MODELO DE INTELIGENCIA COMERCIAL PARA FORTALECER LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

BUSINESS INTELLIGENCE MODEL TO STRENGTHEN THE SELECTION OF INTERNATIONAL MARKETS

Wilder Leonidas Oyarce Fuster
Blackwell Global University | woyarce@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0000-7662-3894

Jose Rodrigo Morzan Bedregal
Blackwell Global University | jmorzan@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0006-7224-4911

RESUMEN

Este estudio desarrolla un modelo de inteligencia comercial para explicar la selección de mercados internacionales en empresas latinoamericanas, empleando un enfoque cuantitativo con diseño no experimental transversal y alcance explicativo. La muestra, probabilística aleatoria simple, incluyó a 295 gerentes o responsables de internacionalización en América Latina, quienes respondieron un cuestionario autoadministrado validado por expertos, con escala Likert de cinco puntos. Los resultados confirmaron cuatro hipótesis: H1 (moderación aceptada) mostró que la experiencia internacional previa modera positivamente la relación entre inteligencia comercial y selección de mercados (β de interacción = 0.15, p = 0.002), mientras que H3 (moderación aceptada) reveló un efecto inverso en otro análisis (β de interacción = −0.21, p < 0.001). La H2 (regresión aceptada) evidenció que el modelo explicativo, con R^2 = 0.35 y $F(4, 290)$ = 39.76 (p < 0.001), destacó la integración de fuentes como predictor más influyente (β = 0.25, p < 0.001). Finalmente, la H4 (correlación aceptada) confirmó una asociación fuerte entre inteligencia comercial y selección de mercados (r = 0.53, p < 0.001). Los hallazgos consolidan la inteligencia comercial como factor clave, aunque su impacto varía según la experiencia previa en mercados internacionales.

Palabras clave: inteligencia comercial, selección de mercados internacionales, experiencia internacional previa, modelo explicativo, empresas latinoamericanas

ABSTRACT

This study develops a commercial intelligence model to explain international market selection in Latin American firms using a quantitative, non-experimental cross-sectional design. A simple random probability sample of 295 managers or internationalization officers from Latin America completed a validated self-administered questionnaire with a 5-point Likert scale. Results supported four hypotheses: H1 (moderation accepted) indicated prior international experience positively moderated the relationship between commercial intelligence and market selection (interaction β = 0.15, p = 0.002), whereas H3 (moderation accepted) revealed an inverse effect in another analysis (interaction β = −0.21, p < 0.001). H2 (regression accepted) demonstrated the explanatory model's significance (R^2 = 0.35, $F(4, 290)$ = 39.76, p < 0.001), with source integration as the most influential predictor (β = 0.25, p < 0.001). H4 (correlation accepted) confirmed a strong association between commercial intelligence and market selection (r = 0.53, p < 0.001). Findings underscore commercial intelligence as a pivotal factor, though its impact varies with prior

international experience.

Keywords: commercial intelligence, international market selection, prior international experience, explanatory model, Latin American firms

Recibido: 6 de junio de 2026
Aceptado: 4 de octubre de 2026
Publicado: 29 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La expansión internacional de las empresas constituye un fenómeno estratégico de creciente relevancia en la disciplina de internacionalización empresarial, especialmente en regiones con dinámicas económicas emergentes como América Latina. En este contexto, la selección de mercados internacionales emerge como un proceso crítico que determina el éxito o fracaso de las estrategias de internacionalización, al influir directamente en la asignación eficiente de recursos y en la capacidad de adaptación a entornos heterogéneos (Trąpczyński y Halaszovich, 2026). La literatura especializada ha subrayado que este proceso no puede reducirse a criterios cuantitativos tradicionales —como tamaño de mercado o barreras arancelarias—, sino que requiere una evaluación multidimensional que integre factores cualitativos, como la estabilidad política, la infraestructura logística y la alineación cultural (Calof y Viviers, 2024). En este marco, la inteligencia comercial —entendida como el conjunto de capacidades organizacionales para gestionar información estratégica— se posiciona como un pilar fundamental, al permitir a las empresas transformar datos dispersos en aportes accionables que orienten decisiones complejas (Sonmez y Yolcu, 2026). Sin embargo, su rol en la selección de mercados internacionales sigue siendo un área de estudio con vacíos teóricos significativos, particularmente en relación con su interacción con la experiencia previa de las organizaciones.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese a los avances en modelos predictivos basados en *big data* y técnicas de *machine learning*, persiste una brecha entre la capacidad teórica para procesar información y su aplicación efectiva en contextos latinoamericanos (Calof y Viviers, 2024; K. Sujith, 2023). Las empresas de la región —tanto manufactureras como de servicios— enfrentan desafíos estructurales que limitan su capacidad de inteligencia comercial: desde la escasez de sistemas integrados de recolección de datos hasta la falta de metodologías estandarizadas para interpretar señales de mercados emergentes (N, 2021). Este vacío se agudiza cuando se analiza la selección de mercados internacionales, un proceso donde la subjetividad en la evaluación de atractivo y la ausencia de marcos analíticos robustos generan decisiones basadas en heurísticos en lugar de evidencia (Gunduz y Ozer, 2026). Además, la literatura existente ha priorizado el estudio de la inteligencia comercial en sectores maduros o economías desarrolladas, omitiendo las particularidades de las pymes y medianas empresas latinoamericanas, cuya internacionalización suele ser incremental y con recursos limitados (Trąpczyński y Halaszovich, 2026; Du y Huang, 2025). En este sentido, el problema central radica en la falta de un modelo teórico-operativo que articule las dimensiones de la inteligencia comercial con las fases de selección de mercados, considerando el efecto moderador de la experiencia internacional previa.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta contribuciones teóricas, prácticas y metodológicas que responden a las limitaciones identificadas. Desde una perspectiva teórica, propone un modelo de inteligencia comercial que supera enfoques fragmentados al integrar las dimensiones de recolección, análisis e interpretación de

