

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE COMERCIO EXTERIOR Y**  
**RELACIONES INTERNACIONALES**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

APLICACION DEL SISTEMA DE ESTADISTICA "INOVAMAR" PARA EL AUMENTO DE  
LA INTELIGENCIA COMERCIAL EN UNA AGENCIA MARITIMA

**Presentado por:**

Ivette Alejandra Castro Chunga

**Para optar el Título Profesional en:**

Gestión del Comercio Exterior y Marketing Internacional

**LIMA – PERU**

**2018**

## DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mi familia, quienes han sido parte fundamental para escribir este trabajo de suficiencia profesional, y a todos los que me apoyaron de diferentes formas, todos ellos son quienes me dieron grandes enseñanzas y los principales protagonistas de este “sueño alcanzado”.

## INDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCION.....	8
<b>CAPITULO I: Marco Teórico de la Investigación.....</b>	<b>10</b>
1.1. Marco Histórico.....	10
1.2. Bases Teóricas.....	13
1.3. Antecedentes del estudio.....	36
1.4. Marco Conceptual.....	45
<b>CAPITULO II: Planteamiento del Problema.....</b>	<b>51</b>
2.1. Descripción de la Realidad Problemática.....	51
2.2. Formulación del Problema.....	54
<b>CAPITULO III: Objetivos, Delimitación y Justificación de la Investigación.....</b>	<b>55</b>
3.1. Objetivo General y específicos.....	55
3.2. Delimitación del estudio.....	56
3.3. Justificación e importancia del estudio.....	56

<b>CAPITULO IV: Formulación del Diseño.....</b>	<b>57</b>
4.1. Diseño Esquemático.....	58
4.2. Descripción de los Aspectos Básicos del Diseño.....	59
<b>CAPITULO V: Prueba de Diseño.....</b>	<b>61</b>
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	70
Referencias Bibliográficas.....	71

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación denominado APLICACION DEL SISTEMA DE ESTADISTICA “INOVAMAR” PARA EL AUMENTO DE LA INTELIGENCIA COMERCIAL EN UNA AGENCIA MARITIMA, hace referencia a la elaboración de un sistema de estadísticas sobre importaciones y exportaciones desde y hacia Callao, el cual tiene como objetivo principal ayudar al aumento de la inteligencia comercial de la agencia marítima.

Al hablar de inteligencia comercial nos referimos a la estrategia y herramientas que utilizaremos con el objetivo de lograr la captación de nuevos clientes, apertura de nuevos negocios, seguimiento de clientes y competencia directa.

El método que se utilizó fue el de investigación, ya que de esta forma se pudo observar que actualmente trabajan con un sistema de estadística llamado Infoescomar, el cual les proporciona cierta información limitada referente a las importaciones y exportaciones; de aquí que se pudo analizar las deficiencias de la agencia marítima en cuanto al procedimiento que realizan, y definir qué tipo de inteligencia comercial se necesitaba.

Por último, se definió que la agencia marítima necesitaba aumentar su inteligencia comercial, utilizando un sistema de estadísticas que le otorgue datos casi exactos de las importaciones y exportaciones de Callao, para obtener información de clientes, productos, competencia directa, niveles de carga y otros.

En conclusión, con la obtención de estos datos la agencia marítima incrementa su rentabilidad económica y posicionamiento en el mercado.

Palabras claves: sistema, estadística, agencia marítima, inteligencia comercial.

## **ABSTRACT**

This research work called APPLICATION OF THE STATISTICS SYSTEM "INOVAMAR" FOR THE INCREASE OF COMMERCIAL INTELLIGENCE IN A MARITIME AGENCY, refers to the development of a system of statistics on imports and exports to and from Callao, which aims to main to help increase the commercial intelligence of the maritime agency.

When we speak of commercial intelligence, we refer to the strategy and tools that we will use in order to attract new customers, open new businesses, follow up customers and direct competition.

The method used was that of research, since in this way it could be observed that they are currently working with a statistical system called Infoescomar, which provides them with some limited information regarding imports and exports; hence we can analyze the deficiencies of the maritime agency in terms of the procedure they perform, and define what kind of commercial intelligence was needed.

Finally, it was defined that the maritime agency needed to increase its commercial intelligence, using a statistical system that gives almost accurate data of Callao's imports and

exports, to obtain information on customers, products, direct competition, load levels and others.

In conclusion, with the obtaining of these data the maritime agency increases its economic profitability and positioning in the market.

Keywords: system, statistics, maritime agency, commercial intelligence.



## **INTRODUCCION**

Actualmente todo el entorno mundial está relacionado con el Comercio Exterior y los Negocios Internacionales, pero no le damos la importancia a una parte muy relevante de estos procesos, que se refiere a la Inteligencia Comercial; esta se refiere a la aplicación de estrategias de mercado para alcanzar mejores resultados de rentabilidad en las compañías dedicadas a este rubro.

Es por ello por lo que el presente trabajo de investigación, el cual se divide en cinco capítulos, se denomina APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ESTADÍSTICA INOVAMAR PARA EL AUMENTO DE LA INTELIGENCIA COMERCIAL EN UNA AGENCIA MARÍTIMA, y tiene como objetivo lograr el aumento de la rentabilidad de la empresa. También se debe mencionar que para la elaboración del presente trabajo de investigación se ha utilizado el método de Investigación Científica.

En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico de la investigación referida a Inteligencia Comercial y comercio exterior, la historia, antecedentes y los conceptos más importantes como base para el desarrollo de todo el trabajo.

En el segundo capítulo podremos observar el planteamiento del problema, donde se describe la realidad actual de la agencia marítima, su forma actual de trabajo, y formularemos el problema general.

En el tercer capítulo encontraremos los objetivos generales y específicos, siendo el general el desarrollo de la inteligencia comercial de la empresa, y uno de los específicos, el aumento de la rentabilidad de la organización. De aquí que se define la importancia del estudio realizado.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la formulación del diseño del sistema propuesto para el nuevo procedimiento de obtención de estadísticas de importación y exportación; aquí se detalla el diseño esquemático y la descripción de los aspectos básicos del diseño.

Por último, en el quinto capítulo, podrán observar la Prueba de Diseño, un esquema de la estructura y diseño del sistema de estadística propuesto, y también las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación realizado.

## **CAPITULO I**

### **1. Marco Teórico de la Investigación**

#### **1.1 Marco Histórico**

Después del año 2000 empieza a notarse la presencia de la inteligencia de negocios, y a partir del 2004, toman notoriedad las plataformas de sistemas administrativos que enlazaban los datos ingresados en ventas, para hacerlos parte de otros encajes y llegar a estadísticas difíciles de lograr, por el ordenamiento a que debían ser sometidos los datos.

IBM, Oracle, SAP y Microsoft ya daban grandes pasos en estos campos, y términos como CRM, Balance Score Card y SPSS entre otros, empezaban a dar dolores de cabeza a los mercadólogos y gerentes de ventas, que empezaron a ver cómo surgía una nueva tendencia en la manera de abarcar los negocios.

La utilización de los recursos de la empresa por medio de nuevos enfoques, el aporte de la automatización en la tecnología y el nacimiento de una nueva era en la computación, catapultó a los sitios web y las plataformas de Inteligencia de Negocios como los nuevos y más importantes actores en la supervivencia de las empresas.

Pero hay que ser honestos, es hasta en estas épocas que la mayoría realmente tomamos conciencia de lo anterior, justo cuando buscamos la salida de los altibajos en ventas que actualmente nos dejan perplejos, ante la cambiante conducta del consumidor a través del veloz ritmo de la era tecnológica y los medios no tradicionales por los cuáles ahora se les debe llegar.

Luego de la 1era Guerra Mundial (1913), vino la era industrial y esta se fue desarrollando hasta la 2da Guerra Mundial (1944). Hasta entonces se produjo lo que la tecnología le permitía y sentaba la pauta construyendo y ofreciendo al consumidor lo que la industria pensaba era lo adecuado.

Posteriormente, en los 50's se empezaron a gestar los primeros avances de lo que hoy día es el mercadeo moderno y a partir de ahí hasta los 70's se gesta una nueva generación de producción orientada hacia el consumidor que inicia con toda su fuerza a partir de los 70's, convirtiéndose las Ventas y el Mercadeo en carreras universitarias.

Hasta 1980 todo el mundo apostó a que esta tendencia jamás cambiaría en las ventas y mercadeo. El posicionamiento de los medios convencionales (TV, Prensa, Revistas), las campañas publicitarias y los eventos eran la columna vertebral del éxito de una empresa comercial y ser propietario o socio de los medios de comunicación era de los mejores negocios.

La fuerza cobrada por los estudios de mercado con mayor poder analítico y la verticalización de las encuestas en los 80's y 90's, globaliza el pensar que aquel que maneje la información, manejaba el mundo.

Y en cierta manera fue cierto, especialmente para los emporios comerciales de mayor poder económico que podían afrontar los gastos en que se incurrían en ese entonces para averiguar que tenía el consumidor en su mente.

La realidad de los costos altos de los estudios de mercado convencionales cambia radicalmente a partir de los 90's para las medianas y pequeñas empresas, con la llegada y desarrollo del Internet integrado a la red global de los webs sites.

World Wide Web Red Mundial, el WWW, eso es lo que significa esas tres letras repetidas que inician en 1989 pero cuya esencia nace realmente en 1960, en Cambridge. Es esta época en que nace el Ethernet que luego muta a Internet cuando Vinton Gray Cerf lo expone en 1973. Igualmente nacen otras ideas como el Lotus 123 (abuelo del Excel), etc.

Pero es a partir de los 90's es que el impacto del Internet le cambia la vida al planeta entero por medio WWW, y después del año 2,000 el mundo definitivamente cambia para siempre en todos los aspectos, y los negocios junto con la manera de hacerlos también.

Las computadoras laptop nacen e ingresan al mercado con precios accesibles y una nueva era en el mercadeo y las ventas nace, una era que aún no termina de escribirse y con ella hoy nos encontramos en unas de sus fases más interesantes.

Padre del WWW. Tim Berners-Lee era un físico de 34 años cuando presentó a Mike Sendall, directivo del Centro Europeo de Investigaciones Nucleares, el bosquejo de lo que sería “la red que envuelve al mundo”. Lo tituló “La gestión de la información: una propuesta”, título sobrio y nada pretencioso.

De hecho, los primeros nombres que se barajaron para bautizar al proyecto estuvieron “malla de información” (infomation mesh) o “mina de información” (mine of information). Un año

después obtuvo el nombre definitivo: world wide web (www) y, en 1991, el mismo Berners-Lee creó el primer software universal para la navegación.

En 1993 había 130 sitios de Internet y en 2001 ya sumaban más de 31 millones. A finales del 2102, la cantidad de dominios www abiertos llegarán a los 200 millones. Esto definitivamente ha cambiado por completo no sólo los hábitos sino la industria en sí y la tecnología asociada al comercio y la inteligencia de negocios.<sup>1</sup>

## **1.2 Bases Teóricas**

### **1.2.1 Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica**

La necesidad de realizar una valoración sobre el rol de los activos intangibles dentro de las organizaciones hace que sea necesario establecer estrategias entre la creación de valor con base en el conocimiento y los mecanismos de adquisición de este en las empresas. En esta investigación se plantea la problemática de establecer elementos que desarrollen la capacidad de fortalecer el conocimiento que las empresas adquieren a través de acciones centradas en los sistemas de información, la innovación y el proceso de la toma de decisiones, todo coadyuvando a la ampliación de la inteligencia de negocios (Business Intelligence) como un factor fundamental en la competitividad empresarial. Es una investigación mixta: entrevistas a profundidad en el aspecto cualitativo y cuestionario en el aspecto cuantitativo; en empresas del sector de tecnologías de información y comunicación. Los hallazgos principales son: a) el conocimiento es el activo de mayor valor en las

---

<sup>1</sup> Alpha Technologies (S.f) Qué es Business Intelligence, recuperado de <http://alphatech.us/que-es-business-intelligence-o-inteligencia-comercial/>

empresas; b) el entorno de negocios es fundamental para la competitividad; c) la innovación, los sistemas de información y los procesos de toma de decisiones son parte de la inteligencia de negocios que requieren las empresas, y c) la inteligencia de negocios desarrolla la competitividad a partir de la gestión del conocimiento.

El conocimiento surge cuando un ente lleva a cabo la percepción de que su propia experiencia y capacidad le ha dado la posibilidad de interpretar información que esté recibiendo en un momento determinado (Zapata-Cantú, 2004). El conocimiento deriva de información, así como la información deriva de los datos. Existe una relación directa entre datos, información y conocimiento. Si la información se transforma en conocimiento, entonces ha ocurrido la intervención de un ente inteligente. Las acciones de generación del conocimiento se producen en los seres humanos (Davenport y Prusak, 2001). Las tecnologías de información y comunicación (TIC), a pesar de su capacidad de procesamiento de datos y creación de información, no pueden crear el conocimiento; este solo es posible a partir de la intervención de un ser humano (Bueno, 2000).

El conocimiento se presenta como una alternativa para el desarrollo social, el que surge a partir de las experiencias empíricas pero que posteriormente se puede llevar a su acumulación y dar origen a nuevas formas de entender algún fenómeno conocido, y da lugar a la consecución de logros que pueden, en determinado momento mejorar la calidad de vida de los hombres que conforman una sociedad determinada (Shapiro y Varian, 1999).

Michel (2006) escribe sobre la variabilidad de lo conocido. La visión cosmogónica del conocimiento varía de acuerdo al observador y su propia percepción de la realidad. Esta no es correcta ni incorrecta, simplemente es. Esto lo expresa Michel cuando cita a Pérez Tamayo:

«En un sentido muy real, el científico no descubre la realidad, sino que la inventa, y por medio de observaciones y experimentos —que también contiene fuertes elementos subjetivos— establece y perfecciona un grupo de modelos o teorías posibles...»

