteligencia de mercado en las empresas exportadoras e importadoras peruanas

María Mercedes Tang Tong

Universidad de Lima. Lima, Perú

Correo electrónico: mtang@ulima.edu.pe

Recibido: 26 de mayo de 2015 / Aprobado: 2 de agosto de 2015

RESUMEN: Este estudio exploratorio tiene como finalidad contribuir a un mayor conocimiento acerca de cómo se desarrolla la inteligencia de mercados en las empresas importadoras y exportadoras peruanas, y de qué manera influye en la toma de decisiones. Este primer estudio en su género permitirá a los agentes involucrados identificar los próximos pasos para promover su uso en las empresas y mejorar su eficiencia en la gestión de estas.

Palabras clave: inteligencia de mercado / inteligencia en los negocios / inteligencia competitiva / toma de decisiones / gestión del conocimiento / empresas exportadoras

Market Intelligence in Peruvian Exports and Imports Companies

ABSTRACT: This exploratory study aims to contribute with more knowledge about how the market intelligence is carried out in the Peruvian exports and imports companies and how this impacts in their decision making. This is a first study done in this field that will allow the parties involved to identify the next steps to promote its application in the companies and improve their efficiency in the decision making.

Key words: market intelligence / business intelligence / competitive intelligence / decision making / knowledge management / exporters

1. INTRODUCCIÓN

Una de las preguntas frecuentes que se hacen los gerentes de las empresas es cómo mantenerse competitivos y crecer en un mercado más globalizado, donde el cambio, principalmente liderado por la tecnología, rompe los paradigmas, apareciendo nuevos consumidores, nuevos productos, nuevos competidores y nuevas formas de hacer negocio. Gestionar la información para tomar mejores decisiones en un entorno de constante cambio se ha convertido en una función crítica en las organizaciones.

Esta pregunta toma mayor relevancia para las empresas de países emergentes como el Perú, cuya economía ha estado creciendo en tándem con las importaciones y exportaciones, motivo por el cual el presente estudio exploratorio tiene como finalidad aportar a un mayor conocimiento de la forma como se realiza la inteligencia de mercados en las empresas importadoras y exportadoras en el Perú y de qué manera influye en la toma de decisiones. Es una primera investigación de su género, que permitirá a los agentes involucrados identificar los próximos pasos para promover su uso en las empresas y mejorar la eficiencia, para el beneficio de sus organizaciones y del país.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La toma de decisiones

La toma de decisiones es uno de los temas más tratados en la teoría de las organizaciones y la relevancia de su estudio radica en que es la primera y más importante habilidad administrativa de un gerente (Drucker, 1973). A medida que las organizaciones crecen y se hacen más complejas, se espera que los gerentes resuelvan en torno a varias alternativas que frecuentemente tienen un gran nivel de incertidumbre y que impactarán no solo en la organización sino también en los principales agentes de su entorno (Nutt y Wilson, 2010).

Huber (2012) considera que hay por lo menos tres razones por las que existe tanto interés en mejorar la toma de decisiones en el nivel gerencial: 1) los gerentes son evaluados por el éxito que alcanzan en su toma de decisiones, 2) el impacto de las decisiones de los gerentes en los resultados de las organizaciones, y 3) el gerente dedica la mayor parte de su tiempo a tomar decisiones y a supervisar su ejecución.

De esta forma, las empresas empiezan a desarrollar en mayor o menor grado un sistema “formal” para obtener, procesar y diseminar información para la toma de decisiones (Green, Tull y Albaum, 1988). El avance en el desarrollo de estos sistemas ha estado relacionado con la evolución del campo de la tecnología de la información para dar solución a la creciente disponibilidad de data. Entre 1980 y 1990 se usó la minería de datos (*data mining*) y minería de textos (*text mining*). En la siguiente década se hizo popular la inteligencia de negocios¹ (*business intelligence*) y la administración de las relaciones con el cliente (*customer relationship management*).

A partir de 2000 se introdujo la expresión analítica de negocios (*business analytics*) como parte fundamental de la inteligencia de negocios, transformándose en inteligencia de negocios y analítica (*business intelligence and analytics*), la misma que ha seguido evolucionando a medida que ha ido progresando la tecnología, uno de cuyos principales campos de aplicación es la inteligencia de mercado (*market intelligence*), como se muestra en la figura 1 (Hsinchun, Chiang y Storey, 2012).

La evolución del campo de la tecnología de la información y de la gestión del conocimiento (*knowledge management*) se ha explicado a través de la pirámide informacional data-información-conocimiento-inteligencia (Ponjuán, 1998). Es importante precisar que algunos autores, como Lee, Funk y Wang (2006), tratan la data y la información indistintamente, toda vez que la data se transforma en información y esta puede ingresar como data, para obtener una información más compleja. La información junto a la experiencia de los colaboradores de la empresa crea conocimiento (Stefanikova y Masarova, 2014).

Loshin (2013) pone énfasis en que el verdadero beneficio de estos sistemas es cuando el conocimiento resultante lleva a los tomadores de decisión a realizar una acción que implica no solo una solución técnica sino que también requiere una organización, que empodere con métodos para que sus colaboradores ejecuten la acción. La oportunidad de aplicar el conocimiento se denomina inteligencia (Ponjuán, 1998).

1 Hsinchun, Chiang y Storey (2012) definen la inteligencia de negocios como técnicas, tecnología, sistemas, prácticas, metodologías y aplicaciones que analizan la data crítica de negocios, lo cual permite a la empresa entender mejor su negocio y su mercado para tomar decisiones oportunas.

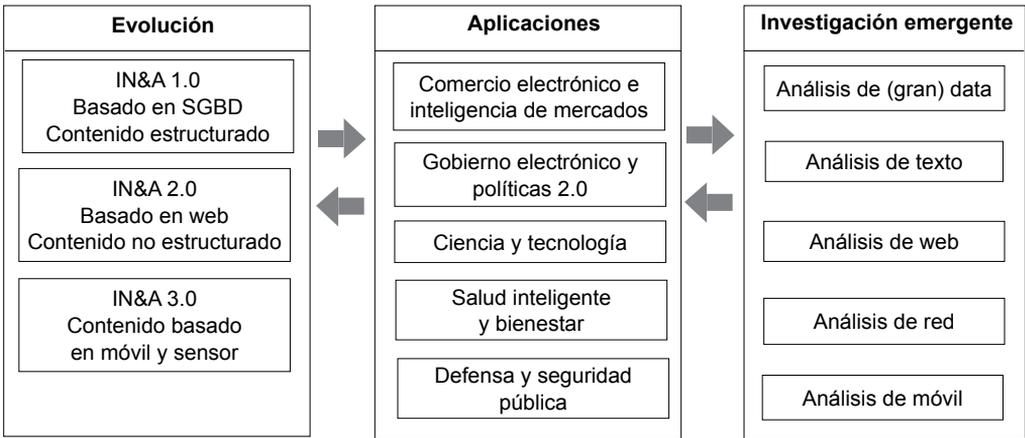


Figura 1. La evolución, aplicaciones y campos de investigación emergentes en la inteligencia de negocios y analítica

Fuente: Hsinchun, Chiang y Storey (2012)

Jifa (2013) explica esta pirámide de otra forma, en la cual la data es el nivel más básico, la información agrega contexto, el conocimiento indica cómo usarla, y en vez de inteligencia utiliza el término sabiduría, que señala cuándo y por qué usarla (figura 2). Asimismo, distingue entre conocimiento explícito y tácito, ya que el primero es fácilmente manejado por las computadoras y tecnologías de información, lo que no sucede con el segundo. Así, de acuerdo con el pensamiento occidental, la sabiduría se divide en teórica y práctica; la primera pone énfasis en cómo explorar, explicar y entender el conocimiento, mientras que la segunda se enfoca en cómo aplicar el conocimiento en la práctica. Según el pensamiento oriental, la sabiduría se explica por su naturaleza y por su magnitud; la primera proviene del arte y la cultura, con énfasis en el pensamiento intuitivo, mientras que la segunda procede de las ciencias naturales, con énfasis en el pensamiento lógico. En ese sentido, la sabiduría difiere de la inteligencia en cuanto la primera es metafísica y la segunda es física.