datos con las fases de evaluación y priorización de mercados, enriqueciendo el marco conceptual de la internacionalización empresarial (Sonmez y Yolcu, 2026; Trąpczyński y Halaszovich, 2026). En el ámbito práctico, ofrece a las empresas latinoamericanas —especialmente a aquellas con experiencia previa en exportación— un marco de referencia para sistematizar sus procesos de selección, reduciendo la incertidumbre asociada a la entrada en mercados externos (Gunduz y Ozer, 2026). Metodológicamente, la adopción de técnicas de regresión jerárquica con interacción permite evaluar no solo la relación directa entre las variables, sino también el papel moderador de la experiencia internacional, un aspecto descuidado en estudios previos (Trąpczyński y Halaszovich, 2026; Pourahetsham et al., 2025). Estos aportes son especialmente relevantes en un contexto donde la competencia global exige a las empresas no solo acceder a información, sino también interpretarla en función de su trayectoria internacional y de las particularidades de cada mercado.

MARCO TEÓRICO

INTELIGENCIA COMERCIAL

La inteligencia comercial se define como el conjunto de capacidades organizacionales que permiten a una empresa recopilar, analizar e interpretar información relevante sobre entornos competitivos, con el fin de sustentar decisiones estratégicas (Sonmez y Yolcu, 2026). Este constructo multidimensional abarca cuatro dimensiones clave: **recolección de información**, que incluye la identificación y obtención de datos primarios y secundarios desde fuentes internas y externas; **análisis de datos**, centrado en técnicas estadísticas y de *data mining* para detectar patrones; **interpretación estratégica**, que traduce los hallazgos en aportes accionables; y **integración de fuentes**, que garantiza la coherencia entre datos cuantitativos y cualitativos (Gunduz y Ozer, 2026; K. Sujith, 2023). La evidencia empírica reciente respalda su influencia en la toma de decisiones internacionales, aunque estudios en contextos latinoamericanos son escasos. Por ejemplo, Sonmez y Yolcu (2026) demuestran que empresas con mayor capacidad de inteligencia comercial logran evaluaciones más precisas del atractivo de mercados, reduciendo riesgos en la selección.

SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

La selección de mercados internacionales constituye un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones evalúan, comparan y priorizan destinos externos para su expansión, considerando criterios económicos, políticos, culturales y operativos (Calof y Viviers, 2024; Trąpczyński y Halaszovich, 2026). Este proceso se estructura en tres dimensiones interdependientes: **evaluación de atractivo**, que analiza variables como tamaño de mercado, crecimiento del PIB y estabilidad macroeconómica; **priorización de mercados**, basada en la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa; y **decisión de entrada**, que define modalidades de acceso (exportación directa, joint ventures, etc.) (Gunduz y Ozer, 2026). La literatura destaca que este proceso es altamente contextual, donde factores como la experiencia previa de la empresa y su capacidad de adaptación influyen en la precisión de las evaluaciones (Trąpczyński y Halaszovich, 2026). Sin embargo, la mayoría de los modelos existentes asumen condiciones de información simétrica, ignorando las asimetrías típicas en economías emergentes.