El pensamiento de Pérez Tamayo refuerza la idea del subjetivismo que rodea a toda expresión de saber. Nos es dado creer lo que otros dicen que debemos creer (Goebbels, 1938). El grupo social crea bajo los parámetros de las creencias y verdades aceptadas un entorno donde se insertan los descubrimientos, premisas e ideas que son empáticas, y por ende la realidad que se percibe determina el conocimiento que se genera, uno se desprende del otro y así se forman las relaciones en ambas direcciones: por un lado la realidad aceptada y por el otro los descubrimientos o inventos que forjan el conocimiento que refuerza dicha realidad.

En las organizaciones se presenta una situación que versa en el manejo de la información, que cada vez es más numerosa y difícil de categorizar. La competitividad de las empresas considera importante que estas aprendan y que con el tiempo puedan replicar el conocimiento que se concentra en ellas a partir de los diferentes agentes involucrados en su operación, pudiendo ser empleados, directivos, clientes, etc. (Ahumada-Tello, Zárate Cornejo, Plascencia López y Perusquia-Velasco, 2012). Es por ello que en esta investigación se aborda la problemática de lograr que las empresas sean inteligentes, aquellas que mediante el uso de estrategias basadas en el conocimiento desarrollan acciones de inteligencia de negocios, o, en otras palabras, que sean capaces de aprender a partir de sus miembros y sostener este conocimiento para la generación y transferencia valor (Berg de Valdivia, 2007).



Los elementos en que se sustenta la conceptualización de inteligencia de negocios son los sistemas de información (Elbashir, Collier y Sutton, 2011; Deng y Chi, 2012; Bara et al., 2009), los mecanismos de innovación (Nemutanzhela e Iyamu, 2011; Railean, 2011; Kumar y Puranam, 2012) y los procesos de toma de decisiones (Chaabouni y Triki, 2013; Ángel, 2010). En cada uno de ellos se implementan estrategias que pueden llevar a la organización a adquirir conocimiento y a mejorar la manera en que este incrementa el valor de los productos y servicios que se ofrecen, en este caso las agencias navieras.<sup>2</sup>

### **1.2.2 El conocimiento y las organizaciones**

Para entender la posición actual del conocimiento hacia el interior de las empresas es importante considerar las estructuras del valor de las organizaciones. Antes de definir el valor de una organización se debe entender el significado de este concepto. Desde un punto de vista económico, tal como el de los accionistas, se define como el valor monetario de las acciones de la empresa.

Es posible que se pueda llegar a considerar que el valor de mercado de una empresa se encuentre fuera del valor real o contable de la misma, debido a la volatilidad de los precios de las acciones, pero es interesante y propenso a investigación cuando el valor de las empresas se sitúa muy por encima de su valor contable. Sin embargo, en los nuevos paradigmas de negocios que han surgido a través del uso de las tecnologías de información y comunicación como centro de las actividades generadoras de utilidades, las empresas empiezan a perfilar una necesidad estratégica el atender y construir sistemas de evaluación

---

<sup>2</sup> Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. Ahumada Tello, Eduardo (México, 2013)

que les permitan asignar un valor a las actividades sustentadas en el conocimiento (Sallis y Jones, 2002).

### **1.2.3 El valor del conocimiento en las organizaciones**

Siguiendo la perspectiva del valor empresarial del conocimiento, se presenta así mismo la necesidad de determinar qué impacto tiene este en el desarrollo de la competitividad (Duran, 2002). En el ámbito organizacional surge esta capacidad cuando una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad sin denotar una distinción entre los que sean de tipo tangible o intangible. Este enfoque indica la capacidad de producir valor; el conocimiento y su gestión, por lo tanto, se convierten en uno de los factores clave para la innovación y la consolidación de una organización en el entorno global de los negocios (Araya Guzmán, 2004).

Toda organización busca el continuo mejoramiento de sus relaciones con sus clientes, empleados, accionistas y demás stakeholders<sup>1</sup> involucrados con la organización. Los beneficios pueden ser sociales o económicos, el reto se perfila en la necesidad de lograr una mayor eficiencia y eficacia en sus procesos de producción, principalmente si estos se sustentan en los activos intangibles que son generados a partir de una estrategia de desarrollo basada en el conocimiento.

El conocimiento es la estrategia con mayor dificultad de imitación. Aquellas tácticas que se sustenten en replicar los elementos respaldados en estrategias sobre activos fijos y financieros —tales como maquinaria y equipo, instalaciones y terrenos, así como capital financiero—, o de la misma manera las que busquen generar recursos similares a la competencia —como por ejemplo la generación de marca, imagen y reputación, acceso a

fuentes de suministro y las relaciones comerciales—, son relativamente más sencillas de replicar y de esta manera eliminar la ventaja competitiva (Tiwana, 2002).

Sin embargo, las acciones que se perfilan como conocimiento de la empresa —o en este caso como inteligencia de negocios— se dividen en: experiencia y valores, habilidades y capacidades. Se convierten en características difícilmente igualables que en gran medida otorgan ventajas competitivas a las empresas u organizaciones que buscan fortalecer estas áreas de oportunidad.

Para reforzar el concepto de valor en el conocimiento se puede mencionar a Nonaka y Takeuchi (1999), autores que enfatizan la importancia que tiene en las empresas modernas la creación de conocimiento. En este caso, los autores del factor de conocimiento hacen énfasis en que: «[...] no se busca la creación conocimiento sino [...] se pretende añadir valor».

A partir del valor que el conocimiento brinda a la organización, surge la teoría basada en el conocimiento (knowledge based view), que considera a la empresa como una comunidad social representante de un cúmulo de información, experta en la creación, la transmisión interna y su aplicación para generar conocimiento y, por consiguiente, ventaja en el proceso de competencia de mercado (Berg de Valdivia, 2007).

Así mismo, se establece que la principal fuente de ventaja competitiva duradera de la empresa reside en el conjunto de información, que al ser analizada facilita cierto conocimiento. Y cuando estas empresas son capaces de crear, aplicar y replicar constantemente estos conocimientos específicos, se establecen los lineamientos organizacionales que permiten alcanzar objetivos estratégicos en su planteamiento competitivo (Chesbrough, 2011).

### **1.2.4 Gestión del conocimiento**

Es en este nuevo ámbito de la economía del conocimiento que se promueve el valor de los intangibles como centro de las acciones y estrategias empresariales; la gestión del conocimiento se ha convertido en uno de los principales temas de investigación y en el paradigma de gestión por excelencia en el campo de la organización y gestión de instituciones empresariales (Gallego y Ongallo, 2004). Los siguientes autores remarcan la importancia de la gestión del conocimiento:

«Todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas. Sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma [...]» (Davenport y Prusak, 2001).

«[...] la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral [generando ventaja competitiva para la organización]» (Nonaka y Takeuchi, 1999).

La aparición y la creciente importancia del conocimiento como un factor de producción hacen que el desarrollo de tecnologías, de metodologías, de innovación y de estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en prioridad en las organizaciones en la nueva denominación de sociedad del conocimiento (Michelo et al., 2008). Sin embargo, también

se puede considerar que ha sido precisamente el desarrollo de estas el que ha convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social (Bueno, 2008).

### **1.2.5 Inteligencia de negocios**

A partir de la gestión del conocimiento, surge el concepto de inteligencia de negocios (Business Intelligence, inteligencia empresarial o inteligencia de negocios); se llama así al conjunto de estrategias, acciones y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa (Ahumada-Tello et al., 2012).

Es precisamente en la gestión del conocimiento donde se sustentan estas estrategias que permiten seguir un conjunto de acciones que la empresa inteligente puede emprender, y que le conceden una ventaja sobre sus competidores, principalmente porque el valor agregado a los servicios o productos que son consecuencia de estas acciones desarrollan una eficiencia en su producción y una eficacia en su funcionamiento que difícilmente pueden ser replicadas por aquellas que no tienen estos procesos o estrategias definidas (Larson, 2009).

En este documento se definen específicamente como acciones de inteligencia de negocios las operaciones que se involucran con los sistemas de información (Deng y Chi, 2012; Elbashir et al., 2011), con los procesos de innovación (Medellín Cabrera, 2010; Chesbrough, 2011) y con el desarrollo de procedimientos para generar un proceso de toma de decisiones inteligente. Los sistemas de información se definen como los elementos electrónicos del manejo de la información; la influencia de ellos sobre los procesos de negocio y sus

implicaciones prácticas para la generación de conocimiento. De esta manera, son los diferentes sistemas que se estén utilizando para llevar adelante la operación de la empresa.

La innovación se define como las acciones u operaciones que promueven la mejora de cualquiera de los productos o servicios que produce la empresa (Chesbrough, 2011), pudiendo ser estos de tipo tecnológico, operacional, administrativo o de estrategia empresarial (Chesbrough, 2010). Así mismo son las políticas de promoción que la empresa tenga para llevar a cabo valoración de procesos, de productos, de personas en la organización y de acumulación o concentración de información en sus procesos productivos.

Finalmente, los procesos de toma de decisión se definen como la forma en que la gerencia llega a determinar las acciones a seguir, si estos son elaborados en base a una metodología preestablecida o si existen lineamientos que apoyen la evaluación de los resultados de las mismas (Chaabouni y Triki, 2013). Son los mecanismos, documentos, procesos y políticas que promueven la toma de decisiones inteligentes en la organización (Moss y Atre, 2003).

### **1.2.6 Inteligencia de negocios y gestión del conocimiento**

Desde que Freire (1973) elaborara sus teorías sobre la razón de ser del conocimiento y cómo este otorga libertad al individuo, se ha recorrido un largo camino hacia el reconocimiento de este como un valor activo de las universidades, empresas, gobiernos o cualquier otra organización que lo posea (De la Fuente, 2002). La relevancia de la creación y transferencia del conocimiento hace importante que este sea gestionado de una forma eficiente y que llegue a todos los actores que lo requieran dentro de una sociedad (UNESCO, 2005). Ahora, al conocimiento se le considera como un alto valor competitivo en las organizaciones, y su

eficiente gestión, un valor agregado de la misma (Zittoun, 2008; Kogut y Zander, 1992; Villarreal, 2006).

En la década de los noventa ya se establecía la importancia de la gestión en el desarrollo de las empresas (Hansen, Nohria, y Tierney, 1999). Y fue Grant (1996) quien afirmó que las organizaciones basadas en el conocimiento emergen y trascienden en el entorno académico y empresarial.

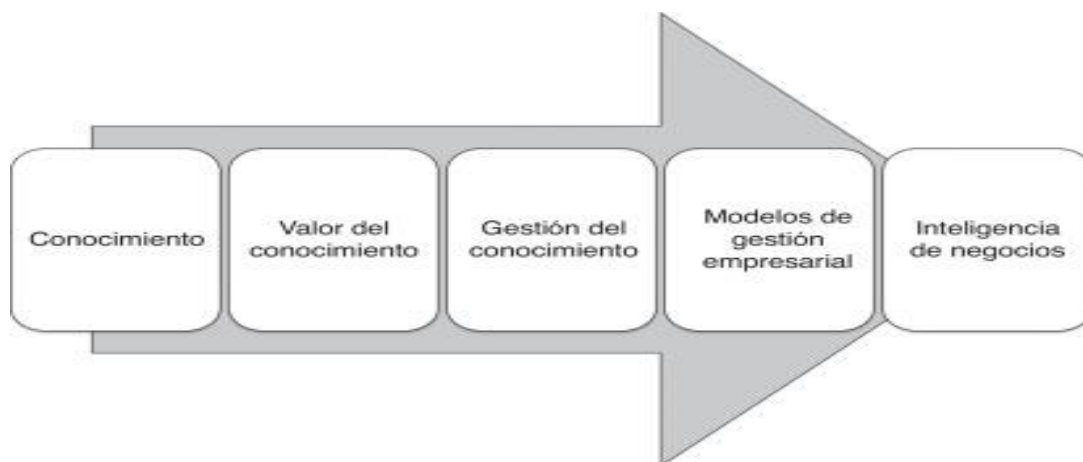
Los estudios para tratar de comprender la composición y la importancia del conocimiento, así como la relevancia de su almacenamiento, transformación y distribución, han incluido el análisis social como un marco que permite entender los elementos individuales que componen el conocimiento (Navarro y Bonilla, 2003). La etnografía analiza principalmente, mediante la observación de las características concernientes a una cultura en especial, las formas de interrelacionarse en esos núcleos que generan conocimiento, y por consiguiente ayuda a comprender su creación (Kane, Ragsdell, y Oppenheim, 2006).

Procedimientos y métodos computacionales también forman parte de los factores de apoyo para otorgar valor al conocimiento (Goitia, Sáenz-de-Lacuesta y Bilbao, 2008). La perspectiva de la inteligencia de negocios se sustenta en la organización que aprende, que adquiere el valor de las habilidades y conocimientos particulares de los individuos (capital humano), también de las estructuras organizacionales y condiciones de mercado (capital estructural) y, finalmente, de los procesos de formación de estrategias de vinculación, alianzas y colaboraciones (capital relacional).

Es en este marco referencial que se puede inferir que la inteligencia de negocios depende de la dirección organizacional y de los estilos de liderazgo, para efectuar la implementación adecuada de los sistemas de información, de los mecanismos de innovación y de los procesos

para la toma de decisiones que en conjunto se administran por medio de un sistema de gestión del conocimiento. Sin embargo, es a partir de la base de trabajadores, de los procesos y relaciones que se forman entre ellos, así como de la cultura organizacional, que surge la inteligencia de negocios adecuada al modelo de gestión (Medellín Cabrera, 2010).

La figura 9 resume la estructura teórica en este documento. El conocimiento es la base sobre la que se crea un valor; este valor eventualmente requiere ser gestionado, razón por la que se desarrollan modelos de gestión empresarial de manera diversa, adecuándose a cada entorno. Finalmente, surge la noción de inteligencia sobre la base del conocimiento adquirido en las fases previas. Esta ilustración señala una aproximación al concepto de estudio y establece los lineamientos que se siguen para determinar el grado de avance en el concepto de inteligencia de negocios.