El concepto dual del pensamiento intuitivo y del pensamiento lógico se aplica en la forma en que la información obtenida es utilizada por los gerentes. Huber (2012) cita la investigación de McKenny y Keen (1974) sobre el estilo en la toma de decisiones, clasificando a los gerentes en “pensadores sistemáticos” y “pensadores intuitivos”, y que un mismo gerente puede actuar como pensador sistemático para tomar una deci-

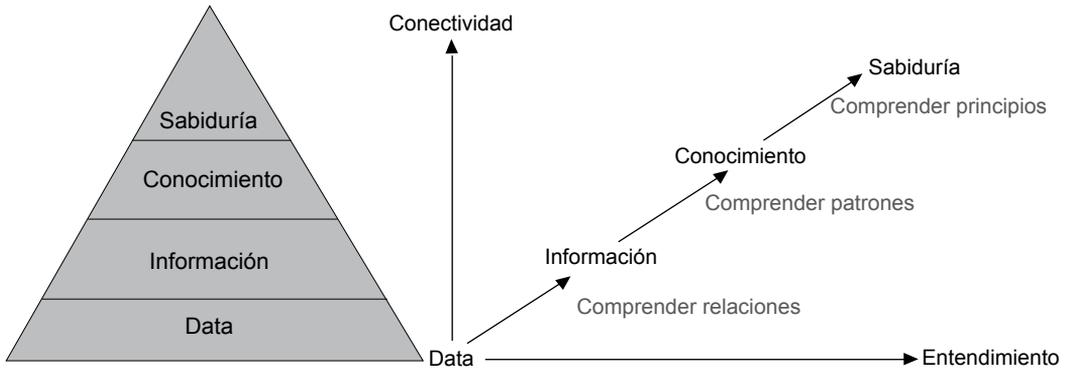


Figura 2. Relación entre data, información, conocimiento y sabiduría
Fuente: Jifa (2013)

sión que requiere un análisis causa-efecto, y en otras situaciones como pensador intuitivo, utilizando un conocimiento disponible, resultado de experiencias pasadas y modelos mentales aprendidos.

2.2 La inteligencia de mercados

La inteligencia de mercados es el resultado de la convergencia de la evolución de la inteligencia competitiva con la emergencia del *marketing* como una área estratégica de la empresa (Walle, 2000).

Esto se aprecia en la figura 3, donde Jenster y Soilen (2009) resumen las relaciones existentes entre los diferentes estudios realizados en el campo de la inteligencia en las empresas privadas y las instituciones públicas. En la figura, la inteligencia de mercados abarca todas las principales actividades de las empresas privadas e incluye también las organizaciones públicas; los campos de estudio más importantes son la inteligencia de negocios y la inteligencia competitiva.

Jenster y Soilen (2009) indican que el estudio de la inteligencia y de la competencia se remonta al siglo XVIII, con Adam Smith, y que en su evolución tuvo varios títulos, como inteligencia de negocios, inteligencia corporativa, y finalmente quedó como inteligencia competitiva. Por ese motivo, Wright, Eid y Fleisher (2009) refieren que no existe una definición universalmente aceptada para la inteligencia competitiva, por lo que estos autores lo definen como un proceso, y otros, entre quienes

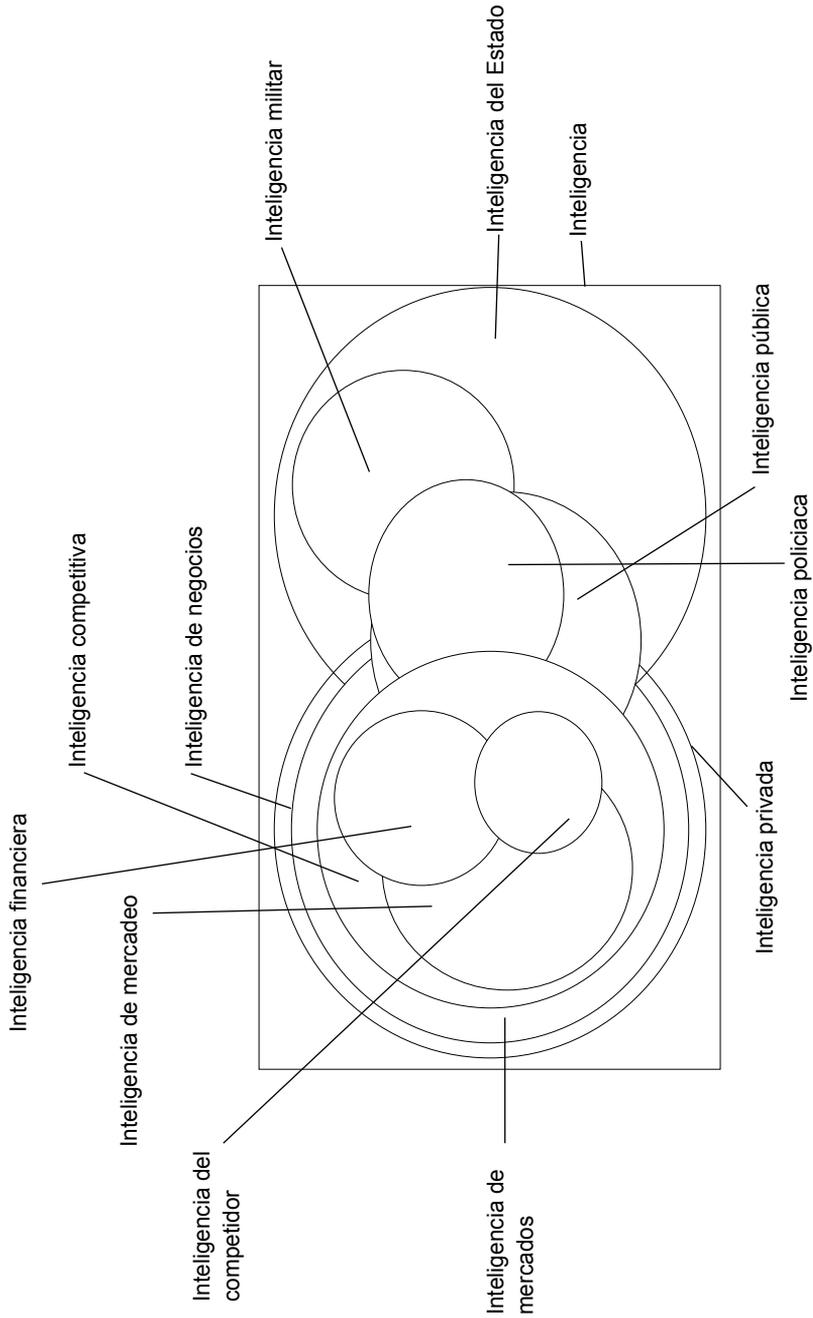


Figura 3. Clasificación de estudios de inteligencia
Adaptado de *Market intelligence: building strategic insight* (Jenster y Soilen, 2009).

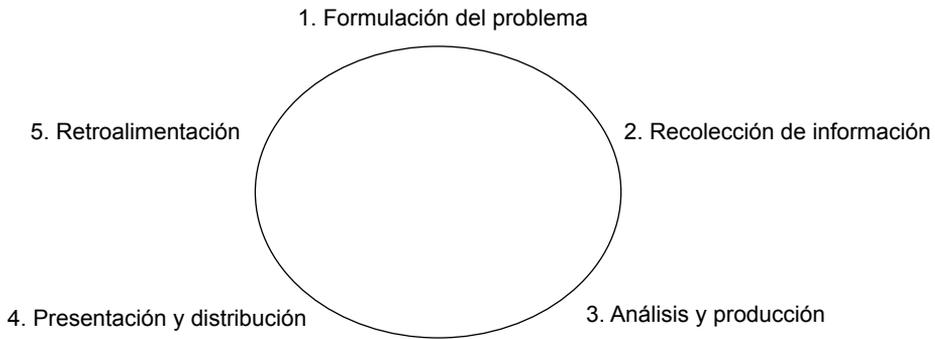


Figura 4. El ciclo de inteligencia

Adaptado de *Market intelligence: building strategic insight* (Jenster y Soilen, 2009).

está Walle (2000), como un método para recolectar información de los competidores y de su entorno competitivo con el fin de tomar decisiones estratégicas, conocido como el “ciclo de la inteligencia”, el que se muestra en la figura 4.