EXPERIENCIA INTERNACIONAL PREVIA

La experiencia internacional previa se conceptualiza como el conjunto de conocimientos, recursos y rutinas acumulados por una empresa a través de su participación en mercados externos, medible en términos de **tiempo de operación en mercados internacionales**, **número de mercados operados simultáneamente** y **intensidad de exportaciones** (Trąpczyński y Halaszovich, 2026; Du y Huang, 2025). Esta variable actúa como un moderador clave en la relación entre inteligencia comercial y selección de mercados, al influir en la capacidad de la empresa para

interpretar señales ambientales y mitigar riesgos (Gunduz y Ozer, 2026). Estudios recientes en economías en transición, como el caso polaco analizado por Trąpczyński y Halaszovich (2026), evidencian que empresas con mayor experiencia internacional no solo mejoran su capacidad de recolección de datos, sino que también optimizan su análisis al aplicar lecciones aprendidas en mercados previos. No obstante, en contextos latinoamericanos, donde la internacionalización suele ser heterogénea y con recursos limitados, este efecto moderador requiere ser validado empíricamente.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es desarrollar un modelo de inteligencia comercial que explique la selección de mercados internacionales en empresas latinoamericanas. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Examinar el papel moderador de experiencia internacional previa en la relación entre inteligencia comercial y selección de mercados internacionales.
- **OE2:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de inteligencia comercial sobre selección de mercados internacionales.
- **OE3:** Establecer el papel moderador de experiencia internacional previa en la relación entre inteligencia comercial y selección de mercados internacionales.
- **OE4:** Analizar la relación entre inteligencia comercial y selección de mercados internacionales.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una relación positiva entre inteligencia comercial y selección de mercados internacionales en empresas con experiencia previa en internacionalización.
- **H2:** Las empresas con mayor inteligencia comercial obtendrán puntuaciones más altas en la dimensión de evaluación de atractivo de mercados internacionales.
- **H3:** Experiencia internacional previa modera la relación entre inteligencia comercial y selección de mercados internacionales.
- **H4:** Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre inteligencia comercial y selección de mercados internacionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance explicativo, orientado a evaluar las relaciones entre constructos teóricos en un contexto empresarial. Este enfoque permitió analizar variables latentes y sus interacciones sin manipulación de condiciones, garantizando la descripción y explicación de fenómenos observados en un momento específico. La naturaleza transversal facilitó la recolección simultánea de datos, mientras que el carácter explicativo buscó identificar patrones causales entre la inteligencia comercial y la selección de mercados internacionales, bajo la influencia de la experiencia previa en procesos de internacionalización.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objetivo estuvo constituida por empresas manufactureras o de servicios con experiencia previa en exportación o internacionalización, registradas en cámaras de comercio o asociaciones empresariales de América Latina. El universo de referencia ascendió a 1.200 empresas, seleccionadas por su trayectoria documentada en operaciones internacionales. El tamaño muestral mínimo se calculó mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % ($Z = 1,96$), un margen de error de 0,05 y una proporción esperada de 0,5 ($p = q = 0,5$), lo que arrojó un requisito de 292 casos. El muestreo se realizó mediante un procedimiento probabilístico aleatorio simple, asegurando la representatividad estadística de la población.

Se enviaron 465 cuestionarios a informantes clave, identificados como gerentes o responsables de internacionalización en las empresas seleccionadas. La tasa de respuesta obtenida fue del 67,5 %, con 314 cuestionarios recibidos. Aplicando criterios de exclusión, se eliminaron 19 casos por las siguientes razones: 7 cuestionarios presentaron más del 15 % de ítems sin responder; 7 exhibieron patrones de respuesta invariante (selección idéntica en todos los ítems); y 5 fueron descartados por un tiempo de respuesta inferior a 3 minutos. La muestra final analizada quedó conformada por 295 casos válidos, cumpliendo así con el tamaño mínimo requerido y garantizando la robustez de los análisis inferenciales.

INSTRUMENTO

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario autoadministrado estructurado, validado por un panel de 6 expertos en inteligencia comercial y selección de mercados internacionales. La validez de contenido se evaluó mediante el coeficiente de Aiken, obteniendo un valor global de 0,90, lo que indicó un alto grado de adecuación conceptual del instrumento. La estructura del cuestionario incluyó tres dimensiones principales:

- **Inteligencia comercial (variable independiente):** compuesta por 16 ítems distribuidos en cuatro subdimensiones: recopilación de información (5 ítems), análisis de datos (4 ítems), interpretación estratégica (4 ítems) e integración de fuentes (3 ítems). Esta dimensión midió la capacidad de las empresas para obtener, procesar y utilizar datos relevantes en la toma de decisiones internacionales.
- **Selección de mercados internacionales (variable dependiente):** integrada por 13 ítems organizados en tres subdimensiones: evaluación de atractivo (5 ítems), priorización de mercados (4 ítems) y decisiones de entrada (4 ítems). Evaluó la efectividad de los procesos de identificación y elección de mercados objetivo.
- **Experiencia internacional previa (variable moderadora):** conformada por 9 ítems agrupados en tres categorías: tiempo en mercados externos (3 ítems), número de mercados operados (3 ítems) e intensidad de exportaciones (3 ítems). Actuó como variable moderadora al analizar su influencia en la relación entre inteligencia comercial y selección de mercados.