### **1.2.7 Teorías del Comercio Internacional**

Cuando se estudian estas teorías, se suele establecer una división entre Teorías Clásicas (TC) y Nuevas Teorías del Comercio Internacional (NTCI). Se dice que las primeras sirven para explicar sobre todo los intercambios comerciales intersectoriales, es decir entre mercancías suficientemente diferenciadas, de distintos "sectores" (automóviles por trigo; vino por vestidos; productos del sector primario por mercancías manufacturadas). El segundo tipo de teorías intentarían explicar el comercio intrasectorial (intercambios de mercancías que son sustitutivos relativamente más cercanos, dentro de un mismo "sector": un país exporta determinados modelos de automóviles e importa otros). Los modelos elaborados para suministrar un soporte teórico son modelos de competencia perfecta, en el primer caso, o modelos que relajan algún supuesto de la competencia perfecta en el segundo.

Los denominados teóricos clásicos para desarrollar su teoría del comercio internacional se basaron en la idea de que el egoísmo del individuo produce un bienestar social, por lo que la libertad y el libre cambio son básicos, además de que el único factor que agrega valor es el trabajo, los metales preciosos y las mercancías son el centro del análisis. Lo que origina el comercio entre países son diferencias, pero antes de éstas está la ganancia. Así los fundamentos conceptuales son simplificaciones de la realidad para poder entenderla mejor, aunque esta exagerada simplificación lleve a errores de apreciación. Por ejemplo, una simplificación es la supuesta existencia de dos países, dos mercancías, costos constantes y la inexistencia de costos por transporte. Un modelo es la representación excesivamente simplificada de la realidad; por ejemplo, en el modelo de D. Ricardo, se da por hecho la existencia del trabajo como único factor de producción y la diferencia entre países es la mayor o menor productividad.

Las NTCI determinan el valor de las mercancías y su relación con el libre cambio, dejando a un lado la teoría del valor trabajo de los clásicos, por la del capital. El capital se forma por sacrificar el consumo actual, en recompensa se obtiene el interés que es la ganancia. Si se acepta el libre cambio, existe libertad para exportar o importar capital. Después se reconoció a la marginalidad como la explicación de valor, una teoría subjetiva sustentada en la utilidad que brindaba la última unidad producida (Valor de uso y valor de cambio). Las NTCI se asocian a lo que se conoce como modelos de competencia imperfecta que tiene que ver con fenómenos como las economías de escala, la diferenciación de los productos o el dumping.

La teoría del Comercio Internacional, conocida como la Ventaja Absoluta, fue enunciada por Adam Smith (1723-1790). En su única obra de Economía Política "La Riqueza de las Naciones", publicada en 1776, dedica ocho capítulos del libro IV al "sistema mercantil", en los que establece sus propios principios e hipótesis sobre la economía internacional. Esta obra representa el punto de partida de la escuela clásica de pensamiento económico. Su época es previa a la Revolución Industrial, y las preocupaciones de este economista, profesor de Lógica y catedrático de filosofía moral, se centran en parte en el análisis del valor, de la división del trabajo y de la productividad, creía que, para poder satisfacer una demanda creciente de bienes de consumo, los recursos limitados de un país debían asignarse de modo eficaz a los procesos productivos. Así en los tres siglos de mercantilismo, Europa pasa de tener una economía artesanal a dotarse de una incipiente economía industrial. En el siglo XVIII van arraigando las ideas liberales; la anterior aceptación del Estado todopoderoso va siendo sustituida por la defensa de los derechos del individuo y la valoración de la libertad.

La principal aportación mercantilista fue el espíritu de investigación y el intento por desentrañar la realidad económica, de ahí partieron el resto de los avances. La teoría

mercantilista creó y modificó conceptos interesantes como la balanza comercial, la riqueza, la productividad... Las principales componentes de su teoría versan sobre las causas del enriquecimiento, esto se logra a través de la acumulación de oro. En esa perspectiva la función del Estado es proteger a la industria nacional al imponer aranceles y trabas a la importación. Este tipo de prácticas fueron aplicadas en varios países principalmente a lo largo del siglo XX. Así la explicación de la inflación fue bastante sencilla: por el incremento de oro en la circulación y la misma cantidad de productos para intercambiarlos.

Esto encarece las exportaciones, por lo que el país pierde competitividad, puesto que el flujo de metales se drena para que los precios bajen con lo que se establece un ciclo de modificaciones en los precios. Otra aportación interesante que en la actualidad se reconoce es el incremento de circulante como causa de inflación. Desde la nueva óptica, en el intercambio entre naciones ganan todas (o, como se dice ahora, el comercio es un juego de suma positiva) y no, como sostenían los mercantilistas, ganaba una lo que perdía otra (juego de suma cero). Al igual que los comerciantes sacan provecho del enriquecimiento de sus vecinos -clientes-, sacan provecho las naciones del enriquecimiento mutuo que se deriva del intercambio de sus productos.

El análisis de la especialización se sitúa como eje de la doctrina debiendo resolver tres problemas:

- 1) Explicar las condiciones que determinan la especialización internacional.
- 2) Demostrar las ventajas que cada nación obtiene de una especialización adecuada.
- 3) Definir las normas de la política económica (*laissez faire* y libre cambio)

Antes de llegar al libro IV, Smith había demostrado en su obra que:

- a) Todo progreso fundamental está asociado a la división del trabajo, que aumenta la productividad -vía especialización, mejor asignación de recursos y economías de escala.
- b) Que ésta corresponde a una tendencia natural de los hombres a cooperar entre ellos, intercambiando sus excedentes de producción por otros productos.
- c) En consecuencia, el proceso de división del trabajo tiene como única limitación la dimensión del mercado.

Antes de abordar el principio de especialización, Smith establece dos funciones del comercio entre naciones:

1. Permite colocar los excedentes de algunos productos, dándoles así un valor del que carecían.
2. Amplía los mercados nacionales y, con ello, permite avanzar en el proceso de división del trabajo.

Esto último, a su vez, aumenta la producción y renta nacionales. Es decir, aumenta la riqueza de las naciones que intervienen en el intercambio. Desde una perspectiva dinámica, Smith argumenta que el nivel de actividad económica -de producción- de una nación depende del capital de que dispone. Este solo puede aumentar en la medida en que aumenta el ahorro. El comercio exterior, al aumentar la producción y renta nacionales, aumenta el ahorro potencial y posibilita con ello la ampliación del stock de capital.

El principio de especialización de Smith (denominado después principio de la ventaja absoluta) no añade nada al expuesto más arriba; por el contrario, tiene un menor alcance. Partiendo de la analogía entre la conducta de la familia y de la nación, lo expone así:

"Si un país extranjero puede proporcionarnos un bien más barato de lo que costaría producirlo en el nuestro, lo mejor es comprárselo a cambio de una parte del producto de nuestra propia actividad, centrando esta última en aquellos sectores en los que tenemos una particular ventaja".

A. Smith analiza las regulaciones aplicadas siguiendo la doctrina de "la balanza comercial". Todas ellas desfavorecen a la nación al impedir que rija el principio de especialización. La riqueza del país se aleja de su máximo potencial cuando el proteccionismo favorece la producción de bienes que requieren más cantidad de capital de la que requerirían en caso de que actuara el principio de especialización internacional. Supongamos que hay dos empresas, una mexicana y una estadounidense, que trabajan la piel. Ambas empresas tienen 10 obreros cada una, que trabajan 140 horas al mes. Los obreros mexicanos son más hábiles fabricando zapatos, hacen un par de zapatos en sólo dos horas mientras que los trabajadores estadounidenses necesitan cuatro horas. En cambio, los estadounidenses son más expertos con los abrigos de piel ya que hacen uno en siete horas mientras que los mexicanos necesitan diez.

Es decir, los mexicanos tienen una ventaja absoluta en la fabricación de zapatos (necesitan menos tiempo para hacerlos) mientras que los estadounidenses tienen ventaja absoluta en la fabricación de abrigos. Si no existiese el comercio internacional, tanto la empresa mexicana como la estadounidense tendrían que dedicar la mitad de sus empleados a fabricar zapatos y la otra mitad a fabricar abrigos. Mensualmente los mexicanos podrían producir 350 pares de zapatos y 70 abrigos mientras que la empresa estadounidense produciría 175 pares de zapatos y 100 abrigos. El librecambio arrastra la eliminación de algunas empresas, pero el aumento de actividad que genera contrarresta con creces la posible pérdida de capital fijo.

En un sistema de comercio absolutamente libre, cada país invertirá naturalmente su capital y su trabajo en los empleos más beneficiosos. Esta persecución del provecho individual está admirablemente relacionada con el bienestar universal. Distribuye el trabajo en la forma más efectiva y económica posible al estimular la industria, recompensar el ingenio y al hacer más eficaz el empleo de las aptitudes peculiares con que lo ha dotado la naturaleza; al incrementar la masa general de la producción, difunde el beneficio por todas las naciones uniéndolas con un mismo lazo de interés e intercambio común. Es este principio el que determina que el vino se produzca en Francia y Portugal, que los cereales se cultiven en América y en Polonia, y que Inglaterra produzca artículos de ferretería y otros.<sup>3</sup>

La escuela clásica logra sentar los fundamentos del liberalismo en economía internacional. Lo hace desde la vertiente real y la monetaria, vinculadas en un modelo global construido sobre la teoría del valor-trabajo/incorporado. Desde ambas, la aportación de los autores del siglo XIX (británicos, sobre todo, pero también franceses -Say-), constituye una profundización y perfeccionamiento de las ideas de Smith y otros autores del siglo XVIII. En el terreno real (neutralidad del dinero), la teoría de la división internacional del trabajo se hace más precisa y logra extender el campo de aplicación de la especialización -y del librecambio- con la sustitución del principio de la ventaja absoluta por el de la ventaja comparativa. En el terreno monetario, la teoría ricardiana del ajuste automático de la Balanza de Pagos hace lo mismo con la de Hume.

Para los clásicos, el único concepto de valor que tiene interés en sentido económico es el valor de cambio y es en su determinación que se centrarán sus esfuerzos (Shumpeter). A.

---

<sup>3</sup> David Ricardo, Principios de Ec. Política y Tributación, 1817

Smith consideró tres teorías distintas del valor de cambio: la teoría del valor-trabajo, la del coste y la de la utilidad-desutilidad de los bienes.

Para explicar la primera, Smith utiliza un célebre ejemplo: "Si en una nación de cazadores cuesta usualmente doble trabajo matar un castor que un ciervo, el castor, naturalmente, se cambiará por o valdrá dos ciervos" (Smith 1981). Esta teoría del valor, reformulada por Ricardo, se constituiría en el eje del modelo clásico.

Los resultados teóricos de Ricardo al llegar al capítulo 7 de sus Principios, son los siguientes:

- 1) la tasa salarial y la tasa de beneficio se mueven inversamente. La primera depende del precio de los bienes de subsistencia.
- 2) la libre circulación del capital, dentro de cada país, iguala la tasa de beneficio en todos los sectores.
- 3) Debido al progreso técnico, el precio de los productos manufacturados tiende a disminuir en relación al de los bienes primarios -determinantes del salario-.

La causa se encuentra en el hecho de que en la agricultura impera la ley de rendimientos decrecientes, lo que no sucede en la industria. En consecuencia, la tasa salarial tiende a aumentar en relación a la tasa de beneficio, excepto si el progreso técnico se manifiesta en la agricultura o se importan más baratos los bienes salariales.

A partir de esa base, el comercio exterior cumple con cinco objetivos (Byé1987):

- 1) Invertir la tendencia -a largo plazo- de la razón de cambio entre los bienes manufacturados y agrícolas.
- 2) Disminuir los salarios -mediante la importación de bienes salariales más baratos-, originando el aumento de los beneficios y posibilitando la aceleración de la acumulación de capital.

3) Disminuir el gasto de los perceptores de renta y de beneficios mediante la importación de bienes manufacturados que son los únicos en consumir, incrementando con ello la parte de dichas rentas destinada a la formación de capital.

4) Ahorrar capital al liberar a este último de la producción de los bienes importados y asignarlo a industrias más eficientes, las exportadoras.

5) Aunque no se consiga aumentar la dotación de capital, el comercio exterior aumenta la oferta de bienes, lo que constituye, por sí mismo, un progreso.

En relación al quinto objetivo mencionado se establece el principio de especialización ricardiano (teoría de la ventaja comparativa), si bien el resultado de su aplicación no afecta solamente a la asignación de recursos sino a la distribución de la renta y al crecimiento económico.

La teoría de Ricardo de la ventaja comparativa (o de los costes comparativos) se sustenta sobre las siguientes hipótesis (Byé 1987), enunciadas de forma más o menos explícita y desordenada:

a) No hay obstáculos al intercambio internacional de productos (no hay barreras aduaneras ni costes derivados de las mismas); no se toman en cuenta los costes de transporte.

b) Competencia perfecta.

c) Largo plazo para que puedan producirse los ajustes necesarios.

d) Inmovilidad internacional del trabajo y del capital. Esta hipótesis determina varios rasgos característicos del comercio internacional:

1) el valor relativo de los bienes difiere según se determine en el interior de un país o entre países.



2) las tasas de beneficio intersectoriales se igualan dentro de un país pero pueden diferir entre países.

3) Dentro de un país la razón de cambio de dos bienes se establece según la cantidad de trabajo que incorporan; entre dos países la razón no se establece con este criterio.

e) El oro y la plata se distribuyen entre los países, mediante la competencia comercial, de forma que se asegura el intercambio que se produciría en régimen de trueque.

f) Costes constantes; calificación laboral uniforme.

g) Las técnicas, que evolucionan, y la productividad de los factores (en especial, del trabajo) pueden diferir entre países.

h) Dos países, dos bienes. Ricardo supone, implícitamente, que los países que comercian tienen similar dimensión económica.

Uno de los debates más importantes de su tiempo y que es pertinente resaltar aquí, es el relativo a las "Leyes de los Cereales", en el que se enfrentan los intereses de los terratenientes ligados a la propiedad de la tierra y con posturas proteccionistas acerca de la importación de productos agrícolas, trigo fundamentalmente, y las clases emergentes, la burguesía industrial interesada en la apertura comercial de Inglaterra que abaratará la cesta de subsistencia de sus trabajadores, bajarán los salarios que hay que pagarles y mejorará la competitividad de las mercancías inglesas.