Este mismo ciclo de inteligencia se utiliza en la inteligencia de *marketing* (*marketing intelligence*) con el fin de obtener información de mercado para tomar decisiones tácticas, operacionales y de corto plazo. A medida que las empresas se han orientado más al mercado, el estudio de la inteligencia competitiva se ha adaptado para incorporar a la inteligencia de *marketing* como estratégica (Walle, 2000). Sin embargo, Jamil (2013) considera que la inteligencia de mercado y la inteligencia competitiva son complementarias.

Como una respuesta integradora a las diferentes corrientes de pensamiento, Hedin, Hirvensalo y Vaarnas (2011) proponen la inteligencia de mercado como un programa que involucre el proceso de la inteligencia competitiva con las herramientas de la inteligencia de negocios, llevado a cabo por un área especializada que centralice la información crítica de la empresa y que sea responsable de compartirla con los tomadores de decisiones en los diferentes niveles de la organización.

Con la finalidad de ayudar a las empresas a mejorar sus competencias en la implementación de sus programas de inteligencia de mercado, se crea la hoja de ruta de clase mundial basada en seis factores de éxito y el grado de madurez de cada uno de estos factores (tabla 1). A partir de 2005 comienzan a medir su grado de madurez a través de una encuesta llevada a cabo por el Global Intelligence Alliance (GIA).

Tabla 1
Hoja de ruta de clase mundial para implementar un programa de inteligencia de mercado

Descripción	IM informal	IM básico	IM intermedio	IM avanzado	IM de clase mundial
Alcance	"Bomberos" No se ha determinado un enfoque específico. Necesidades ad hoc dirigen el alcance.	"Principiantes" Alcance limitado, se buscan triunfos rápidos. Enfoque normalmente solo en competidores o consumidores.	"Coordinadores" Amplio alcance con el intento de cubrir el entorno operativo actual exhaustivamente.	"Directores" Búsquedas analíticas en profundidad sobre temas específicos complementan el monitoreo exhaustivo del entorno operativo actual.	"Futuristas" Alcance amplio, profundo y orientado al futuro que también cubre temas fuera del entorno operativo relevante inmediato.
Procesos	Procesos ad hoc apagan fuegos mientras emergen. Compras descoordinadas de información.	Necesita que se hagan análisis. Establece colección de información de fuentes externas secundarias. Poco o nada de análisis en el proceso.	Fuentes secundarias complementadas con recolección de información de bases primarias y su análisis.	Monitoreo de mercado avanzado y procesos de análisis establecidos. Comunicación dirigida de resultados a los procesos de negocio específicos y puntos de decisión.	Procesos de inteligencia arraigados en profundidad en la organización tanto a escala global como local. IM totalmente integrada con procesos de negocio claves; comunicación de doble vía.
Entregables	Entregables ad hoc hechos rápidamente y desde cero.	Boletines regulares y perfiles complementan entregables ad hoc.	Monitoreo sistemático de mercado y análisis de reportes surgen como resultados de IM nuevos y estructurados.	Comunicación en doble sentido se incrementa tanto en producción y utilización de resultados de IM. Entregables altamente analíticos.	Alto grado de orientación en el futuro y creación colaborativa con visión en producir y entregar resultados de IM.

(continúa)

(continuación)

Descripción	IM informal	IM básico	IM intermedio	IM avanzado	IM de clase mundial
	<p>“Bomberos”</p> <p>Correo electrónico y carpetas compartidas como medios principales para compartir y almacenar información.</p>	<p>“Principiantes”</p> <p>Intranet corporativa surge como almacenamiento central para los resultados de inteligencia.</p>	<p>“Coordinadores”</p> <p>Portal de IM basado en la web que provee acceso a resultados estructurados de IM. Los usuarios reciben alertas vía correo electrónico de nueva información en el sistema.</p>	<p>“Directores”</p> <p>Canal sofisticado interno y externo para contenido producido de IM al portal de IM. Múltiples interfaces de acceso al portal.</p>	<p>“Futuristas”</p> <p>Integración perfecta del portal de IM a otras herramientas importantes de IM. Colaboración activa de usuarios a través del portal de IM.</p>
<p>Organización</p>	<p>No hay recursos específicos dedicados a IM. Individuos conducen actividades de IM de manera no estructurada.</p>	<p>Una persona es designada responsable de IM. Coordinación creciente de trabajo de IM en la compañía. Relaciones vagas con proveedores externos de información.</p>	<p>Una persona totalmente dedicada ejerce IM y coordina actividades. Existe recolección centralizada, interna o externa de información y capacidades de análisis.</p>	<p>Habilidades avanzadas de análisis y consultivas en el equipo de inteligencia. Red de IM con recursos dedicados en unidades de negocio para recoger información de mercado local. Actividades de IM que no sean propias del negocio son tercerizadas.</p>	<p>El equipo de inteligencia alcanzó el estatus de consejeros confiables de Gerencia. Red de IM interna colabora activamente. Organización interna de IM integrada con recursos externalizados.</p>
<p>Cultura</p>	<p>No hay entendimiento compartido del rol y beneficios de las operaciones sistemáticas de IM.</p>	<p>Existe algo de conciencia sobre IM, pero la cultura organizacional en general aún es neutral al respecto.</p>	<p>Conciencia de IM moderada. Se alienta a compartir información a través de capacitación interna y marketing de IM.</p>	<p>Conciencia de IM alta y la gente participa activamente en producir contenido de IM. Alta gerencia anuncia continuamente su apoyo a los esfuerzos de IM.</p>	<p>Una fuerte mentalidad de IM se refleja en la manera en que la gente es curiosa por el entorno operativo y cocrea visiones al respecto.</p>

Traducido de *Handbook of Market Intelligence: Understand, Compete and Grow in Global Markets* (Hedin, Hirvensalo y Vaarnas, 2011).

Entre los principales resultados de la última encuesta realizada en 2013 entre 1200 tomadores de decisión de 880 empresas, provenientes de 21 industrias y 64 países, muestra que las empresas globales toman más eficientemente sus decisiones, las empresas que tienen implementada un área de inteligencia de mercados considerado de clase mundial están expandiendo sus operaciones, ya sea internamente, con mayor personal, o tomando servicios de terceros; y que un gran presupuesto de inteligencia de mercados no garantiza la obtención de una mejor información para la toma de decisiones ni un mayor retorno de la inversión (GIA, 2014).

3. METODOLOGÍA

3.1 La muestra

Para efectos de esta investigación se seleccionó a las empresas que durante el período quinquenal 2009-2013 registraron importaciones o exportaciones los 5 años consecutivos y que mostraron un crecimiento anual sostenido en el valor de sus importaciones o exportaciones, mayor o igual al PBI de cada año², cuyo resultado fue 618 empresas importadoras y 136 empresas exportadoras³, que representaron el 2 % del total de empresas importadoras⁴ y el 1,7 % del total de empresas exportadoras⁵ registradas en el año 2013 (Sunat, 2014).

Sobre la población de empresas importadoras se seleccionaron 15 empresas: 5 del tercio superior, 5 del tercio medio y 5 del tercio inferior, ordenadas en forma descendente, de acuerdo al valor de sus importa-

2 El PBI del Perú creció en forma sostenida durante el período 2009-2013, con una tasa de crecimiento promedio anual de 6,1 % (BCRP, 2014).

3 El 26,9 % de estas empresas realizaron tanto actividades de importación como de exportación. Se presentaron 7 empresas que aparecían en la población de importadores y en la de exportadores. Para fines de la investigación no se consideraron los importadores o exportadores que figuraban como personas naturales.

4 El número de empresas importadoras creció 27,6 %, de 23 619 en 2009 a 30 146 en 2013, y el valor de las importaciones creció 99,7 % de CIF US\$ 21,8 billones en 2009 a CIF US\$ 43,7 billones en 2013 (Sunat, 2014).