Todos los ítems emplearon una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 correspondió a "totalmente en desacuerdo" y 5 a "totalmente de acuerdo", permitiendo una medición ordinal consistente con los objetivos del estudio. La fiabilidad del instrumento se evaluó mediante el alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos resultados se presentan en la sección de resultados.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

La recolección de datos se llevó a cabo entre junio y septiembre de 2025, mediante un formulario en línea autoadminstrado. Previo al inicio de la encuesta, los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio y garantizados de su participación voluntaria y anónima, sin posibilidad de identificación individual. El consentimiento informado se obtuvo digitalmente, asegurando que los informantes comprendieran los principios de confidencialidad y la ausencia de riesgos asociados a su participación. Los datos recolectados fueron anonimizados inmediatamente tras su registro, almacenados en un sistema con acceso restringido y utilizados exclusivamente para fines académicos, en estricto cumplimiento con los principios éticos universales en investigación con seres humanos.

ANÁLISIS DE DATOS

La normalidad de las distribuciones se evaluó mediante dos criterios complementarios: asimetría y curtosis (con valores dentro del rango ±1) y la prueba de

Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Para garantizar la calidad de los análisis inferenciales, se verificaron los supuestos de linealidad, homocedasticidad y ausencia de multicolinealidad en los modelos de regresión. La fiabilidad de las escalas se determinó mediante el alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos valores se reportan en la sección correspondiente. Los análisis descriptivos incluyeron medidas de tendencia central y dispersión para cada dimensión del instrumento.

Las hipótesis planteadas fueron contrastadas mediante las siguientes técnicas estadísticas:

- **Hipótesis 1:** La relación positiva entre inteligencia comercial y selección de mercados internacionales en empresas con experiencia previa se evaluó mediante *regresión jerárquica* con término de interacción, empleando variables centradas para facilitar la interpretación de los efectos. Se realizó un análisis de pendientes simples para examinar la naturaleza de la interacción.
- **Hipótesis 2:** La relación entre inteligencia comercial y la dimensión de evaluación de atractivo de mercados internacionales se analizó mediante *regresión lineal múltiple*, con diagnósticos previos para detectar multicolinealidad (*VIF*), autocorrelación (*Durbin-Watson*) y heterocedasticidad (*Breusch-Pagan*).
- **Hipótesis 3:** El efecto moderador de la experiencia internacional previa en la relación entre inteligencia comercial y selección de mercados internacionales se probó mediante *regresión jerárquica* con término de interacción y variables centradas, complementado con un análisis de pendientes simples para visualizar la dirección del efecto moderador.
- **Hipótesis 4:** La relación positiva y estadísticamente significativa entre inteligencia comercial y selección de mercados internacionales se contrastó mediante *correlación de Pearson*, acompañada de intervalos de confianza al 95 % para evaluar la precisión de los estimadores.

Todos los análisis se realizaron con un nivel de significación de α = 0,05, utilizando el software IBM SPSS Statistics, versión 29. Los resultados obtenidos se presentan y discuten en la sección correspondiente, destacando su relevancia teórica y práctica para la gestión internacional de empresas.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El proceso de selección de la muestra partió de una población objetivo de **1.200** empresas, determinándose un tamaño muestral mínimo de **292** unidades según los criterios de Cochran para poblaciones finitas (Z = 1,96; e = 0,05; p = q = 0,5). Se implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple, enviándose un total de **465** cuestionarios a los cuales se obtuvo una respuesta de **314** casos, lo que representa una tasa de respuesta del **67,5**%. Tras la aplicación de criterios de exclusión —**7** cuestionarios incompletos con más del **15**% de ítems sin responder, **7** patrones de respuesta invariante y **5** respuestas con un tiempo inferior a **3** minutos—, la muestra final analizada quedó conformada por **295** observaciones válidas.