Las posturas librecambistas defendidas por Ricardo se legitimarán mediante su teoría de la Ventaja Comparativa.

La diferencia con el planteamiento de Smith puede entenderse a partir del siguiente cuadro. Corresponde básicamente al ejemplo utilizado por Ricardo (excepto en las cifras que se han simplificado):

Si existe la posibilidad de especializarse e intercambiar productos a través de la frontera, las empresas podrán dedicar todos sus obreros a la producción en la que son más hábiles, consiguiendo la mexicana setecientos pares de zapatos y la estadounidense doscientos abrigos.

Como la producción conjunta ha aumentado (antes había sólo 525 pares de zapatos y 170 abrigos en total) el comercio beneficiará a ambos países que podrán disponer de más zapatos y abrigos.

Imaginemos el comportamiento de las mismas empresas del ejemplo anterior en el caso de que la estadounidense tenga ventaja absoluta en la producción de ambos bienes.

Supongamos que ambas siguen disponiendo de diez obreros cada una, que trabajan 140 horas mensuales.

Mantendremos el supuesto de que los obreros estadounidenses son mejores con los abrigos, fabricando uno en siete horas mientras que los mexicanos necesitan dedicar diez horas.

Pero ahora los estadounidenses resultarán también más hábiles con los zapatos, fabricando un par cada dos horas mientras que los obreros mexicanos necesitan dedicar cuatro.

Si no hay comercio internacional ambas empresas tendrán que dedicar parte de sus trabajadores a cada uno de los productos. Supongamos que, como antes, la empresa mexicana dedica la mitad de los obreros a cada uno de los bienes consiguiendo así producir mensualmente 175 pares de zapatos y setenta abrigos.

Para facilitar la comprensión del modelo conviene que supongamos ahora que la empresa estadounidense dedica siete trabajadores a la producción de calzado y tres a la de abrigos, con lo que conseguirá 490 pares de zapatos mensuales y sesenta abrigos.

Aunque la empresa mexicana es menos eficiente en la producción de ambos tipos de bienes, tiene ventaja comparativa en la producción de abrigos.

Obsérvese que, si no hay comercio internacional, el precio de los abrigos mexicanos equivaldrá (relación interna de intercambio) al de 2,5 pares de zapatos, mientras que a los estadounidenses les costará un abrigo lo mismo que 3,5 pares de zapatos.

Es decir, a los estadounidenses les resultan más caros los abrigos, en comparación con los zapatos, que a los mexicanos. Un contrabandista despabilado podría intentar sacar provecho de la situación llevando abrigos mexicanos a Estados Unidos y zapatos estadounidenses a México.

Si la empresa mexicana dedica todos sus trabajadores a fabricar abrigos y la estadounidense los suyos a producir zapatos el resultado conjunto será de setecientos pares de zapatos, todos estadounidenses, y ciento cuarenta abrigos, todos mexicanos.

El resultado conjunto sigue siendo superior al que se conseguiría si no fuese posible la especialización. Ambos países podrán disponer de más zapatos y más abrigos que antes. Ambos países saldrán beneficiados.

Las implicaciones en términos de política económica que se derivan de la teoría de la VC son importantes.

Si cada país puede exportar y hacerse un hueco en el mercado mundial produciendo aquellas mercancías en las que posea ventaja comparativa y participar en las ganancias que procura esa pauta de especialización + intercambio, no son aconsejables políticas comerciales de carácter proteccionista.

Frente a argumentos como la protección de la industria naciente, la mejora de la Relación Real de Intercambio (RRI) o la defensa de sectores estratégicos (por ejemplo, los alimentos

básicos para un país), las derivaciones normativas que se desprenden de la VC son las más apropiadas para los vientos liberales, neoliberales o globalizadores dominantes: el país que no prospera en el comercio internacional es que no es capaz de sacar partido de sus ventajas comparativas.

Hay ventaja comparativa cuando los costes de producción y los precios percibidos son tales que cada país produce un producto que se venderá más caro en el exterior de lo que se vende en el mercado interior.

Si cada país se especializa en la producción de los bienes y servicios en los que tiene ventaja comparativa, el resultado es un mayor nivel de producción mundial y mayor riqueza para todos los Estados que comercian entre sí.

Además de esta ventaja fundamental, hay otras ganancias económicas derivadas del comercio internacional: incrementa la producción mundial y hace que los recursos se asignen de forma más eficiente, lo que permite a los países (y por tanto a los individuos) consumir mayor cantidad y diversidad de bienes.

Todos los países tienen una dotación limitada de recursos naturales, pero todos pueden producir y consumir más si se especializan y comercian entre ellos.

Como se ha señalado, la aparición del comercio internacional aumenta el número de mercados potenciales en los que un país puede vender los bienes que produce.

El incremento de la demanda internacional de bienes y servicios se traduce en un aumento de la producción y en el uso más eficiente de las materias primas y del trabajo, lo que a su vez aumenta el nivel de empleo de un país.

La competencia derivada del comercio internacional también obliga a las empresas nacionales a producir con más eficiencia, y a modernizarse a través de la innovación.

En la versión Ricardiana lo relevante son las diferencias en tecnología que provocan diferencias en las productividades del trabajo entre las empresas de distintos países), o en versiones Neoclásicas como la de Heckscher y Ohlin, cuando las diferencias en las productividades se deben más bien a la presencia de algún "factor inmóvil" como el suelo o el clima, lo que se llama dotaciones factoriales.

Ejemplo: un país puede ser competitivo en la industria del mueble y poseer una cuota de mercado mundial en este sector, no tanto por su mayor productividad del trabajo en el mismo sino porque disponga de grandes extensiones de bosques que tenderán a abaratar la mercancía debido a la abundancia de un input fundamental en esta actividad).

### **1.3 Antecedentes del Estudio**

**Tesis “Inteligencia de Negocios: Una Opción Ante la Toma Racional de Decisiones Responsables”**

Autor: Mauricio Andrés Lozano Mejía

Universidad Autónoma de Manizales Facultad de Estudios Sociales y Empresariales

Maestría en Administración de Negocios

La presente tesis, seleccionada como antecedente, ha comprendido la Toma de Decisiones como el proceso mediante el cual un administrador debe elegir entre dos o más alternativas, lo cual, regularmente, se constituye básicamente en el principal papel que debe desempeñar el administrador en una organización. Se partirá aquí del supuesto según el cual es innecesario demostrar que, en efecto, el único factor diferenciador entre un administrador común y uno excelente, es la capacidad de tomar decisiones que conduzcan a la organización a resultados óptimos. Es por esto que se justifica analizar los presupuestos bajo los cuales se

sustenta la TD y su versión mejorada, la inteligencia de negocios o Business Intelligence por su denominación en inglés. La inteligencia de negocios, por su parte, se presenta como la habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios. Una de las principales diferencias entre la toma de decisiones y la inteligencia de negocios, consiste en que está directamente relacionado con la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, razón por la cual se define también como el conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar y transformar datos de los sistemas en información estructurada, para su explotación directa o para su análisis y conversión en conocimiento, dando así soporte a la toma de decisiones sobre el negocio. Se comprende entonces que la inteligencia de negocios implica y mejora los elementos de la toma de decisiones. Mediante la exploración de la toma de decisiones y la Inteligencia de negocios, se pretende poner sobre el papel algunos elementos que deberían ser centrales en las organizaciones actuales, y que, a causa de factores que afectan su desarrollo, están siendo remplazados por la mecánica toma de decisiones que, finalmente, conserva poco de los elementos racionales que se supone debería tener. Así las cosas, la tesis se divide en tres partes: en el Capítulo I, se mostrarán los principales elementos conceptuales de la Toma de Decisiones y de la inteligencia de negocios, con lo cual se ofrecerán al lector las bases suficientes para comprender y evaluar las implicaciones de la aplicación de dichas herramientas en el quehacer de las organizaciones. En el Capítulo II, mediante un trabajo de campo que consistirá en realizar una investigación exploratoria, se evaluará el estado en el cual se encuentran los procesos de obtención de datos para la toma de decisiones en la empresa oficial más importante del Departamento de Caldas. En este capítulo se hará un

análisis de las respuestas ofrecidas y se evaluará la importancia que las empresas de la muestra ofrecen a la TD y al BI. En el Capítulo III, finalmente, se presentarán las conclusiones y una propuesta de aplicación, ante lo que se ha dado a conocer como inteligencia de negocios. Esto permitirá proponer, ante el BI, una nueva forma de comprender los procesos racionales. Lo cual pretende que las empresas ofrezcan a sus empleados las herramientas necesarias para hacer uso de su capacidad creativa y racional en la Toma de Decisiones.

1. Objetivo General:

Analizar el aporte de la inteligencia de negocios (Business Intelligence) en la toma de decisiones en la Industria Licorera de Caldas.

2. Objetivos Específicos:

- Desarrollar las bases teóricas del Business Intelligence.
- Identificar el estado en el cual se encuentra el (proceso de TD) Business Intelligence en la Industria Licorera de Caldas.
- Establecer los posibles efectos de establecer un proceso de BI frente a TD en la ILC.

Conclusiones de Tesis

1. Estas conclusiones no pretenden descalificar los esfuerzos de los funcionarios de la empresa, sino identificar el estado actual del proceso de toma de decisiones y su versión mejorada la Inteligencia de Negocios.
2. A lo largo de las revisiones y análisis de los datos entregados por el instrumento de captura de datos, queda claro que en general la Industria Licorera de Caldas ubica su proceso de gestión de su inteligencia de negocios en un punto intermedio entre prenatal y pálido. Específicamente en la arquitectura de los sistemas de información

la organización exhibe una cultura de informes al tiempo que algunos funcionarios han generado sus propios informes a partir de hojas de cálculo, gestando así rutinas de generación de información.

3. Adicionalmente, el sistema de información se encuentra orientado a la generación de los informes financieros, que aunque a nivel académico se consolidan como una fuente natural de información, existe un afán justificado en su ejecución a partir de los lineamientos de orden jurídico propio de las responsabilidades de los funcionarios públicos, esto es, que su esquema transaccional permite justificar las actuaciones de los funcionarios y le da legalidad a los hechos económicos de las decisiones administrativas y operativas.
4. Consecuentemente, se pudo constatar que la empresa cuenta con un sistema de información modular que realiza consultas en el sistema de información contable y pretende servir de elemento vinculante hacia una cultura de inteligencia de negocios, no obstante, su utilización ha sido escasa y la pertinencia de los reportes resumidos y por clientes ha sido escasa y diseminada. No obstante, se constata la intención del departamento de IT en desarrollar la utilización de esta aplicación al interior de la organización.
5. De forma amplia, el sistema de información se encuentra orientado hacia la consolidación de los resultados en términos de la evaluación del desempeño (¿qué pasó?), no sin aclarar que sí existe en la organización una cultura de discusión frente a la implementación de eventuales acciones correctivas y preventivas frente a problemas. Sin embargo, el registro escrito de este tipo de información se encuentra especialmente concentrado en el área de mejoramiento institucional y en el área de



calidad, en función de los estándares de calidad y de los rechazos por productos no conformes, respectivamente.

6. Como prerrequisito en el enfoque de inteligencia de negocios a cualquier nivel, se requiere que exista la documentación de las acciones correctivas y preventivas, al menos disponibles para los usuarios, lo que conllevaría a estructuración de un modelo de información disponible que sentaría las bases a la generación de conocimiento en la organización. No obstante, no existe una aplicación de esa política en tal sentido y esto dificulta generar procesos de gestión del conocimiento perdurables en el tiempo.
7. Al respecto, contrasta en la organización, que el capital humano presenta indicadores elevados de formación, educación y competencia, dentro de un ambiente laboral que genera una zona cómoda para los trabajadores en general. Esto ha repercutido en una organización que adolece de elementos definidos para generar ambientes favorables para la innovación (Morales, 2011). Esto, también ha sido el escenario para evitar que la cultura de la gestión del conocimiento se inserte en la organización de forma efectiva, adoptando el saber y la experiencia de sus colaboradores. Un sistema de gestión de conocimiento que inicie por motivar a los participantes del proceso administrativo y a sus colaboradores, redundará en aportar la piedra angular para una inteligencia de los negocios, puesto que los datos de cada ensayo, prueba, estimación y evaluación podrían generar una memoria organizacional colectiva que, mediante un proceso paulatino de maduración, se convertirá en el indicador de posibles errores por errores ya cometidos y en el potencializador de mejoras continuas a los procesos.
8. Durante el trabajo de campo con el instrumento de captura de datos, los encuestados expresaron la necesidad de iniciar un proceso de conformación de un sistema de

gestión del conocimiento y de un proceso de toma de decisiones con variables claras y definidas en función del objetivo empresarial de la Industria Licorera de Caldas.

9. Sobresale el grado de compromiso de los funcionarios que desarrollan las hojas de cálculo sueltas, porque permiten elevar el grado de madurez de la empresa y recorrer el camino obligado hacia el próximo nivel y una cultura de inteligencia de negocios.
10. La disponibilidad de estas prácticas permitirá dar paso a una Industria Licorera dinámica y competitiva, escenario requerido por la ciudadanía en general, que exige cambios estructurales al interior de la compañía.
11. Las evidencias de sistemas de inteligencia de negocios en la Industria Licorera de Caldas, demuestra la existencia de grupos de trabajo autónomos que buscan sacar la empresa adelante, sin embargo, desde el esfuerzo individual hasta la cultura organizacional hay un largo recorrido que debe ser iniciado desde una política gerencial a todos los niveles de la organización.
12. En definitiva y en función de los objetivos propuestos, el aporte de la Inteligencia de negocios en la toma de decisiones en la Industria Licorera de Caldas es bajo y refleja un bajo nivel de madurez en la organización.
13. A nivel de los objetivos específicos planteados, el presente estudio permitió desarrollar las bases teóricas de la inteligencia de negocios a la luz de lo referentes teóricos más representativos a nivel mundial, esto nos permitió contextualizar los procesos de decisión y su interacción con el sistema de información de cara al estándar internacional. En consecuencia, identificamos el estado en el cual se encuentra la Inteligencia de negocios en la Industria Licorera de Caldas y logramos

homologarlo con respecto a los modelos de madurez que rigen y son referente para este tipo de estudios.