5 El número de empresas exportadoras creció 9,3 %, de 7435 en 2009 a 8127 en 2013, y el valor de las exportaciones creció 56,04 % de FOB US\$ 26,7 billones en 2009 a FOB US\$ 41,7 billones en 2013 (Sunat, 2014).

ciones en el año 2013. De la misma forma, para la población de empresas exportadoras se seleccionaron 13 empresas: 5 del tercio superior y 8 del tercio medio e inferior, ordenadas en forma descendente con respecto al valor de sus exportaciones en el año 2013. Con respecto al segundo tercio se juntaron los tercios medio e inferior porque no se pudieron concretar las 5 entrevistas para el tercio inferior después de contactarse con todas las empresas de dicho tercio, por lo que finalmente quedaron 6 empresas del tercio medio y 2 del tercio inferior.

La selección de las empresas se realizó por actividad principal de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), buscando que sea lo más representativo del universo de su sector y dentro de cada CIIU; se dio prioridad a las empresas a las que se podía acceder por red de contactos, así como aquellas que mostraron mayor crecimiento anual y que tuvieran oficinas en Lima. De un total de 28 entrevistas, 12 se concretaron a través de red de contactos y 16 por medio del teléfono de contacto disponible en el Directorio Perú Top 10,000 (2014) y de las páginas web de las propias empresas. A las compañías que demostraban interés se les enviaba un correo electrónico de presentación que contenía mayor información acerca del proyecto, concretándose una entrevista de cada trece empresas a las que se les invitaba. En total se contactaron por teléfono 109 empresas importadoras y 92 empresas exportadoras, que representaron 17,6 % y 67,6 %, respectivamente, de la población.

No se pudo relacionar el crecimiento de las importaciones o exportaciones con la facturación y las utilidades, toda vez que esta información solo estaba disponible para 6 de las empresas entrevistadas que reportaron sus resultados financieros de 2013 en el Directorio Perú Top 10,000 (2014), mientras que las demás empresas entrevistadas prefirieron no compartir esta información.

La muestra se pudo clasificar sobre la base del tamaño de la empresa⁶, origen de capital y principal actividad (figura 5). El 68 % del total de las empresas entrevistadas realizaron tanto actividades de importación como de exportación.

6 Según la Sunat las empresas se clasifican tomando en cuenta sus ventas anuales: las pequeñas empresas tienen un ingreso de entre 150 y 1700 UIT, las medianas entre 1700 y 2300 UIT y las grandes, aquellas que cuentan con más de 2300 UIT. La UIT utilizada en este proyecto fue de S/. 3700, correspondiente al año 2014.

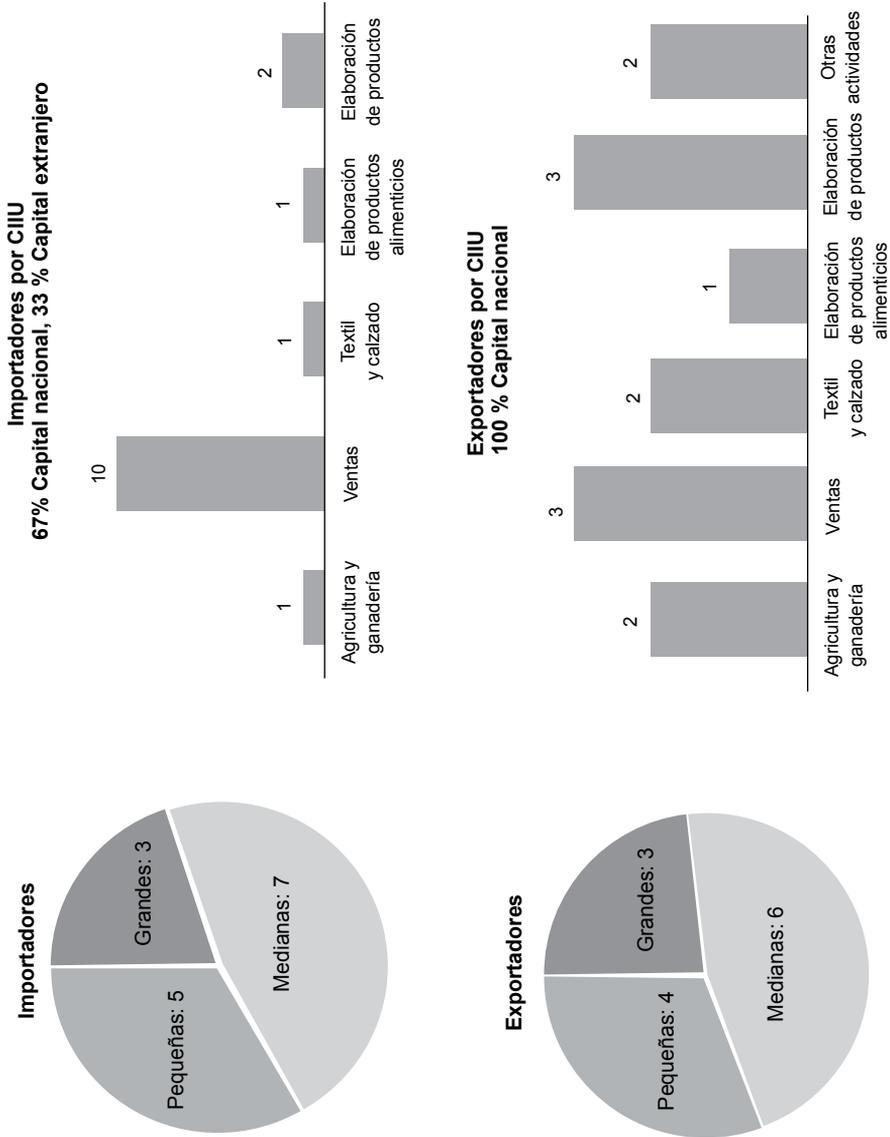


Figura 5. Perfil de la muestra de importadores y exportadores por tamaño de empresa, principal actividad de comercio y origen de capital
Fuente: Sunat, 2014

3.2 La entrevista

Las entrevistas en profundidad se realizaron principalmente a los gerentes generales⁷ entre junio de 2014 y febrero de 2015. Se dividieron en dos partes: un cuestionario de preguntas abiertas, con la finalidad de determinar si el ejecutivo de la empresa expresaba en forma voluntaria la existencia de alguna actividad de inteligencia de mercado que haya utilizado para tomar decisiones informadas para el crecimiento de sus exportaciones o importaciones en el período 2009-2013; y en el caso de que no lo expresara, se procedió a efectuar preguntas directas sobre si tenía conocimiento acerca de la función de inteligencia de mercados y si realizaba actividades relacionadas con esta. En caso afirmativo se utilizó como referencia la encuesta global de la GIA (2014) para preguntar si algún área de la empresa la realizaba, cuántos colaboradores participaban en esta tarea; si la centralizaban o no en su organización, si tenían un presupuesto específico para esta actividad, si la función de inteligencia de mercados ha sido beneficiosa para su empresa y si se ha recuperado la inversión. Luego se les invitaba a responder la encuesta en línea desarrollada para dicho propósito.

La encuesta en línea se elaboró sobre la base de la Hoja de Ruta de Clase Mundial, que forma parte de la encuesta global de la GIA (Hedin, Hirvensalo y Vaarnas, 2011), donde se mide el grado de madurez del programa de inteligencia de mercado, que comprende 44 preguntas agrupadas en alrededor de 6 factores de éxito: alcance, procesos, entregables, herramientas, organización y cultura. Todas las preguntas están medidas en una escala Likert de 5 puntos, por lo que el índice resultante tiene un valor máximo de 5 y un mínimo de 1.

Asimismo, a todos los entrevistados se les solicitó evaluar el nivel de eficiencia de la toma de decisiones de su empresa en una escala Likert de 5 puntos, de acuerdo a las preguntas tipo utilizadas en la encuesta global de la GIA (Hedin, Hirvensalo y Vaarnas, 2011), con la finalidad de obtener resultados comparativos con respecto al promedio mundial.

7 De un total de 28 entrevistas, 19 fueron realizadas a los gerentes generales y 9 a los gerentes comerciales, gerentes de finanzas, gerentes de administración o directores corporativos. En el caso de las empresas pequeñas, donde solo hay un gerente, se le consideró como gerente general y al personal que lo apoyaba directamente como gerente de administración.