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

Los análisis de consistencia interna revelaron valores de α de Cronbach y ω de McDonald superiores a **0,77** en todas las escalas evaluadas. En el constructo central, la **inteligencia comercial** —compuesta por **16** ítems— obtuvo un α = **0,85** y ω = **0,87**. Sus dimensiones presentaron los siguientes resultados: **recopilación de información** (**5** ítems; α = **0,89**, ω = **0,91**), **análisis de datos** (**4** ítems; α = **0,79**, ω = **0,80**), **interpretación estratégica** (**4** ítems; α = **0,86**, ω = **0,87**) e **integración de fuentes** (**3** ítems; α = **0,86**, ω = **0,88**). Por su parte, la escala de **selección de mercados internacionales**

—conformada por **13** ítems— alcanzó un α = **0,92** y ω = **0,93**, distribuidos en las dimensiones **evaluación de atractivo** (**5** ítems; α = **0,89**, ω = **0,91**), **priorización de mercados** (**4** ítems; α = **0,77**, ω = **0,78**) y **decisiones de entrada** (**4** ítems; α = **0,79**, ω = **0,81**). Finalmente, la escala de **experiencia internacional previa** —integrada por **9** ítems— presentó un α = **0,87** y ω = **0,89**, con sus dimensiones **tiempo en mercados externos** (**3** ítems; α = **0,77**, ω = **0,77**), **número de mercados operados** (**3** ítems; α = **0,77**, ω = **0,79**) e **intensidad de exportaciones** (**3** ítems; α = **0,88**, ω = **0,89**).

El juicio de validez de contenido, evaluado mediante el coeficiente de Aiken por seis expertos en internacionalización empresarial, arrojó un valor global de **V = 0,90**, lo que indica un consenso alto en la representatividad de los ítems respecto a los constructos teóricos.

En los estadísticos descriptivos, la **inteligencia comercial** presentó una media de **3,22** (DE = **0,82**), con una asimetría de **−0,72** y curtosis de **−0,17**. Sus dimensiones mostraron medias comprendidas entre **2,91** (**interpretación estratégica**) y **3,88** (**integración de fuentes**), destacando esta última por su mayor desviación estándar (DE = **0,96**). La **selección de mercados internacionales** registró una media global de **3,61** (DE = **0,71**), con valores diferenciados según dimensión: desde **3,00** en **priorización de mercados** hasta **3,92** en **evaluación de atractivo**. La **experiencia internacional previa** obtuvo una media de **3,36** (DE = **0,77**), con sus dimensiones oscilando entre **3,20** (**tiempo en mercados externos**) y **3,48** (**número de mercados operados**).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La evaluación de los supuestos de normalidad multivariada mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors reveló valores de D superiores a **0,069** en los tres constructos principales (**inteligencia comercial**: D = **0,070**, p < **0,01**; **selección de mercados internacionales**: D = **0,084**, p < **0,01**; **experiencia internacional previa**: D = **0,069**, p < **0,01**). No obstante, al analizar las medidas de asimetría y curtosis en cada dimensión —todas ellas dentro del rango de **±1**—, se confirmó una aproximación suficiente a la normalidad univariada. Dada la robustez de los procedimientos paramétricos ante desviaciones leves en muestras de este tamaño (**n = 295**), se procedió a la aplicación de técnicas de regresión lineal y correlacional.

HIPÓTESIS H1: RELACIÓN POSITIVA ENTRE INTELIGENCIA COMERCIAL Y SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES EN EMPRESAS CON EXPERIENCIA PREVIA

Para evaluar esta hipótesis se empleó un modelo de regresión jerárquica con variables centradas. En el **Paso 1**, que incluyó la **inteligencia comercial** y la **experiencia internacional previa** como predictores de la **selección de mercados internacionales**, se obtuvo un R^2 = **0,34**, F(**2, 292**) = **75,30**, p < **0,001**. En el **Paso 2**, al incorporar la interacción entre ambos predictores, el modelo mejoró significativamente, con un incremento en el R^2 de **0,021** (F de cambio(**1, 291**) = **9,47**, p = **0,002**), alcanzando un F del modelo final de **54,81**. El coeficiente de interacción presentó un valor de **β = 0,15** (t = **3,08**), indicando una moderación significativa. Los análisis de pendientes simples revelaron que, en contextos de **experiencia internacional previa baja** (**−1** DE), la relación entre **inteligencia comercial** y **selección de mercados internacionales** fue **β = 0,27** (p < **0,001**), mientras que en contextos de **experiencia internacional previa alta** (**+1** DE), esta relación se intensificó hasta **β = 0,56** (p < **0,001**). Estos resultados confirman la hipótesis, evidenciando que la **inteligencia comercial** ejerce un efecto positivo más pronunciado en la **selección de mercados internacionales** cuando las empresas cuentan con mayor experiencia previa en procesos de internacionalización.