### Recomendaciones

1. En las diferentes fuentes consultadas sobre aplicaciones de inteligencia de negocios, existe un consenso en lo que las tecnologías de la información deberían ser, los cual se resume en dos aspectos:

El primero, tiene que ver con la necesidad en que estas tecnologías sean de fácil acceso a la información en la organización, se sean catalizadoras del cambio, que demuestren capacidad de adaptación a las necesidades del negocio, que generen un entorno seguro que proteja los datos y la información y por último, que sean la base para la toma de decisiones.

El segundo aspecto, está relacionado con el contexto donde se debe iniciar un verdadero proceso de implementación de soluciones de inteligencia de negocios y es una política y una cultura alrededor de una gestión del conocimiento orientada a la toma de decisiones.

2. El concurso de organizaciones expertas en desarrollar elementos estratégicos dentro de la organización es un proyecto factible y viable en una alianza entre la academia y la empresa. Estos proyectos colaborativos, han sido la fuente de éxito en múltiples empresas donde las redes empresariales-académicas generan información sobre experiencias y situaciones por resolver, que en algunos bancos de datos se consignan bajo la metodología de estudio de casos, que permitirán adelantar terreno en innovaciones al interior de la empresa, gracias a la experiencia de la red de empresas y academia. La Industria Licorera de Caldas, no ha sido del todo ajena a estas

prácticas, de hecho, su Sistema Integrado de Gestión está basado actualmente en cinco pilares fundamentales, uno de ellos el estándar BASC – Business Alliance for Secure Commerce – el cual permite desarrollar un protocolo propicio para los negocios seguros. A mediados de la primera década que inició en el año 2.000, la empresa desarrollo un proceso colaborativo con otras empresas de la ciudad , debido a la necesidad de contar con la certificación BASC, la cual le permitiría acceder con mayor facilidad a los mercados internacionales. Este proceso de implementación y posterior certificación se inició en colaboración con otra empresa de la ciudad, quien había documentado todo su proceso y también obtenido su certificación. Esto, allanó el terreno para la Licorera y permitió iniciar el proceso con una información ya verificada y un conocimiento amplio sobre el tema, el cual se obtuvo a través de ese ambiente colaborativo entre las empresas.

3. Sin embargo, los hallazgos en torno al grado de madures de la inteligencia de negocios, advierten sobre la necesidad de consolidar las hojas de cálculo sueltas, que aunque son naturales dentro del proceso y constituyen un elevado grado de compromiso por quienes las construyen, es necesario iniciar el proceso de consolidación en un sistema de información que agrupe, direccione y reporte en función de la planeación de los recursos de la empresa.
4. Las recomendaciones, apuntan a generar un cambia hacia la responsabilidad que le asiste a todos los funcionarios públicos en el proceso de toma de decisiones, puesto que éxito o fracaso, aunque es una opción en el devenir empresarial, en el sector público deben primar los criterios de planeación, racionalidad y previsión. Por consiguiente, la obligación existe constitucionalmente y es deber de los

representantes legales propender por la generación de estos elementos en la toma de decisiones. De esta forma, continuar con el espíritu de caracterizar el proceso de toma de decisiones, formular los precedentes para las decisiones responsables y orientar la creación de una cultura de inteligencia de negocios requiere y exige que este tipo de investigaciones se motiven, se discutan y se promuevan al interior de la organización y desde la academia, en un debate que bajo todas las ópticas, redundará en beneficio para la organización. La implementación de cualquier proceso puede realizarse de forma ordenada, sistemática y dirigida como política gerencial, propia de una administración y gestión estratégica, que debe ser objeto de seguimiento y monitoreo con metas definidas en el espacio y en el tiempo.

5. Finalmente, y para terminar, desde el inicio de este trabajo de investigación se planteó que estamos trabajando en función de una solución a un requerimiento de información que exige la utilización no solo de herramientas sino también de unos procedimientos. La inteligencia de negocios no solo es un método sino además un objetivo permanente en las empresas, orientado a soportar la gestión estratégica y la toma de decisiones, a través de una serie de métodos que mejoran el entendimiento del entorno. La forma en que se perciba este entendimiento estará filtrada por el grado de madurez presente en cada empresa que orienta a la gerencia y sus colaboradores desde la identificación oportunidades y problemas hasta su predicción y anticipación. La tecnología, es solo el vehículo que colabora en el entorno de las decisiones, el verdadero protagonista es la visión que se tenga de los sistemas de información en el proceso de generación de valor en todas las áreas de la compañía.

## 1.4 Marco Conceptual

### 1.4.1 Inteligencia Comercial

- Luis Bassat (2011), indica que la inteligencia comercial no es un truco para vender más. Es una manera de hacer que genera confianza, indispensable para todo tipo de empresas, todo tipo de profesionales y todos aquellos que necesiten convencer a alguien de algo, que somos todos. Como dijo Soshana Zuboff, psicóloga de la Harvard Business School: "(...) La lucha en la selva representa el pasado de la vida corporativa, mientras que el futuro está simbolizado por la persona experta en las habilidades interpersonales". Cuando esas habilidades interpersonales buscan vender algo a alguien, conforman la inteligencia comercial, que es justo la que nos hace falta para saber vender las ideas que hemos sido capaces de generar con todos los otros tipos de inteligencia que poseemos.

Picasso fue un extraordinario pintor, sí. Seguramente el mejor del siglo xx. Nadie pone en duda su extraordinario talento artístico, pero poca gente sabe que tenía, además, una extraordinaria inteligencia comercial, aunque él nunca tuvo que ir a vender nada. Su inmenso talento comercial se refleja en cientos de frases, como la que dijo en una ocasión en que una señora le encargó un retrato que hizo en pocos minutos. Cuando la clienta argumentó al marchante de Picasso que aquel dibujo le parecía caro porque el artista lo había hecho en cinco minutos, Picasso intervino y espetó: "Perdón, señora, pero para hacer este dibujo he tardado toda una vida y cinco minutos". Eso es inteligencia comercial.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Bassat, Luis (2011) *Inteligencia Comercial*. España: Plataforma.

- Según la empresa Alpha Technologies, el hecho de que una empresa tenga una alta facturación y que los productos sean de calidad, no le garantiza para nada su permanencia en el mercado. Igualmente, a pesar de la importancia de manejar la información, tampoco es relevante si realmente no se posee una organización con un proceso tal, que pueda convertir dicha información en herramienta para la toma correcta de las decisiones.

La Inteligencia Comercial es una práctica que une todos estos conceptos de estrategia aplicada, cuyas herramientas están alineadas a la tecnología de avanzada para ordenar, procesar y permitir un panel de control e indicadores que le facilite a los expertos su trabajo en el área de las ventas y mercadeo de productos y servicios, llegando hasta rubros sociales como las campañas políticas y relaciones públicas.

La inteligencia de negocios es un departamento que se encarga realmente en primera instancia de facilitar el procesamiento de datos en un orden muy diferente al convencional, y va más allá con su interpretación, utilizando la misma inteligencia para analizar el entorno del mercado y predecir futuras tendencias, o bien, equiparar las debilidades con las del competidor, permitiéndole esto desde la sobrevivencia hasta el punto de remate de la misma.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Alpha Technologies (S.f) *Qué es Business Intelligence*, recuperado de <http://alphatech.us/que-es-business-intelligence-o-inteligencia-comercial/>

### **1.4.2 Inteligencia Comercial en la Actualidad**

La Inteligencia de Negocios, Inteligencia Comercial o Business Intelligence B.I, es el nuevo paradigma el cual en realidad siempre existió y no había tomado forma como tal, porque hasta el 2002 las plataformas informáticas logran efectivamente ofrecer al mercado la nueva tendencia de productos informáticos empaquetados como SOFTWARE, a precios accesibles y modulares a las empresas.

La crisis planetaria financiera actual, que denominada como una situación nada más, es en sí otra de las fases en que el gremio comercial está urgido de tomar nuevas medidas para lograr su permanencia en el mercado, abandonando a cómo haya lugar su analfabetismo tecnológico, y que procedan sus estructuras a implementar cuanto antes su estrategia en relación al rol de Inteligencia de Negocios.

¿Qué implica esto? Es necesario cambiar todos sus métodos de recolección de datos, invertir en nuevas plataformas de inteligencia (Softwares nuevos y autorenovables-upgradeable), educar a su personal montando un proceso de actualización profesional en aplicaciones nuevas e internet, y seguir con su curso. “Y el que no lo haga, el que no integre sus procesos convencionales de administración, ventas y mercadeo a las nuevas plataformas de tecnología y de Inteligencia de Negocios, tiene sus días contados”.<sup>6</sup>

Por eso se dice que, desde hace muchos años, nada se hace realmente con poseer la información de un Estudio de Mercado convencional si no se integra y procesa correctamente a las bases de datos generales, dentro de un formato de Inteligencia Comercial.

---

<sup>6</sup> Alpha Technologies (S.f) *Qué es Business Intelligence*, recuperado de <http://alphatech.us/que-es-business-intelligence-o-inteligencia-comercial/>

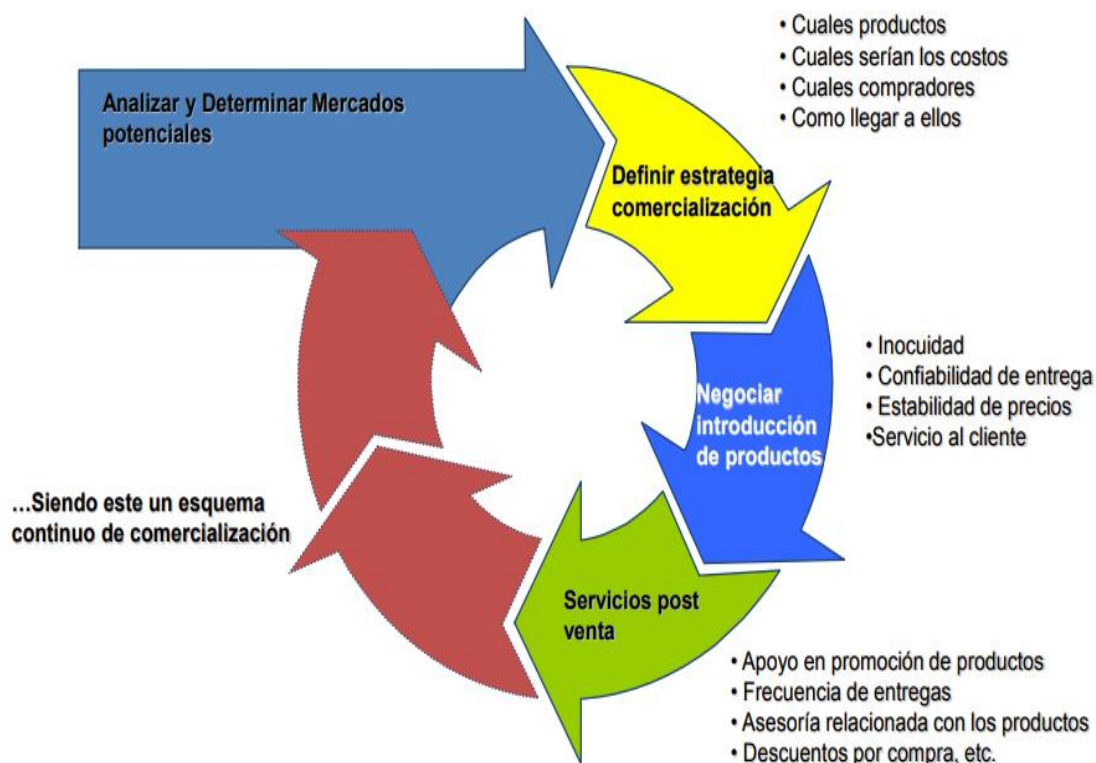


### 1.4.3 Inteligencia de Mercados (Herramientas de Inteligencia Comercial)

Es un proceso de exploración de las variables indicativas del comportamiento actual y tendencial de la oferta, demanda, precios de un producto a nivel global o en nichos específicos de mercado.

Realizar un estudio de Inteligencia de Mercados es un paso necesario para todos los empresarios que deseen incursionar o mejorar su participación en el comercio internacional.<sup>7</sup>

#### El proceso de Inteligencia de Mercados



<sup>7</sup> PROMPERU (Departamento de Asesoría Empresarial y Capacitación) *Herramientas de Inteligencia Comercial*, recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/capacitacion/2012-9Inteligencia-Comercial.pdf>

#### **1.4.4 Sistema**

Un sistema es un conjunto de elementos relacionados entre sí que funciona como un todo.

La palabra sistema procede del latín *systema*, y este del griego σύστημα (*systema*), identificado en español como “unión de cosas de manera organizada”. De esta palabra se derivan otras como *antisistema* o *ecosistema*.

Los elementos que componen un sistema pueden ser variados, como una serie de principios o reglas estructuradas sobre una materia o teoría. Por ejemplo: un sistema político o un sistema económico.

#### **1.4.5 Estadística**

Se designa con el nombre de estadística a aquella ciencia que ostenta en sus bases una fuerte presencia y acción de las matemáticas y que principalmente se ocupa de la recolección, análisis e interpretación de datos que buscan explicar las condiciones en aquellos fenómenos de tipo aleatorio.

Uno de los rasgos salientes de la estadística es que se trata de una ciencia transversal y funcional a una amplia variedad de disciplinas que echan mano de ella para entender e interpretar algunas cuestiones que hacen a sus objetos de estudio. La física, la mayoría de las ciencias sociales, las ciencias vinculadas a la salud y áreas como el control de calidad y los negocios y también algunas instituciones gubernamentales, suelen muy recurrentemente ayudarse con la estadística para comprender algunos fenómenos que se dan entre sus filas.