3.3 Resultados y discusión

Los resultados de esta investigación muestran que son muy pocas las empresas de la muestra que tienen implementado formalmente un programa de inteligencia de mercado en sus organizaciones, y a falta de este utilizan su experiencia –intuición– para la toma de decisiones.

Sin embargo, a través de las preguntas abiertas se pudo identificar que el 75 % de las empresas realizaba alguna actividad relacionada con la inteligencia de mercado, a pesar de que algunos respondieron, en la pregunta directa, que no realizan actividades de inteligencia de mercados. A estas empresas se les invitó a pasar a la encuesta en línea, toda vez que crecieron por encima del promedio nacional: la muestra de importadores creció 11 veces más y la de exportadores 16 veces más con respecto al promedio de crecimiento de las importaciones y exportaciones del Perú, respectivamente, entre los años 2009 y 2013.

Con respecto a las razones principales del crecimiento de sus importaciones o exportaciones, estas se muestran en la tabla 2, y se resumen de la siguiente manera:

1. Más de la mitad de los entrevistados indicaron que estuvuvieron relacionados con factores externos, como el crecimiento económico del Perú para el caso de los importadores y mejores condiciones de los mercados internacionales para los exportadores. En ambas muestras varias empresas indicaron la existencia de una demanda insatisfecha, es decir su oferta no cubría lo que sus clientes solicitaban.
2. Casi la mitad de los entrevistados indicaron que estuvieron relacionados con la estrategia de crecimiento de sus empresas, ya sea como resultado de un nuevo emprendimiento o porque se había establecido como objetivo en su plan estratégico. Cabe resaltar que varias empresas desarrollaron sus mercados a través de alianzas estratégicas, y en una de ellas se mencionó el establecimiento de un *joint venture*.
3. Más de la mitad de los entrevistados indicaron que son competitivos en términos de producto, calidad y servicio al cliente.
4. La mitad de los entrevistados mencionaron que una de las claves de su crecimiento es su continua inversión en investigación y desarrollo de productos y mercados, especialmente en la muestra de exportadores.
5. Pocas empresas mencionaron el uso de herramientas como inteligencia de negocios, administración de las relaciones con el cliente y estudios de investigación de mercado para definir sus objetivos de crecimiento.

Tabla 2

Principales razones de crecimiento de empresas importadoras y exportadoras

	Total	Importadores	Exportadores
Base (número de empresas de la muestra)	28	15	13
Factores externos - no duplicado^a	<u>57 %</u>	<u>73 %</u>	<u>38 %</u>
Crecimiento de la economía del Perú	29 %	53 %	0 %
Mejora en los mercados extranjeros	11 %	0 %	23 %
Demanda insatisfecha	18 %	20 %	15 %
Factores internos - no duplicado^a	<u>43 %</u>	<u>47 %</u>	<u>38 %</u>
Nuevo emprendimiento	21 %	13 %	31 %
Objetivos establecidos por plan estratégico	14 %	20 %	8 %
Alianzas estratégicas	4 %	7 %	0 %
<i>Joint venture</i>	4 %	7 %	0 %
Inversión en investigación y desarrollo - no duplicado^a	<u>50 %</u>	<u>40 %</u>	<u>62 %</u>
Desarrollo de productos	21 %	20 %	23 %
Nuevos mercados	18 %	13 %	23 %
Nuevos productos	14 %	20 %	8 %
Soluciones personalizadas	14 %	7 %	23 %
Nueva tecnología	11 %	13 %	8 %
Nuevos materiales	7 %	0 %	15 %
Nuevos clientes	4 %	0 %	8 %
Servicio al cliente - no duplicado^a	<u>46 %</u>	<u>40 %</u>	<u>54 %</u>
Servicio posventa	18 %	27 %	8 %
Cumplimiento	18 %	13 %	23 %
Rapidez de respuesta	14 %	0 %	31 %
Nuevos locales	7 %	13 %	0 %
Calidad de producto - no duplicado^a	<u>39 %</u>	<u>20 %</u>	<u>62 %</u>
Producto reconocido	18 %	0 %	38 %
Calidad muy buena	11 %	7 %	15 %
Producto con valor agregado	7 %	0 %	15 %
Marca reconocida	4 %	7 %	0 %
Producto con beneficios	4 %	0 %	8 %
Producto diferenciado	4 %	7 %	0 %
Tiene certificaciones	4 %	0 %	8 %

NOTA. ^a La suma de comentarios no coincide con el total porque una empresa presenta más de un comentario

Elaboración propia

Con respecto a la eficiencia en la toma de decisiones de la muestra, se pudo apreciar que los que no realizaban inteligencia de mercados consideran que son tan eficientes como los que realizan inteligencia de mercados. Manifestaron que trabajan sin problemas con información incompleta o con excesiva información; en estas áreas las diferencias son más significativas con respecto a los resultados de la encuesta global (figuras 6 y 7).

Por otro lado, las empresas que realizan alguna función de inteligencia de mercados asocian la eficiencia con la toma de decisiones sustentada en inteligencia de mercados, ya que calificaron ambas con el mismo puntaje similar a los resultados de la encuesta global (figuras 6 y 8).

De las empresas que indicaron tener alguna actividad de inteligencia de mercado, solo cuatro de ellas de capital extranjero manifestaron que tenían formalmente un área dedicada a inteligencia de mercado en su organigrama, y que esta se gestionaba corporativamente a través de sus diferentes oficinas regionales. Dos de estas empresas mencionaron que tenían de 6 a 25 colaboradores dedicados a inteligencia de merca-

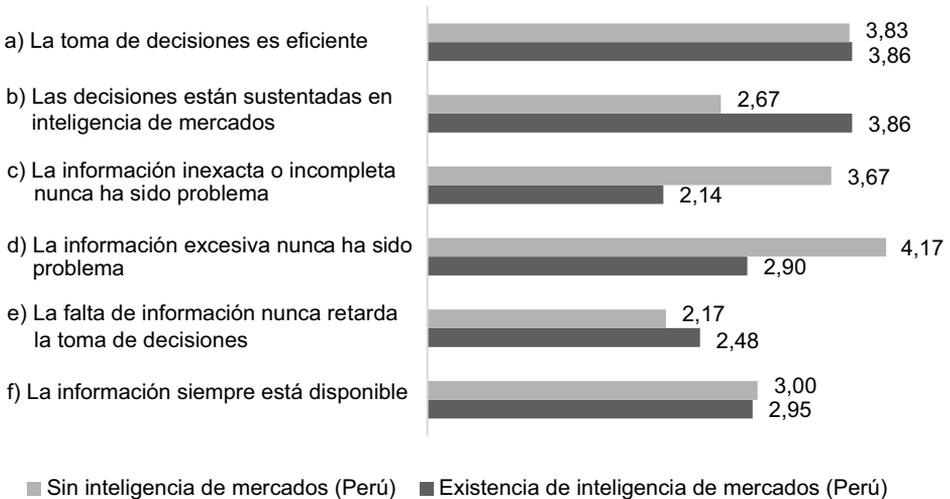


Figura 6. Comparativo de la eficiencia en la toma de decisiones entre empresas que presentaron y no presentaron actividades de inteligencia de mercados de la muestra de Perú. El entrevistado evaluó cada oración sobre la base de la escala Likert del 1 al 5, donde 5 es totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo. Elaboración propia

dos, con un presupuesto de entre US\$ 650 000 y US\$ 1,3 millones en el área regional, y entre US\$ 1,3 millones a US\$ 6,5 millones en el ámbito mundial, sin considerar las planillas. Las otras empresas, tanto de capital extranjero como de capital nacional, gestionaban esta actividad principalmente a través de la gerencia general (52 %) o de la gerencia de ventas o gerencia comercial (33 %) como parte de sus funciones, y tenían 1 o 2 colaboradores que los apoyaban a tiempo parcial en esta función.

Si bien no contaban con un presupuesto específico para esta actividad estimaban que invertían un monto menor a US\$ 130 000 anuales⁸, que comprendía suscripciones de información y visitas a ferias, sin considerar planillas ni soporte del área de tecnología de información (TI). Con respecto a si sus empresas se beneficiaban con la inteligencia de mercados, el 95 % estuvo de acuerdo – totalmente de acuerdo. Solo 86 % estuvo de acuerdo – totalmente de acuerdo que la inversión realizada en inteligencia de mercados se había recuperado.