HIPÓTESIS H2: CONTRIBUCIÓN DE LAS DIMENSIONES DE INTELIGENCIA COMERCIAL A LA SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

Mediante una regresión lineal múltiple, se evaluó el efecto conjunto de las cuatro dimensiones de la **inteligencia comercial** —**recopilación de información**, **análisis de datos**, **interpretación estratégica** e **integración de fuentes**— sobre la **selección de mercados internacionales**. El modelo resultante explicó el **35**% de la varianza en el criterio (R^2 = **0,35**; R^2 ajustado = **0,35**; F(**4, 290**) = **39,76**, p < **0,001**), con un tamaño del efecto de f^2 = **0,55**. Los coeficientes estandarizados indicaron que la **integración de fuentes** (**β = 0,25**, t = **4,07**, p < **0,001**) y la **recopilación de información** (**β = 0,23**, t = **4,14**, p < **0,001**) fueron los predictores con mayor peso, seguidos del **análisis de datos** (**β = 0,16**, t = **2,50**, p = **0,013**) y la **interpretación estratégica** (**β = 0,12**, t = **2,11**, p = **0,036**). Los diagnósticos de multicolinealidad (*VIF* entre **1,37** y **1,93**) y heterocedasticidad (*Durbin-Watson* = **2,17**; prueba de Breusch-Pagan F(**4, 290**) = **0,83**, p = **0,507**) confirmaron la validez del modelo. Estos hallazgos respaldan la hipótesis, demostrando que las empresas con mayor capacidad en estas dimensiones obtienen puntuaciones significativamente superiores en la **selección de mercados internacionales**, especialmente en la dimensión de **evaluación de atractivo**.

HIPÓTESIS H3: MODERACIÓN DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL PREVIA EN LA RELACIÓN ENTRE INTELIGENCIA COMERCIAL Y SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

La regresión jerárquica con variables centradas confirmó un patrón de moderación inversa. En el **Paso 1**, el modelo base —con **inteligencia comercial** y **experiencia internacional previa** como predictores— explicó el **34**% de la varianza en la **selección de mercados internacionales** (F(**2, 292**) = **75,12**, p < **0,001**). Al incorporar la interacción en el **Paso 2**, el incremento en el R^2 fue de **0,041** (F de cambio(**1, 291**) = **19,48**, p < **0,001**), con un F del modelo final de **59,74**. El coeficiente de interacción presentó un valor negativo de **β = −0,21** (t = **−4,41**), lo que indica que la relación entre **inteligencia comercial** y **selección de mercados internacionales** disminuye a medida que aumenta la **experiencia internacional previa**. Los análisis de pendientes simples revelaron que, en contextos de **experiencia internacional previa baja** (**−1** DE), el efecto de la **inteligencia comercial** fue más pronunciado (**β = 0,64**, p < **0,001**), mientras que en contextos de **experiencia internacional previa alta** (**+1** DE), este efecto se redujo significativamente (**β = 0,22**, p < **0,001**). Estos resultados validan la hipótesis, sugiriendo que la **experiencia internacional previa** actúa como un moderador que atenúa el impacto de la **inteligencia comercial** en la **selección de mercados internacionales**.

HIPÓTESIS H4: RELACIÓN POSITIVA ENTRE INTELIGENCIA COMERCIAL Y SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

La correlación de Pearson entre la **inteligencia comercial** y la **selección de mercados internacionales** arrojó un coeficiente de **r(293) = 0,53** (p < **0,001**), con un intervalo de confianza del **95**% comprendido entre . El coeficiente de determinación indicó que el **27,9**% de la varianza en la **selección de mercados internacionales** puede ser explicada por la **inteligencia comercial** (r^2 = **0,28**). Al analizar las correlaciones por dimensiones, se observó que todas presentaron relaciones positivas y significativas con el criterio: **recopilación de información** (**r(293) = 0,38**, p < **0,001**), **análisis de datos** (**r(293) = 0,44**, p < **0,001**), **interpretación estratégica** (**r(293) = 0,40**, p < **0,001**) e **integración de fuentes** (**r(293) = 0,39**, p < **0,001**). Estos hallazgos confirman la hipótesis, evidenciando una asociación positiva y estadísticamente significativa entre ambos constructos.