A la Estadística se la divide en dos ramas: la estadística descriptiva y la inferencia estadística. La primera se ocupa de los métodos de recolección, visualización, descripción y resumen de los datos que se originan a partir de los fenómenos que se encuentran bajo su lupa. Este tipo de estadística resume los datos que recolecta numérica o gráficamente. Y, por otro lado, la inferencia estadística, se dedica a la generación de los modelos, inferencias y predicciones asociadas a los fenómenos en estudio teniendo en cuenta la aleatoriedad de las observaciones.

Esta rama de la estadística se usa mayormente para modelar patrones en los datos y extraer inferencias acerca de la población que se encuentra bajo estudio. Las inferencias pueden asumir la forma de respuestas a preguntas tipo si, no, estimaciones numéricas, pronósticos de futuras observaciones, descripciones de asociación, modelamiento de relaciones entre variables.

Si queremos saber los orígenes de esta ciencia, indefectiblemente tendremos que remontarnos a los orígenes de la civilización. Rocas, palos de madera, pieles y paredes de cueva eran muy utilizadas para hacer representaciones y otros símbolos. Por ejemplo, los babilónicos, aproximadamente, en el año 3.000 A.C. usaban pequeñas tablillas de arcilla para recoger los datos acerca de sus producciones agrícolas o de los géneros que cambiaban o vendían a través del trueque.

Obviamente, todo esto, con el paso de los años y de los siglos fue ampliamente superado gracias a la creación de nuevos instrumentos mucho más sofisticados y oportunos a la hora de medir fenómenos y recolectar datos. Hoy, muchas cuestiones y problemas de la vida cotidiana parten del uso de la estadística para lograr una respuesta o una solución, según corresponda.

## **CAPITULO II**

### **2. Planteamiento del Problema**

#### **2.1 Descripción de la Realidad Problemática**

Actualmente las empresas no toman la real importancia a lo referido a la inteligencia comercial, quizás por falta de conocimiento sobre estas nuevas tendencias, o por la falta de recursos para implementar estos conceptos.

Se puede indicar que, por falta de este conocimiento, muchas empresas del rubro de comercio exterior pierden oportunidades de negocio o visión para nuevos nichos de mercado.

Actualmente existen muchos sistemas informáticos, aplicativos, etc., que ayudan a la obtención de información imprescindible y relevante para conseguir nuevos negocios o desarrollo de los mismos. En el caso de comercio exterior, existen aplicaciones que muestran

información de estadísticas, sobre importaciones y exportaciones. Pero estas no cumplen con información precisa y tienen desfase de tiempo.

Refiriéndome a la agencia marítima Transmeridian, puedo indicar que, si bien actualmente utilizan la inteligencia comercial, es muy mínima y limitada, ya que no obtienen la información necesaria y precisa para conseguir resultados óptimos.

Actualmente Transmeridian trabaja su inteligencia comercial utilizando un aplicativo web denominado INFOESCOMAR, que, si bien es cierto, le brinda información de los manifiestos de importación y exportación, no lo hace manera precisa y completa.

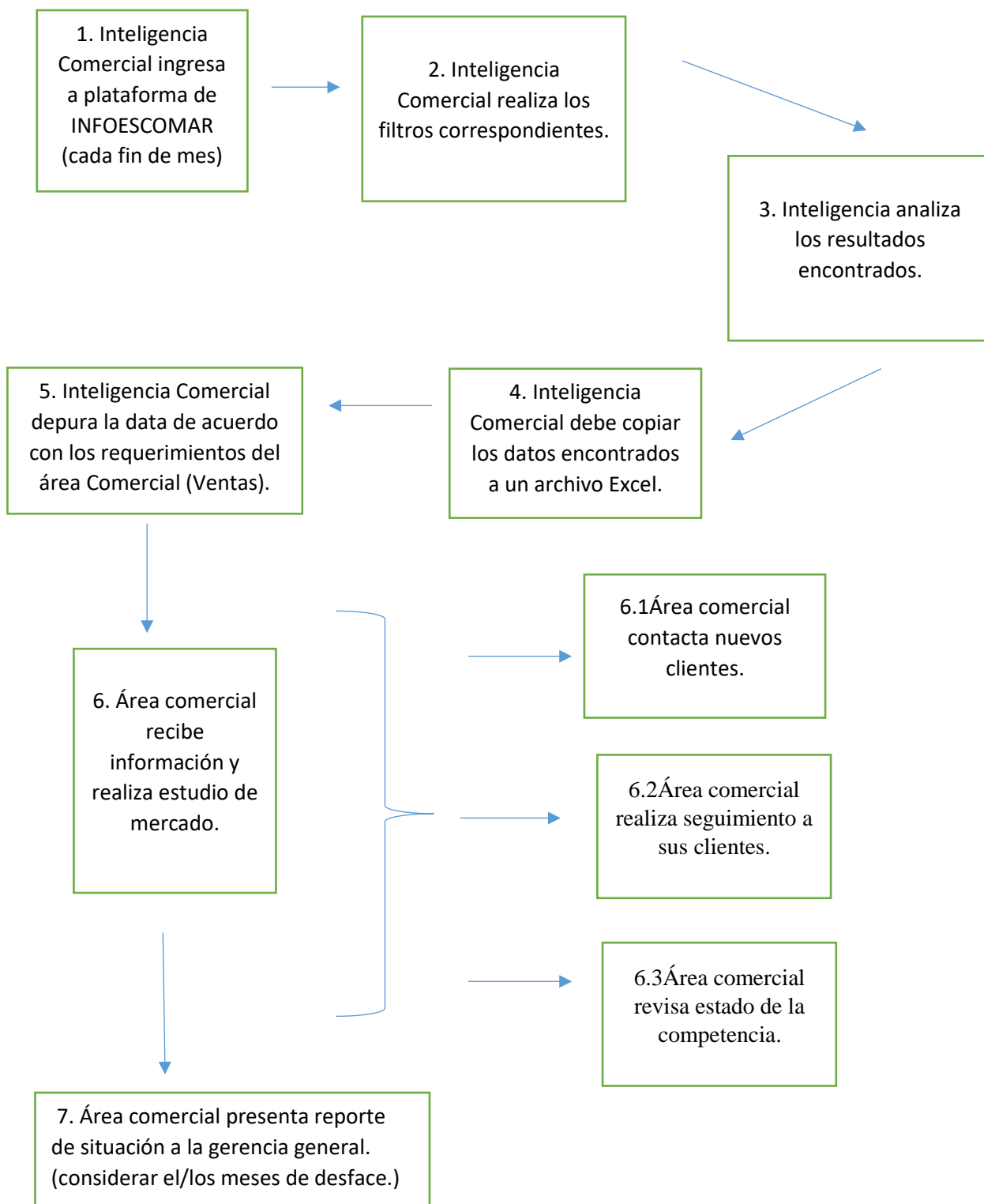
Este aplicativo INFOESCOMAR, le brinda solo información de embarcadores, consignatarios, puertos de origen, puertos de destino, producto, tipo de contenedor, cantidad de TEUS, etc. Adicional a esta información, brinda otros datos que no son necesarios para el área comercial, y no le permite descargar la base de datos generada, a un archivo Excel, lo cual es una gran dificultad ya que no se puede trabajar la información de manera adecuada. Esta información es solicitada y utilizada por el área comercial (ventas), la cual necesita ser precisa y a tiempo para el desarrollo de sus actividades, como es la visita a clientes potenciales, clientes fidelizados, nuevos clientes y entre otros.

Actualmente la información que descargan del aplicativo INFOESCOMAR tiene de uno a dos meses de desfase, por lo que al momento de buscar información de un cliente determinado no podrán encontrar información actualizada acerca de sus últimos embarques.

Adicional a ello, la información en base de datos que se filtra no tiene la opción para descarga de información en directa a Excel, lo cual dificulta la situación, ya que causa demoras.

La información que se obtiene sirve también para preparar cuadros y gráficos estadísticos, los cuales también son solicitados por las gerencias.

## Procedimiento Actual del área de Inteligencia Comercial



## **2.2 Formulación del Problema**

Revisando todos los puntos analizados, se puede determinar lo siguiente:

### **2.2.1 Problema General**

¿Cómo puedo aumentar la inteligencia comercial de la agencia marítima?

### **2.2.2 Problema específico**

¿La aplicación del sistema de estadística INOVAMAR, referido a importaciones y exportaciones aportarían para mejorar la inteligencia comercial de la agencia marítima?

## **CAPITULO III**

### **3. Objetivos, Delimitación y Justificación de la Investigación**

#### **3.1 Objetivo General y Específicos**

##### **3.1.1 Objetivo General**

Aumentar la inteligencia comercial de la agencia marítima.

##### **3.1.2 Objetivos Específicos**

- Aplicar el sistema de estadísticas INOVAMAR en la organización, referido a importaciones y exportaciones para mejorar la inteligencia comercial de la agencia marítima.
- Aumento de captación de clientes con el uso del sistema de estadísticas.
- Aumento de la rentabilidad de la agencia marítima.
- Apertura de nuevas oportunidades de negocio.



### **3.2 Delimitación del Estudio**

#### **3.2.1 Ámbito:**

Empresa Transmeridian - Agencia Marítima

#### **3.2.2 Tiempo:**

Agosto 2017 – Mayo 2018

El estudio en mención se realiza haciendo referencia a la empresa Transmeridian S.A., la cual es una agencia naviera (representantes de la línea naviera NYK) que cuenta con un equipo especializado en agenciamiento naviero y portuario. Es la primera empresa del Grupo Transmeridian. Es una agencia naviera y portuaria con operaciones en el Callao. Ofrece servicios de transporte marítimo de contenedores, autos/carga rodante y gráneles.

### **3.3 Justificación e importancia del estudio**

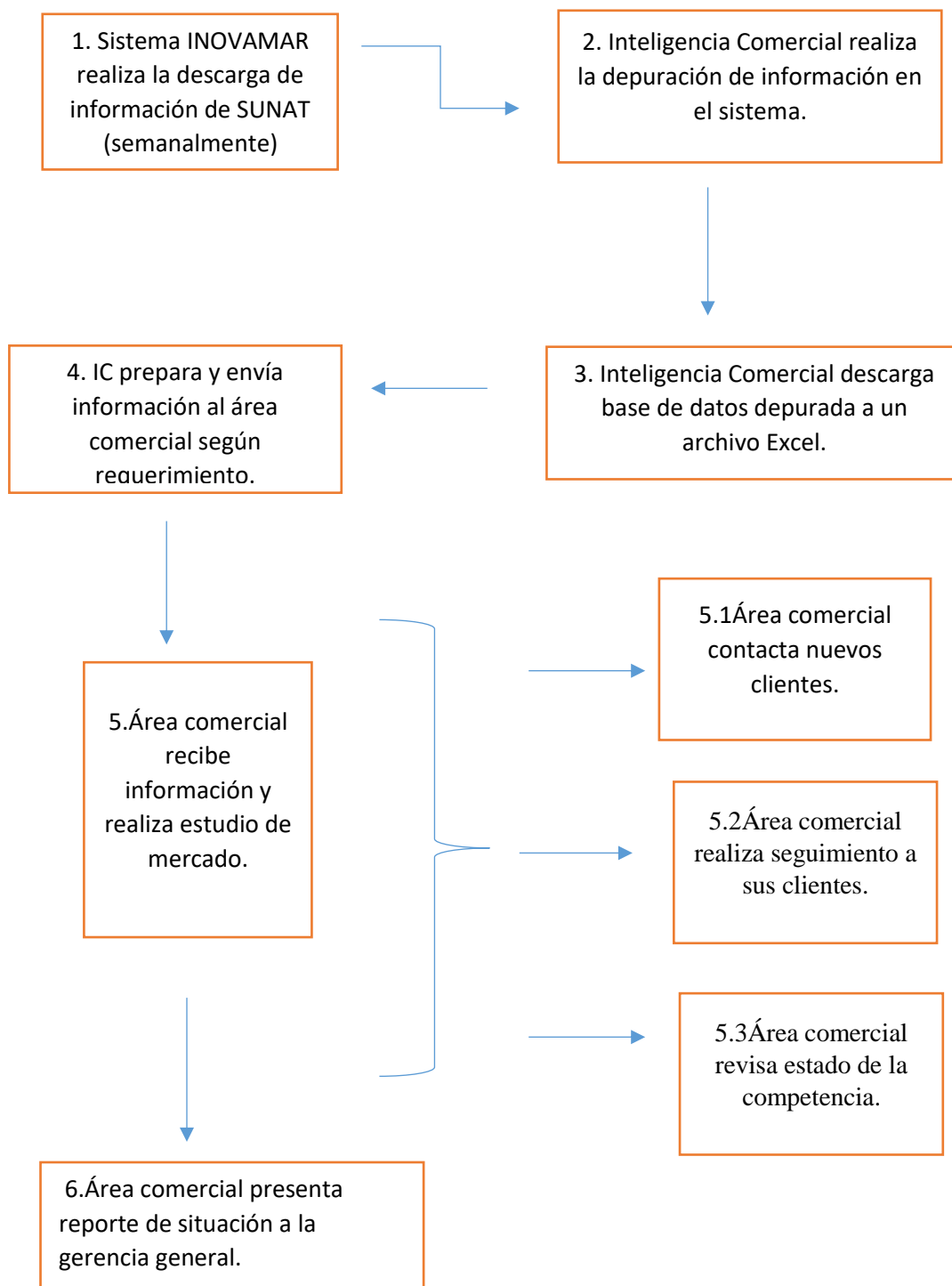
El presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de aumentar la inteligencia comercial de la agencia marítima Transmeridian, ya que actualmente cuentan con herramientas limitadas y no precisas para obtener información de importancia sobre el mercado y su competencia.

Analizando la situación de la empresa, podemos observar que sería de gran utilidad poder agregar un sistema de estadística más preciso y completo, que tenga las información más actualizada; de esta manera sería muy importante aplicar el sistema inmediatamente para poder obtener realizar un seguimiento más precisos a los clientes, obtener información de participación en el mercado, nuevos clientes y negocios, y otros datos que sería de utilidad, para que en su conjunto se logre la meta de aumentar la rentabilidad de la empresa.