Figura 7. Comparativo de la eficiencia en la toma de decisiones entre la muestra de Perú comparado con los resultados del estudio en el ámbito mundial llevado a cabo por la Global Intelligence Alliance que no realizaron inteligencia de mercados. El entrevistado evaluó cada oración basado en la escala Likert del 1 al 5, donde 5 es totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo Fuente: The state of market intelligence in 2013: Global MI Survey Findings

8 Se utilizó una cestilla con los rangos de presupuesto empleados en la encuesta GIA para fines comparativos.

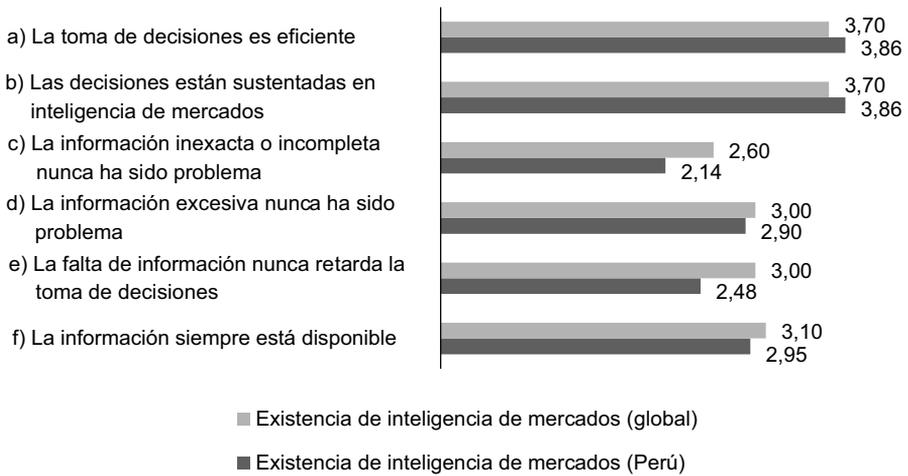


Figura 8. Comparativo de la eficiencia en la toma de decisiones entre la muestra del Perú comparado con los resultados del estudio en el ámbito mundial realizado por la Global Intelligence Alliance que sí realizaron inteligencia de mercados. El entrevistado evaluó cada oración basado en la escala Likert del 1 al 5, donde 5 es totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

Fuente: The state of market intelligence in 2013: Global MI Survey Findings

Con respecto al índice de madurez, el promedio de una muestra de 21⁹ empresas se ubicó entre básico e intermedio, comparado con el nivel intermedio obtenido en la encuesta global realizada en 2013 por la GIA.

Al analizar los resultados, los exportadores se ubican en el nivel básico por debajo del promedio, mientras que los importadores lo hacen en el nivel intermedio. Ambos coinciden en el “alcance” como el factor de éxito más desarrollado pero se apartan significativamente en los factores “procesos”, “entregables”, “herramientas” y “organización”.

Asimismo, los exportadores perciben que son menos eficientes en la toma de decisiones con respecto a los importadores. Sin embargo, la información excesiva no ha sido ningún problema y la falta de ella no retarda la toma de decisiones.

Es probable que esta percepción se deba a que los importadores tienen más facilidad para obtener información local y poseen mayor conocimiento y control de la cadena de valor una vez que los productos son importados, mientras que los exportadores cubren más de un país y pierden el control de sus productos una vez exportados.

9 Se descartó una encuesta por considerarla inadmisibles.

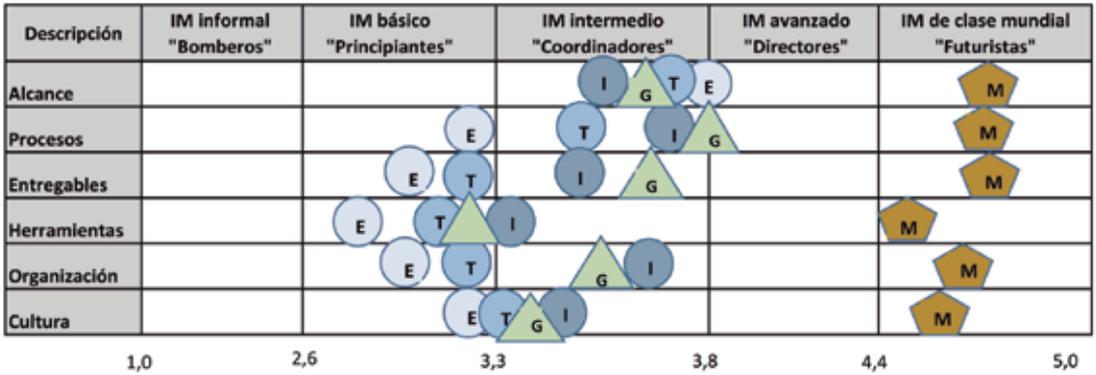


Figura 9. Resultados de índice de madurez entre la muestra de empresas exportadoras e importadoras del Perú comparado con los resultados del estudio en el ámbito mundial realizado por la Global Intelligence Alliance que sí realizaron inteligencia de mercados. Leyenda: I = Promedio de importadores, E = Promedio de exportadores, T = Promedio del total de empresas encuestadas, G = Promedio global (GIA, 2013), M = Promedio de empresas de clase mundial (GIA, 2013).

Fuente: The state of market intelligence in 2013: Global MI Survey Findings



Figura 10. Comparativo de la eficiencia en la toma de decisiones entre las empresas exportadoras e importadoras peruanas de la muestra. El entrevistado evaluó cada oración basado en la escala Likert del 1 al 5, donde 5 es totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

Elaboración propia

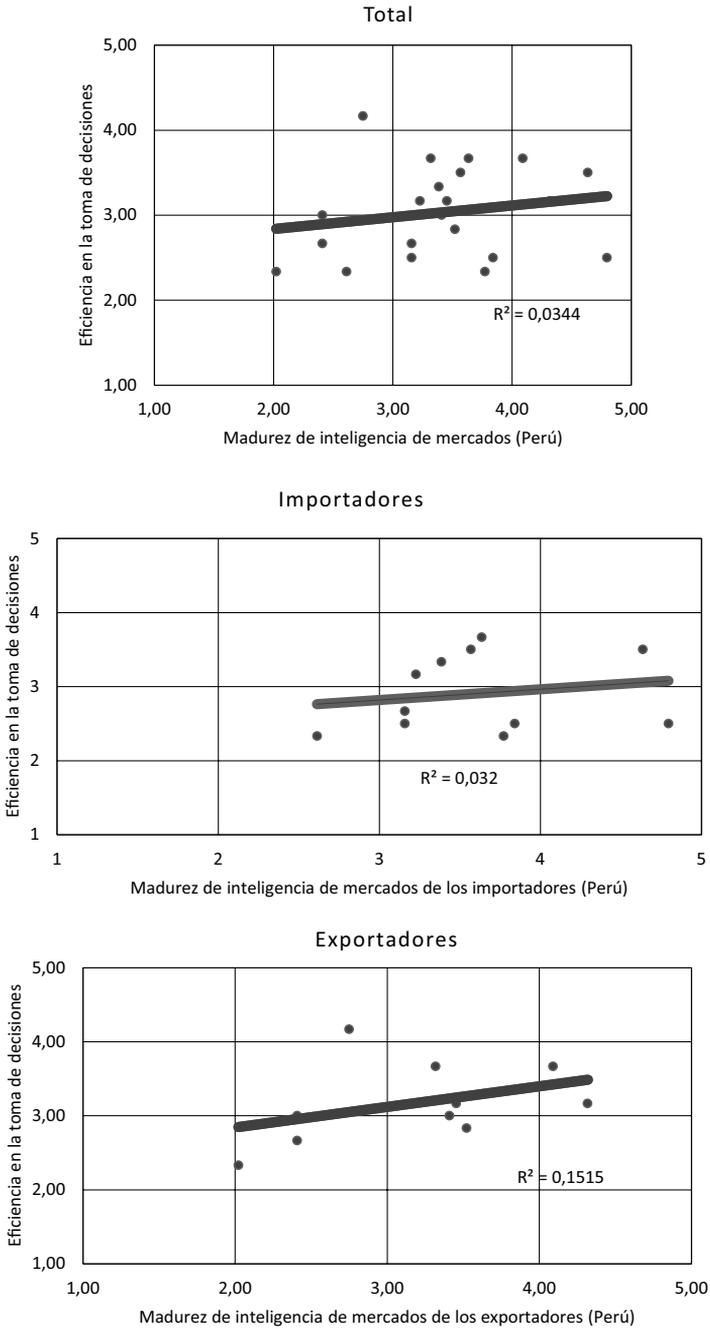


Figura 11. Correlación de índice de madurez y eficiencia en la toma de decisiones de las empresas exportadoras e importadoras peruanas de la muestra
Elaboración propia

En la figura 11 se observan los resultados de correlacionar la eficiencia en la toma de decisiones¹⁰ con el índice de madurez, apreciando que hay mayor correlación entre la muestra de exportadores que entre la muestra de importadores.