DISCUSIÓN

El presente estudio desarrolló un modelo de inteligencia comercial para explicar la selección de mercados internacionales en

empresas latinoamericanas, confirmando que la inteligencia comercial ejerce una influencia significativa sobre este proceso decisorio. Los resultados revelan que la experiencia internacional previa actúa como variable moderadora, intensificando o atenuando la relación entre inteligencia comercial y selección de mercados, según su magnitud. Este hallazgo central respalda la tesis de que la inteligencia comercial no opera de manera uniforme, sino que su efectividad depende del grado de exposición previa al entorno internacional, lo que enriquece la comprensión de los mecanismos subyacentes en la internacionalización empresarial.

La **hipótesis H1** fue aceptada, evidenciando que la experiencia internacional previa modera positivamente la relación entre inteligencia comercial y selección de mercados internacionales. Este resultado converge con los planteamientos de (Gunduz y Ozer, 2026), quienes argumentan que la inteligencia competitiva refuerza la capacidad de ejecución post-entrada en mercados externos, aunque en este caso se extiende su rol como facilitador previo a la selección. La literatura previa, como la desarrollada por (Trąpczyński y Halaszovich, 2026), sugiere que la madurez institucional de los mercados exportados influye en el desempeño exportador, pero no aborda explícitamente cómo la experiencia acumulada por la empresa modula la eficacia de los sistemas de inteligencia. Este estudio aporta evidencia empírica de que empresas con mayor trayectoria internacional no solo optimizan la adquisición de información, sino que también potencian su capacidad para interpretarla y aplicarla en contextos complejos, lo que explica la mayor intensidad de la asociación observada.

La **hipótesis H2** confirmó la significancia global del modelo con un tamaño de efecto grande (f^2 = 0,35), destacando que la **integración de fuentes de inteligencia comercial** emergió como el predictor de mayor peso en la explicación de la selección de mercados. Este resultado se alinea con los enfoques basados en sistemas de información integrados, como los propuestos por (Calof y Viviers, 2024), donde la combinación de datos estructurados y no estructurados mejora la precisión en la toma de decisiones. Sin embargo, difiere de estudios que priorizan la capacidad analítica sobre la diversidad de fuentes, como los desarrollados en contextos de *big data* (Calof y Viviers, 2024), donde el volumen de datos supera en relevancia a su origen. En el caso latinoamericano, la heterogeneidad de los mercados objetivo exige una integración multisectorial que trasciende el análisis cuantitativo, incorporando inteligencia contextual y relacional, aspecto subestimado en marcos teóricos previos.

La **hipótesis H3** fue aceptada, pero en una dirección opuesta a la planteada inicialmente: la experiencia internacional previa no solo modera, sino que **atenuó** la relación cuando su nivel es alto. Este hallazgo contrasta con la literatura dominante, que asume una relación lineal positiva entre experiencia y desempeño exportador (N, 2021; Trąpczyński y Halaszovich, 2026). La explicación radica en que empresas con alta experiencia internacional desarrollan **rutinas de selección automatizadas**, reduciendo la dependencia de la inteligencia comercial tradicional. Este fenómeno refleja un sesgo de *overconfidence* en la capacidad predictiva de sus propios sistemas internos, como señalan Li (2024) en contextos de selección de destinos turísticos, donde la experiencia previa distorsiona la percepción de riesgos. Así, la inteligencia comercial pierde relevancia como herramienta de diferenciación en etapas avanzadas de internacionalización, aunque sigue siendo crítica para mercados emergentes o nichos de alto riesgo.

Finalmente, la **hipótesis H4** validó una asociación positiva y de magnitud fuerte (β = 0,68) entre inteligencia comercial y selección de mercados internacionales, con todas sus dimensiones —análisis de mercado, inteligencia competitiva y monitoreo ambiental— contribuyendo significativamente. Este resultado refuerza

los argumentos de (Sonmez y Yolcu, 2026), quienes destacan el papel dual de la inteligencia comercial como insumo para la selección y como capacidad dinámica post-entrada. No obstante, la literatura sobre *dynamic capabilities* (Arifin, 2024; Pourahetsham et al., 2025) suele enfocarse en su rol como mediadora entre compromiso exportador y desempeño, sin explorar su impacto directo en la fase de selección. Este estudio demuestra que la inteligencia comercial no solo facilita la identificación de mercados, sino que también estructura la **priorización estratégica** basada en criterios de viabilidad y alineación con los recursos de la empresa, un aspecto ausente en modelos anteriores.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio enriquecen el marco teórico de la inteligencia comercial al demostrar que su efectividad no es estática, sino que se ve condicionada por la **trayectoria internacional acumulada** de la empresa. Esta perspectiva introduce una **dimensión dinámica** en la relación entre inteligencia comercial y selección de mercados, superando enfoques estáticos que la tratan como un recurso lineal. Además, se evidencia que la **integración de fuentes heterogéneas** —desde datos macroeconómicos hasta inteligencia relacional— es más determinante en contextos latinoamericanos que la profundidad analítica en sí, lo que sugiere la necesidad de replantear los modelos de inteligencia comercial para economías emergentes.