## **CAPITULO IV**

### **4. Formulación del Diseño**

## 4.1 Diseño Esquemático



## 4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño

-Sistema realiza la descarga de información de SUNAT.

En esta parte del proceso el sistema programado internamente deberá descargar semanalmente, de la página de SUNAT, opción de Manifiestos de Carga, toda la información de los mismos referidos a importación y exportación dentro del rango de fechas indicado.

-Personal de Inteligencia Comercial realiza la depuración de información en el sistema.

El personal asignado para el área de Inteligencia Comercial ingresara a la aplicación del sistema de Estadísticas INOVAMAR y podrá visualizar la información de estas, según el/los filtros que realice, ya sea por rango de fechas, tipo de operación (importación – exportación), origen – destino, embarcador – consignatario, etc. Posterior a ello, podrá realizar la depuración de acuerdo con la información requerida por el área comercial.

-Inteligencia Comercial prepara y envía información al área comercial según requerimiento.

Inteligencia comercial descargará del aplicativo de Estadísticas INOVAMAR la información solicitada a un archivo Excel, donde también podrá realizar algunos filtros finales y preparar gráficos y cuadros estadísticos con la información más relevante. Posterior a ello puede compartir la información con las áreas implicadas.

-Área comercial recibe información y realiza estudio de mercado.

El área comercial, de importaciones y exportaciones recibe la información solicitada de estadísticas, la cual utiliza para:

\*Contacta nuevos clientes, es decir de la base de datos recibida de estadísticas, puede detectar clientes potenciales, por el volumen de carga que manejan, puede verificar nuevos clientes a los cuales ofrecerles las rutas que maneja la línea naviera. De esta manera conseguir el contacto de nuevos clientes para ampliar la cartera de negocios.

\*Realizar seguimiento a sus clientes, se puede realizar la verificación de carga de nuestros clientes, para analizar su fidelidad hacia la línea naviera que agenciamos, es decir podemos verificar si trabajan con otras líneas navieras y cuanta carga o qué tipo de carga manejan con ellos.

\*Revisar estado de la competencia, a su vez se revisa la situación de la competencia, en nuestro caso se verifica que cantidad de TEUS están cargando las otras líneas navieras, se verifica su participación en el mercado y realizamos comparaciones; también verificamos con que clientes trabajan y que orígenes o destinos manejan.

-Área comercial presenta reporte de situación a la gerencia general.

Con la información ya trabajada y analizada, el área comercial podrá entregar a la gerencia general los resultados mensuales, anuales o de acuerdo a requerimiento; de esta manera se consigue un mejor control de la empresa y aumento de rentabilidad.

Con esta propuesta, lo que queremos lograr es aumentar la inteligencia comercial de la agencia marítima, para que pueda obtener de manera más rápida y precisa la información de estadísticas de manifiestos de importación y exportación para los objetivos definidos.

## **CAPITULO V**

### **5. Prueba de Diseño**

Actualmente existen en el mercado varias empresas/agencias marítimas que representan a las diferentes líneas navieras en el mundo. También podemos observar que cada vez es más competitivo el mundo de los fletes marítimos, esto debido a la globalización y por ende al aumento del comercio internacional.

En este caso Transmeridian, representa a la línea naviera NYK (Nippon Yusen Kaisha), el cual ofrece servicios de transporte de contenedores desde y hacia los principales puertos de Asia, Costa Oeste de Estados Unidos, México, Centroamérica y Sudamérica recalando en los puertos de Callao y Paita, y la cual es una de las principales a nivel Perú.

Lo que se espera de este trabajo es poder aplicar el sistema de estadísticas INOVAMAR en la agencia marítima, para que de esta manera poder aumentar la inteligencia comercial de la organización.

Se pretende aumentar la inteligencia comercial aplicando un sistema de estadística llamado INOVAMAR, el cual permitirá descargar la información de manifiestos de SUNAT de importación y exportación, para poder realizar un mejor seguimiento de nuestros clientes (embarcadores, consignatarios, agentes de carga), encontrar nuevas oportunidades de negocio, analizar la competencia, etc.

Entonces explicaremos el proceso que se seguirá al aplicar el sistema INOVAMAR en la agencia marítima para aumentar la inteligencia comercial, este proceso lo realizará el área Comercial.

### **5.1 Procedimiento:**

1) Sistema realiza la descarga de información de SUNAT.

En esta parte del proceso el sistema programado internamente deberá descargar semanalmente, de la página de SUNAT, opción de Manifiestos de Carga, toda la información de los mismos referidos a importación y exportación dentro del rango de fechas indicado.

2) Personal de Inteligencia Comercial realiza la depuración de información en el sistema.

El personal asignado para el área de Inteligencia Comercial ingresara a la aplicación del sistema de Estadísticas INOVAMAR y podrá visualizar la información de estas, según el/los filtros que realice, ya sea por rango de fechas, tipo de operación (importación – exportación), origen – destino, embarcador – consignatario, etc. Posterior a ello, podrá realizar la depuración de acuerdo con la información requerida por el área comercial.

FUENTE: Elaboración Propia

3) Inteligencia Comercial prepara y envía información al área comercial según requerimiento.

Inteligencia comercial descargará del aplicativo de Estadísticas INOVAMAR la información solicitada a un archivo Excel, donde también podrá realizar algunos filtros finales y preparar



gráficos y cuadros estadísticos con la información más relevante. Posterior a ello puede compartir la información con las áreas implicadas.

\*Diseño de Reporte generado en Excel

Tipo Movimi	Manifiesto	Mes	Año	Arribo	Zarpe	Transmisión	Nave	Tipo	País Origen	Puerto Orige	Código Orige	País Destino	Puerto Desti	Código Desti	BL master	BL Hijo
E	118-2017-34	Enero	2017	1/01/2017	1/01/2017	3/01/2017 01:40	JPO VELA	-	PERU	CALLAO	PECLL	ECUADOR	GUAYAQUIL	ECGYE	HLCUUI3161221605	160447
E	118-2017-34	Enero	2017	1/01/2017	1/01/2017	3/01/2017 01:40	JPO VELA	-	PERU	CALLAO	PECLL	GUATEMALA	PUERTO QUE	GTPRQ	SUDUB6365A0VQJZB	KXEXPO-1604
E	118-2017-34	Enero	2017	1/01/2017	1/01/2017	3/01/2017 01:40	JPO VELA	-	PERU	CALLAO	PECLL	GUATEMALA	PUERTO QUE	GTPRQ	SUDUB6365A0VQFB5	KXEXPO-1604
E	118-2017-34	Enero	2017	1/01/2017	1/01/2017	3/01/2017 01:40	JPO VELA	-	PERU	CALLAO	PECLL	GUATEMALA	PUERTO QUE	GTPRQ	ANRMB6365A0VQ1LS	KXEXPO-1604

Embarcador	Detalle Emb:	Agente de Ca	Detalle Agen	Consignatari	Detalle Consi	Total 20	Total 40	Teus	BOXES	Linea
ALGODONERA PERUANA	SALGODONER	EMBASSY LO	EMBASSY LO	RALOMTEX	RALOMTEX	1	0	1	1	HLL
ARIS INDUSTRIAL SA	ARIS INDUST	KX SUPPORT	KX SUPPORT	MUNDO CER	MUNDO CER	2	0	2	2	HSUD
ARIS INDUSTRIAL SA	ARIS INDUST	KX SUPPORT	KX SUPPORT	MUNDO CER	MUNDO CER	2	0	2	2	HSUD
ARIS INDUSTRIAL SA	ARIS INDUST	KX SUPPORT	KX SUPPORT	MUNDO CER	MUNDO CER	2	0	2	2	HSUD
CAMPOSOL SA	SHIPPER :CAMPOSOL S.A.	20340584237:	FOODIMPEX	CONSIGNATA		0	1	2	1	HLL

Tipo Contene	Producto	Almacen	Peso Manife	Observacion	Detalle
ST	COTTON - AL	DP WORLD C	8230		1X20 ST SAID
ST	TILES & FLOC	DP WORLD C	53440		2X20 ST CON
ST	TILES & FLOC	DP WORLD C	52250		2X20 ST CON
ST	TILES & FLOC	DP WORLD C	53620		2X20 ST CON
RH	FROZEN AVO	NEPTUNIA S.	20670		PALTAS CON

4) Área comercial recibe información y realiza estudio de mercado.

El área comercial, de importaciones y exportaciones recibe la información solicitada de estadísticas, la cual utiliza para:

\*Contacta nuevos clientes, es decir de la base de datos recibida de estadísticas, puede detectar clientes potenciales, por el volumen de carga que manejan, puede verificar nuevos clientes a los cuales ofrecerles las rutas que maneja la línea naviera. De esta manera conseguir el contacto de nuevos clientes para ampliar la cartera de negocios.

\*Realizar seguimiento a sus clientes, se puede realizar la verificación de carga de nuestros clientes, para analizar su fidelidad hacia la línea naviera que agenciamos, es decir podemos verificar si trabajan con otras líneas navieras y cuanta carga o qué tipo de carga manejan con ellos.

\*Revisar estado de la competencia, a su vez se revisa la situación de la competencia, en nuestro caso se verifica que cantidad de TEUS están cargando las otras líneas navieras, se verifica su participación en el mercado y realizamos comparaciones; también verificamos con que clientes trabajan y que orígenes o destinos manejan.

5) Área comercial presenta reporte de situación a la gerencia general.

Con la información ya trabajada y analizada, el área comercial podrá entregar a la gerencia general los resultados mensuales, anuales o de acuerdo a requerimiento; de esta manera se consigue un mejor control de la empresa y aumento de rentabilidad.

## **5.2 Conclusión del Diseño**

Con esta propuesta, lo que queremos lograr es aumentar la inteligencia comercial de la agencia marítima, para que pueda obtener de manera más rápida y precisa la información de estadísticas de manifiestos de importación y exportación para los objetivos definidos.

De esta forma se logrará el aumento de la rentabilidad de la agencia naviera, y mayor cobertura de mercado a nivel Perú.

**ENCUESTA:**

1. ¿Considera usted que la aplicación del sistema de estadística INOVAMAR sea beneficioso para la agencia marítima?

SI                       NO                       NO SABE

2. ¿Cree usted que dicha implantación permitirá aumentar la inteligencia comercial de la agencia marítima?

SI                       NO                       NO SABE

3. ¿Considera usted que, al implementar el sistema INNOVAMAR se reduciría tiempos en obtención de la información?

SI                       NO                       NO SABE

4. ¿Considera usted que se podría ofrecer un mejor servicio al cliente, ya que se tendría información más precisa de sus embarques?

SI                       NO                       NO SABE

5. ¿Cree usted que actualmente la información de estadísticas de manifiestos de importación y exportación tiene mucho tiempo de desface?

SI                       NO                       NO SABE

6. ¿Considera usted que el sistema INOVAMAR es beneficioso tanto para el área comercial como las gerencias generales?

SI                       NO                       NO SABE

7. ¿Cree usted que podría disminuir sus tiempos y costos implementando el sistema de estadísticas INOVAMAR?

SI                       NO                       NO SABE

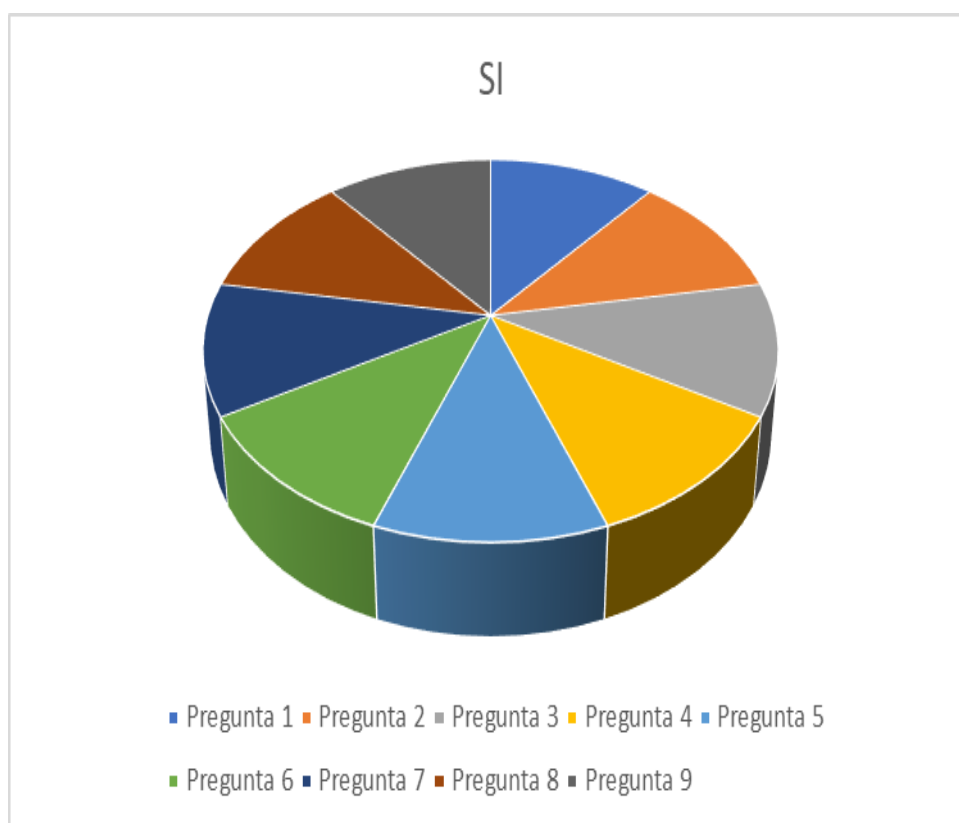
8. ¿Considera que dicha implementación ayudaría a aumentar nuestra participación en el mercado de transporte marítimo?

SI                       NO                       NO SABE

9. ¿Cree usted que esto puede ser implementado en la Empresa?