Dentro de la muestra de importadores, dos empresas se calificaron por encima de 4,4 (puntaje que de acuerdo a la hoja de ruta de clase mundial corresponde a empresas de esta categoría) muy probablemente porque estiman que realizan alguna actividad que las hace más competitivas con respecto a otras empresas peruanas y que se evidencia en el crecimiento de sus importaciones, que fue el doble del promedio de los importadores de la muestra, que creció 2234 % entre los años 2009 y 2013.

Al analizar por tamaño de empresa, las empresas medianas se ubicaron en el nivel básico mientras que las grandes y pequeñas en el nivel intermedio. Las empresas medianas tienen muy claro el alcance e importancia de la inteligencia de mercado con respecto a las grandes y pequeñas, y en los factores de éxito de “Procesos”, “Entregables” y “Organización” se encuentran por debajo del promedio. Esto es probablemente atribuible al salto organizacional que se requiere para pasar de ser una pequeña empresa a una mediana empresa y que fue mencionado por varias empresas durante las entrevistas: “estamos en proceso de ordenarnos” y “controlar nuestro crecimiento”.

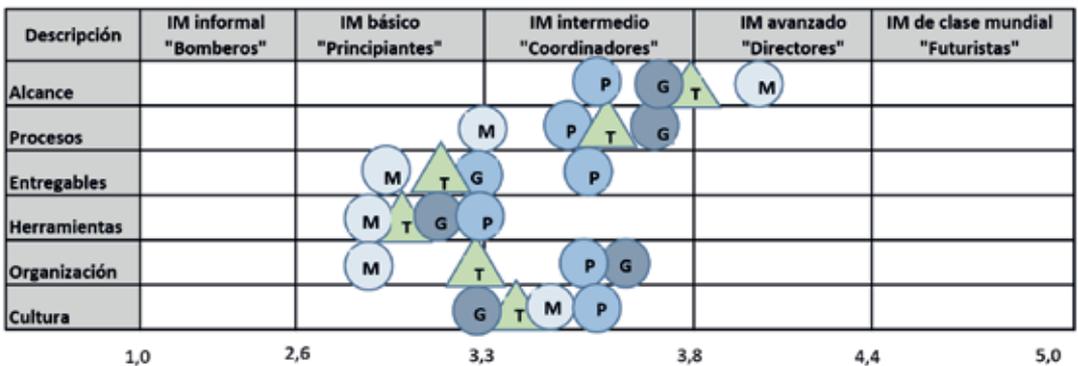


Figura 12. Resultados del índice de madurez por tamaño de empresa de las empresas que realizaron inteligencia de mercados. Leyenda: G = Promedio de empresas grandes, M = Promedio de empresas medianas, P = Promedio de empresas pequeñas, T = Promedio del total de empresas encuestadas. Elaboración propia

10 Para trazar los puntos se tomó el promedio simple de las seis preguntas de eficiencia en la toma de decisiones junto al índice de madurez asociado a cada empresa.

En cuanto a la eficiencia en la toma de decisiones se encontró una aparente relación en lo siguiente: 1) a medida que la empresa es más pequeña, la información inexacta o incompleta y la información excesiva no es un problema, y que la información siempre está disponible, y 2) a medida que la empresa es más grande, las decisiones están más sustentadas por la inteligencia de mercados y que la falta de información no retarda la toma de decisiones.

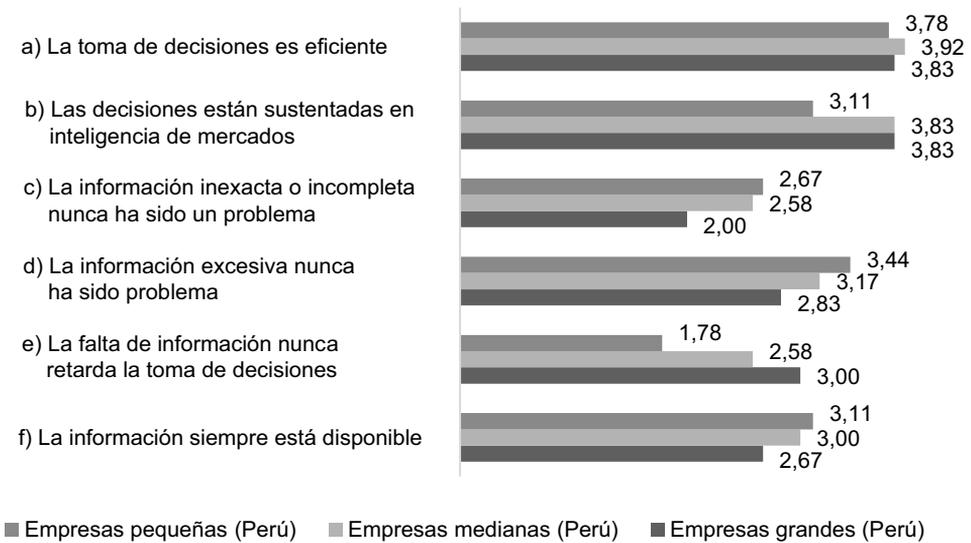


Figura 13. Comparativo de la eficiencia en la toma de decisiones por tamaño de empresa de la muestra. El entrevistado evaluó cada oración basado en la escala Likert del 1 al 5, donde 5 es totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo. Elaboración propia

Si bien no se tiene suficiente data para correlacionar los resultados de eficiencia en la toma de decisiones¹¹, con el índice de madurez por tamaño de empresa, se identificó una correlación significativa en las empresas pequeñas, que indica que a mayor índice de madurez mayor eficiencia en la toma de decisiones, en línea con los resultados de la última encuesta global del GIA (2014), validando de alguna forma los resultados de las pequeñas empresas como representativos de su tamaño de empresa.

11 Para trazar se tomó el promedio simple de las seis preguntas de eficiencia en la toma de decisiones junto el índice de madurez asociada a cada empresa.