SI                       NO                       NO SABE

La presente encuesta se realizó a colaboradores del área comercial de Transmeridian, frente a todas las preguntas, el 100% de los encuestados considera que la aplicación del sistema de estadísticas de manifiestos de Importación y Exportación INOVAMAR sería muy beneficioso para la agencia marítima en todos los sentidos, y también que sería muy factible su implementación. Ellos consideran que el sistema INOVAMAR les permitiría aumentar la participación en el mercado, analizar la competencia y realizar un mejor seguimiento a sus clientes. Adicional también todos coinciden en que aumentaría la rentabilidad de la empresa.



## **Conclusiones:**

- Después de analizar todo el caso, se concluye que el sistema de estadística de manifiestos de importación y exportación INOVAMAR, aumentaría la inteligencia comercial de la agencia y por ende aportaría muchos beneficios para la agencia marítima Transmeridian, como lo sería en la captación de nuevos clientes, seguimiento y fidelización a sus clientes actuales, análisis de la competencia, aumento de participación en el mercado y aumento de la rentabilidad de la empresa.
- Se pudo verificar que el sistema actual con el que trabajan no les permite tener información actualizada del mercado, por lo cual su inteligencia comercial no es lo suficientemente adecuada y completa, lo cual retrasa sus negociaciones comerciales.
- Los colaboradores del área comercial de Transmeridian consideran que la aplicación del sistema de estadísticas de manifiestos de Importación y Exportación INOVAMAR sería muy beneficioso para la agencia marítima en todos los sentidos, y también que sería muy factible su implementación.

## **Recomendaciones:**

Es recomendable que se aplique el sistema estadístico presentado ya que ayudaría al acceso preferencial a mercados y, por ende:

- Reduce riesgos del mercado
- Identifica oportunidades de negocio antes o mejor que la competencia
- Anticipa los cambios en el mercado
- Brinda alta calidad de información sobre el cliente o competidor
- Disminuye costos de venta
- Mejora el control y la administración de ventas
- Mejora el conocimiento de la competencia
- Optimiza la distribución de la información dentro de la organización y su seguridad
- Facilita un buen planeamiento y ejecución
- Permite priorizar la inversión en mercadeo

De esta manera de estaría evitando lo siguiente:

- No validar la información
- No usar la información
- Atender rumores u opiniones
- Subestimar o sobre estimar en el análisis y conclusiones.
- No valorar adecuadamente al competidor
- No preparar planes de contingencia

## **Bibliografía:**

[Ahumada-Tello, 2011](#)

E. Ahumada-Tello **La Gestión del Conocimiento en la Generación de Competitividad Sistémica: El Sector de Tecnologías de la Información en Tijuana, B.C.**

Universidad Autónoma de Baja California, Tijuana (2011)

[Ahumada-Tello et al., 2012](#)

E. Ahumada-Tello, R.E. Zárate Cornejo, I. Plascencia López, J.M. Perusquia-Velasco

**Modelo de competitividad basado en el conocimiento: el caso de las pymes del sector de tecnologías de información en Baja California**

Revista Internacional Administración & Finanzas, 5 (4) (2012), pp. 13-27

[Ángel, 2010](#)

A.C. Ángel **La imposibilidad de la certeza**

Debates IESA, 15 (4) (2010), p. 11

[Araya Guzmán, 2004](#)

S.A. Araya Guzmán **Los sistemas de información y su interacción con la dimensión cultural de las organizaciones**

Revista Ingeniería Industrial, 3 (1) (2004), p. 13

[Bara et al., 2009](#)

A. Bara, I. Botha, V. Diaconita, I. Lungu, A. Velicanu, M. Velicanu **A model for business intelligence systems' development**

Informatica Economica, 13 (4) (2009), pp. 99-108



[Berg de Valdivia, 2007](#)

C.M. Berg de Valdivia **Gestión del conocimiento para la mejora de la competitividad de las empresas de telecomunicaciones**

Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú (2007)

[Bueno, 2008](#)

E. Bueno **La Sociedad del Conocimiento: una realidad inacabada**

J. Micheli, E. Medellín, A. Hidalgo, J. Jassó (Eds.), Conocimiento e Innovación: Retos de la Gestión Empresarial, UAM-UNAM-Plaza y Valdés, México (2008), pp. 25-55

[Bueno, 2000](#)

E. Bueno **Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual**

Instituto Universitario Euroforum Escorial, Madrid (2000)

[Carrillo et al., 2012](#)

J. Carrillo, A. Hualde, D. Villavicencio **Dilemas de la Innovación en México. Dinámicas sectoriales, territoriales e institucionales**

El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, Baja California, México (2012)

[Chaabouni y Triki, 2013](#)

A. Chaabouni, A. Triki **Contribution of an ERP (Enterprise Resource Planning) system to the decision making: Case of two industrial SMEs**

Revue des Sciences de Gestion, 48 (259/260) (2013), p. 10

[Chesbrough, 2010](#)

H. Chesbrough **Open Business Models**

Harvard Business School Press, Boston, USA (2010)

[Chesbrough, 2011](#)

H. Chesbrough **Open Services Innovation**

Jossey Bass. A Wiley Imprint, San Francisco, USA (2011)

[Davenport y Prusak, 2001](#)

T. Davenport, L. Prusak **Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben**

(1.<sup>a</sup> ed.), Prentice Hall, Buenos Aires (2001)

[De la Fuente, 2002](#)

De la Fuente J.R. Entrevista sobre Educación. Gaceta UNAM, 9 (26 de septiembre de 2002).

[Del Brío et al., 2005](#)

J.Á. Del Brío, E. Fernández, B. Junquera **Dificultad de Imitación de las Capacidades Medioambientales y Ventaja Competitiva**

Un estudio empírico. Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa, 14 (4) (2005), pp. 59-80

[Delgado y Garibotti, 2005](#)

J. Delgado, H. Garibotti **Políticas de promoción de la industria del software**

Universidad del CEMA (2005)

[Deng y Chi, 2012](#)

X. Deng, L. Chi **Understanding postadoptive behaviors in information systems use: A longitudinal analysis of system use problems in the business intelligence context**

Journal of Management Information Systems, 29 (3) (2012), pp. 291-326

[Duran, 2002](#)

Duran M. Auditoria general d'una empresa d'alta tecnologia com a procediment inicial en la implementació d'una estratègia de formació continuada: la gestió del coneixement [tesis doctoral]. Barcelona, 2002.

[Edvinsson et al., 2005](#)

L. Edvinsson, P. Hofman-Bang, K. Jacobsen **Intellectual capital in waiting — a strategic IC challenge**

Handbook of Business Strategy, 6 (1) (2005), pp. 133-140

[EFQM, 2010](#)

EFQM. European Foundation for Quality Management [consultado 1 Oct 2010]. Disponible en: <http://www.efqm.org>

[Elbashir et al., 2011](#)

M.Z. Elbashir, P.A. Collier, S.G. Sutton **The role of organizational absorptive capacity in strategic use of business intelligence to support integrated management control systems**

The Accounting Review, 86 (1) (2011), pp. 155-184

[Esser et al., 1996](#)

K. Esser, W. Hillebrand, D. Messner, J. Meyer-Stamer **Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas: Competitividad sistémica**

Instituto Alemán de Desarrollo, Berlin (1996)

[Fernández Nogales, 1998](#)

Á. Fernández Nogales **Investigación de mercados: obtención de información**

Ed. Civitas. Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Colección Empresa, Madrid (1998)

[Freire, 1973](#)

P. Freire **La educación como práctica de la libertad**

Siglo XXI, Buenos Aires, Argentina (1973)

[Gallego y Ongallo, 2004](#)

D. Gallego, C. Ongallo **Conocimiento y gestión**

Pearson Education, Madrid (2004)

[García, 2009](#)

G. García **El concepto de competitividad sistémica**

Revista Universidad de Sonora (2009)

[Goebbels, 1938](#)

J.P. Goebbels **Der Rundfunk als achte Grossmacht — The radio as the eighth great power**

Signale der neuen Zeit. 25 ausgewählte Reden von Dr. Joseph Goebbels (1938), pp. 197-207

[Goitia et al., 2008](#)

S. Goitia, S. Sáenz-de-Lacuesta, M. Bilbao **Implantación de sistemas de información empresarial**

El Profesional de la Información, 17 (5) (2008), pp. 540-545

[Grant, 1996](#)

R. Grant **Toward a knowledge-base theory of the firm**

Strategy Management Journal, 17 (1996), pp. 109-122

[Hansen et al., 1999](#)

M.T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney **What's your strategy for managing knowledge?**

Harvard Business Review, 77 (2) (1999), pp. 106-116

[Hernández Sampieri et al., 2014](#)

R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, P. Baptista Lucio **Metodología de la investigación**

(6.<sup>a</sup> ed.), McGraw Hill/Interamericana, México (2014)

[Kane et al., 2006](#)

H. Kane, G. Ragsdell, C. Oppenheim **Knowledge Management Methodologies**

The Electronic Journal of Knowledge Management, 4 (2) (2006), pp. 141-152

[Kaplan y Norton, 2006](#)

R.S. Kaplan, D.P. Norton **Balanced Scorecard**

Thomson, USA (2006)

[Kogut y Zander, 1992](#)

B. Kogut, U. Zander **Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology**

Organization Science, 3 (3) (1992), pp. 383-397

[Krueger y Casey, 2000](#)

Krueger, R.A. & Casey, M.A. (2000). Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research(3ra. Edición). Thousand Oaks,CA: Sage Publications,206 p,ISBN 0-7619-2070-6.

[Kumar y Puranam, 2012](#)

N. Kumar, P. Puranam **Injecting intelligence**

Business Strategy Review, 23 (3) (2012), pp. 48-54

[Larson, 2009](#)

B. Larson **Delivering Business Intelligence**

McGraw Hill, New York (2009)

[Marsal y Molina, 2002](#)

M. Marsal, J. Molina **La gestión del conocimiento en las organizaciones**

Colección de Negocios, Empresa y Economía. Libros en red, Madrid (2002)

[Medellín Cabrera, 2010](#)

E.A. Medellín Cabrera **Gestión tecnológica en empresas innovadoras mexicanas [U. d.**

**Paulo, editor]**

RAI - Revista de Administração e Inovação, 7 (3) (2010), pp. 58-78

[Meyer-Stamer, 2008](#)

Meyer-Stamer J. (2008). Systemic Competitiveness and Local Economic Development.

Duisburg: Shamim Boadhanya (ed.), Large Scale Systemic Change: Theories, Modeling and Practices.

[Michel, 2006](#)

G. Michel **Existencia y método**

Castellanos Editores, México, D.F. (2006)

[Michelo et al., 2008](#)

J. Michelo, E. Medellín, A. Hidalgo, J. Jassó **Conocimiento e innovación**

UAM-UNAM-Plaza y Valdés, México (2008)

[Mircea, 2009](#)

M.A. Mircea **Intelligence. Using business rules in business**

Journal of Applied Quantitative Methods, 4 (3) (2009), p. 12

[Moss y Atre, 2003](#)

L.T. Moss, S. Atre **Business Intelligence Roadmap: The Complete Project Lifecycle for Decision-Support Applications**

Addison Wesley, USA (2003)

[Navarro y Bonilla, 2003](#)

M.Á. Navarro, D.N. Bonilla **Gestión del conocimiento y servicios de inteligencia: la dimensión estratégica de la información**

El Profesional de la Información, 12 (4) (2003), p. 13

[Nemutanzhela e Iyamu, 2011](#)

P. Nemutanzhela, T. Iyamu **A framework for enhancing the information system innovation: Using competitive intelligence**

Electronic Journal of Information Systems Evaluation, 14 (2) (2011), pp. 242-253

[Nonaka y Takeuchi, 1999](#)

I. Nonaka, H. Takeuchi **The knowledge creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation**

Oxford University, New York (1999), pp. 59-103

[Nunnally, 1967](#)

Nunnally J C. (1967) Psychometric theory. New York: McGraw Hill, 640 p.[University of Chicago, Chicago, IL].

[Pavez Salazar, 2000](#)

Pavez Salazar, A. A. (2000). La gestión del conocimiento en las organizaciones.

Documento en línea. Disponible en:

<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.htm>. Consultado el día 13 de octubre de 2013.

[PRODUCEN, 2008](#)

**PRODUCEN Reporte de Investigación del Clúster de Tecnologías de Información**

Autor, Tijuana (2008)

[Railean, 2011](#)

L. Railean **Ensuring Competitive Advantage in SMEs in the construction industry in Romania through Technological Innovation**

Young Economists Journal/Revista Tinerilor Economisti, 9 (17) (2011), pp. 110-117

[Rodríguez Gómez, 2006](#)

D. Rodríguez Gómez **Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica**

Educar, 37 (2006), pp. 25-39

[Saint-Onge, 1996](#)

H. Saint-Onge **Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital**  
Strategy and Leadership, 24 (2) (1996)

[Sallis y Jones, 2002](#)

E. Sallis, G. Jones **Knowledge Management in Education: Enchanging Learning and Education**



Kogan Page Limited, Londres (2002)

[Shapiro y Varian, 1999](#)

C. Shapiro, H. Varian **El dominio de la información: una guía estratégica para la economía de la red**

Antoni Bosch Editor, Barcelona (1999)

[Surma, 2011](#)

J. Surma **Business Intelligence: Making Decisions through Data Analytics**

Business Expert Press, LLC, Boston, USA (2011)

[Tiwana, 2002](#)

A. Tiwana **The knowledge management toolkit: Ochestrating IT, strategy, and knowledges platforms**

Prentice Hall, Upper Sadder River, N.J (2002)

[UNESCO, 2005](#)

UNESCO

M. Jouve (Ed.), **Hacia las Sociedades del Conocimiento**, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, París, Francia (2005)

[Villarreal, 2006](#)

R. Villarreal **Competitividad en la Era del Conocimiento**

Centro de Capital Intelectual y Competitividad, México, D.F., México (2006)

[Zapata-Cantú, 2004](#)

L.E. Zapata-Cantú **Las determinantes de la generación y la transferencia del conocimiento en pequeñas y medianas empresas del sector de tecnologías de información en Barcelona [tesis doctoral]**

Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona (2004)

[Zittoun, 2008](#)

T. Zittoun **Learning through transitions: The role of institutions**

European Journal of Psychology of Education (2008), pp. 165-181