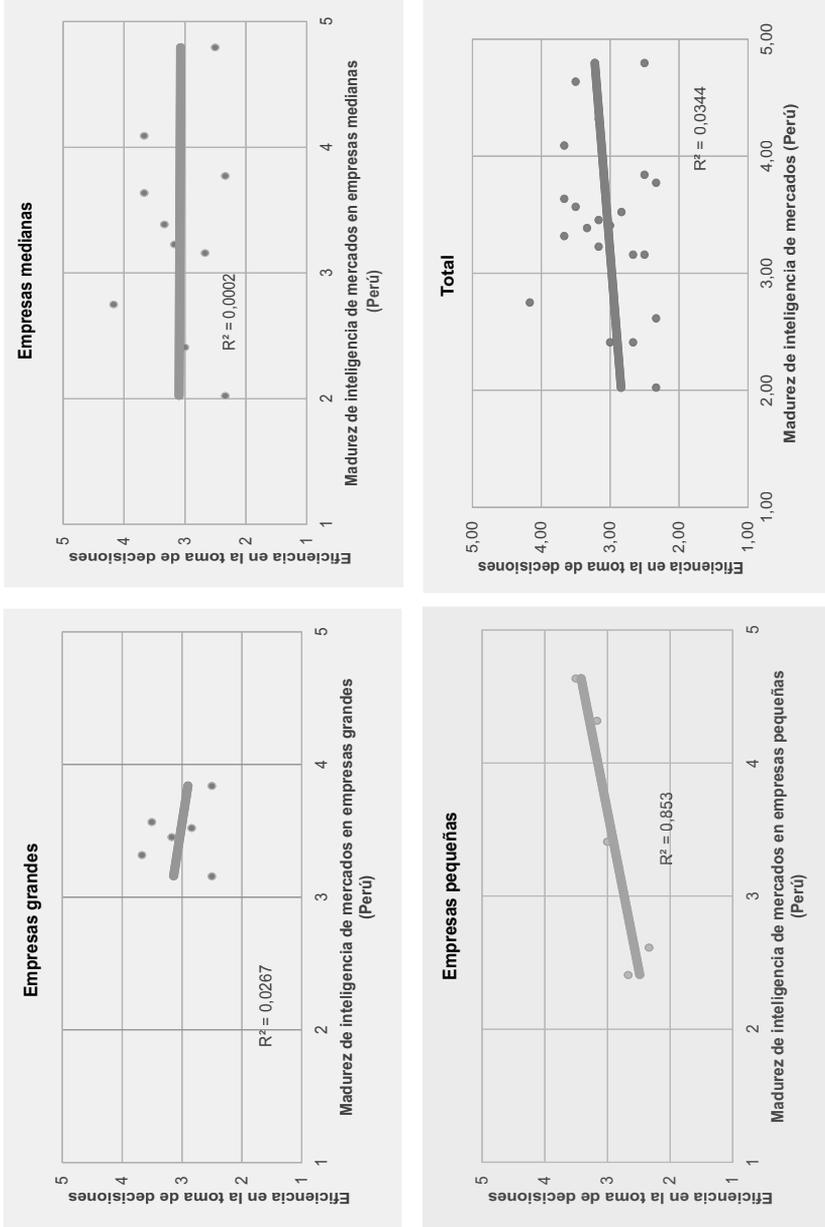


Figura 14. Correlación de índice de madurez y eficiencia en la toma de decisiones por tamaño de empresa de la muestra
Elaboración propia

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este estudio exploratorio brinda evidencias de que la implementación de un programa de inteligencia de mercados no es una práctica común entre las empresas peruanas que fueron entrevistadas, de una muestra de empresas que más crecieron en sus exportaciones e importaciones en el período 2009-2013, y concluye que:

- Ante la falta de información, los gerentes se basan en su experiencia personal –intuición– para tomar decisiones.
- El 75 % de las empresas de la muestra considera importante la implementación de un programa de inteligencia de mercados en sus organizaciones. Sin embargo, se encontró que estos programas solo eran implementados en la mayoría de las empresas transnacionales que participaron en este estudio, y algunos entrevistados expresaron que para realizar inteligencia de mercado se requieren ciertas habilidades que no se encuentran fácilmente. Esta aparente escasez se corrobora con los hallazgos reportados por Manyika et al. (2011), donde se estima que para 2018 Estados Unidos tendrá un déficit de 140 000 - 190 000 profesionales con habilidades para realizar análisis a profundidad para la toma de decisiones, a los que Enebral y Valderrama (2007) definen como los nuevos “trabajadores del conocimiento”.
- Dobbs, Ramaswamy, Stephenson y Viguerie (2014) explican que los modelos que funcionaron hasta ahora cambiarán radicalmente con los avances tecnológicos, el incremento exponencial de la información en cifras que hoy son impensables, una población mundial que está envejeciendo y el crecimiento de los países emergentes, por lo que se requiere desarrollar nuevas habilidades en las organizaciones, donde los profesionales del conocimiento y los programas de inteligencia de mercado tienen un rol clave para apoyar a la gerencia a monitorear el mercado y evaluar posibles escenarios y estrategias, para que cuando se den las condiciones la empresa pueda capitalizar las oportunidades que se presenten. Ante este entorno, es necesario destacar la importancia de la misión que tienen las instituciones educativas para formar los profesionales del conocimiento del siglo XXI.

REFERENCIAS

- BCRP - Banco Central de Reserva del Perú. (s. f.). Cuadros anuales históricos: producto bruto Interno desde 1950 (millones de nuevos soles a precios de 2007). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Bruce, J. B. (2008). *Analyzing intelligence: origins, obstacles, and innovations*. Washington D C: Georgetown University Press. recuperado de <http://www.ebrary.com>
- Callingham, M. (2004). *Market intelligence: how and why organizations use market research*. Londres: Kogan Page, Limited.
- Chiu, S., y Tavella, D. (2008). *Data mining and market intelligence for optimal marketing returns*. Boston, MA: Elsevier.
- Datatrade. (s. f.). *Datatrade*. Recuperado de <http://www.datatrade.com.pe>
- Dobbs, R., Ramaswamy, S., Stephenson, E., y Viguierie, S. P. (2014). Management intuition for the next 50 years. *Mckinsey Quarterly*, 3, 12-24.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: tasks, responsibilities, practices*. Nueva York: Harper and Row Publishers.
- Enebral, J., y Valderrama, B. (2007). *La intuición en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- GIA - Global Intelligence Alliance. (2014). *The state of market intelligence in 2013: Global MI Survey Findings*. Recuperado de http://www.biaa.com/wp-content/uploads/2013/12/GIA-White-Paper_Global-market-Intelligence-Survey-2013.pdf
- Green, P. E., Tull, D. S., y Albaum, G. (1988). *Research for marketing decisions* (5.ª ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hedin, H., Hirvensalo, I., y Vaarnas, M. (2011). *Handbook of market intelligence: understand, compete and grow in global markets* (2.ª ed.). Hoboken, NJ, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Heuer, R. J., y Pherson, R. H. (2015). *Structured analytic techniques for intelligence analysis*. Washington, D C: CQ Press.

- Hsinchun, C., Chiang, R. L., y Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: from big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188.
- Huber, G. P. (2012). *Toma de decisiones en la gerencia* (2.ª ed.). México, D. F.: Trillas.
- Jamil, G. L. (2013). Approaching market intelligence concept through a case analysis: continuous knowledge for marketing strategic management and its complementarity to competitive advantage. *Procedia Technology*, 463-472. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.protec.2013.12.051>
- Jenster, P. V., y Soilen, K. S. (2009). *Market intelligence: building strategic insight*. Frederiksberg, Copenhagen, DNK: Copenhagen Business School Press.
- Jifa, G. (2013). Data, Information, Knowledge, wisdom and meta-synthesis of wisdom-comment on wisdom global and wisdom cities. *Procedia Computer Science*, 17, 713-719.
- Jones, J., y Clare, A. (2012). *Manager's guide to systems practice: making sense of complex problems*. Hoboken, NJ, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Lee, Y. W., Funk, J. D., y Wang, R. Y. (2006). *Journey to data quality*. Cambridge, MA, Estados Unidos: MIT Press.
- Liang, T. Y. (2009). *Organizing around intelligence: the new paradigm*. Singapur: World Scientific Publishing Co.
- Loshin, D. (2013). *Business intelligence* (2.ª ed.). Burlington, Massachusetts, Estados Unidos: Morgan Kaufmann Publishers.
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., y Byers, A. H. (2011). Big data: the next frontier for innovation, competition and productivity. *McKinsey Global Institute*.
- Nutt, P. C., y Wilson, D. (2010). *Blackwell encyclopaedia of management: Handbook of decision making*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Perú Top Publications. (7 de mayo de 2014). *Peru Top 10,000*. Recuperado de <http://www.ptp.pe>
- Ponjuán, G. (1998). *Gestión de información en las organizaciones*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

- Stefanikova, L., y Masarova, G. (2014). The need of complex competitive intelligence. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 110, 669-677. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.911>
- Sunat - *Superintendencia de Aduanas del Perú*. Consulta RUC. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe>
- Walle, A. H. (2000). *Qualitative research in intelligence and marketing: the new strategic convergence*. Westport, CT, Estados Unidos: Greenwood Press.
- Wright, S., y Calof, J. L. (2006). The quest for competitive, business and marketing intelligence: A country comparison of current practice. *European Journal of Marketing*, 40(5-6), 453-465.
- Wright, S., Eid, E. R., y Fleisher, C. S. (2009). Competitive intelligence in practice: empirical evidence from the UK retail banking sector. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 941-964.