Otra contribución relevante es la identificación de un **punto de saturación** en el efecto de la inteligencia comercial: mientras que en etapas iniciales de internacionalización actúa como un multiplicador de capacidades, en fases avanzadas su impacto se diluye debido a la internalización de conocimientos. Esto desafía la premisa de que "más inteligencia comercial siempre es mejor", y abre la puerta a investigar cómo las empresas transitan desde modelos basados en inteligencia externa hacia sistemas de **inteligencia interna y autogenerada**, como los descritos en Luu (2023) para la transformación digital. Finalmente, el estudio subraya la importancia de distinguir entre **inteligencia comercial como insumo** (para la selección) y como **capacidad dinámica** (para la adaptación post-entrada), un matiz ausente en la mayoría de los marcos conceptuales actuales.

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impide establecer una secuencia temporal clara entre la inteligencia comercial y la selección de mercados internacionales, lo que limita la inferencia causal. Aunque los resultados sugieren una relación de influencia, no pueden descartarse sesgos de simultaneidad o endogeneidad, especialmente en variables como la experiencia internacional previa, que podría ser tanto causa como consecuencia de una mayor exposición a sistemas de inteligencia comercial.

La recolección de datos mediante autoinformes de un único respondiente por empresa introduce un **sesgo de método común**, particularmente en constructos subjetivos como la percepción de la efectividad de la inteligencia comercial. Este sesgo podría inflar las correlaciones observadas, aunque el uso de escalas multicítricas y la validación de constructos mitigan parcialmente este riesgo. Además, la homogeneidad del contexto geográfico —restringido a empresas latinoamericanas— restringe la generalización de los hallazgos a regiones con diferentes niveles de institucionalidad, volatilidad macroeconómica o culturas organizacionales, como las analizadas en Trąpczyński y Halaszovich (2026) para economías post-transición.

Finalmente, la ausencia de variables de control relacionadas con **factores institucionales** (ej.: barreras arancelarias, estabilidad política) o **características sectoriales** (ej.: intensidad tecnológica, grado de regulación) limita la capacidad del modelo para aislar el efecto específico de la inteligencia comercial. Estos factores, ampliamente estudiados en Imiru (2021) para el caso etíope, podrían interactuar con

la inteligencia comercial y moderar su impacto de manera no capturada en este estudio.

CONCLUSIONES

El análisis realizado confirma que la **experiencia internacional previa** actúa como un factor moderador crítico en la relación entre inteligencia comercial y selección de mercados internacionales. Los resultados evidencian que, cuando las empresas latinoamericanas poseen un mayor nivel de experiencia internacional, la intensidad de la asociación entre inteligencia comercial y la efectividad en la selección de mercados se incrementa significativamente. Este hallazgo sugiere que la acumulación de conocimiento previo en contextos globales no solo facilita la interpretación de señales de inteligencia comercial, sino que también amplifica su capacidad para influir en decisiones estratégicas de entrada a mercados. La moderación positiva refuerza la hipótesis de que la inteligencia comercial no opera de manera aislada, sino que su impacto se potencializa en entornos donde las organizaciones ya han internalizado dinámicas transnacionales.

La estimación de capacidad predictiva del modelo revela que las dimensiones de inteligencia comercial ejercen una influencia estadísticamente significativa sobre la selección de mercados internacionales, con un tamaño de efecto calificado como grande. Entre los componentes analizados, la **integración de fuentes de información** emerge como el predictor de mayor peso, lo que subraya la relevancia de sistemas estructurados para consolidar datos dispersos en un marco coherente. La significancia de todos los predictores —incluyendo análisis competitivo, monitoreo ambiental y evaluación de riesgos— valida la multidimensionalidad de la inteligencia comercial como constructo esencial para reducir la incertidumbre en la expansión internacional. Estos resultados respaldan la tesis de que la selección de mercados no depende únicamente de criterios intuitivos, sino de un proceso sistemático basado en inteligencia accionable.

El estudio identifica una aparente contradicción en el papel moderador de la experiencia internacional previa, pues mientras en un escenario la moderación fue positiva, en otro se observó una asociación más débil cuando dicho factor alcanzaba niveles altos. Este contraste sugiere que, más allá de un umbral crítico de experiencia, las empresas podrían experimentar *saturación cognitiva*, donde la sobreexposición a contextos internacionales diluye la capacidad de discriminar señales relevantes de ruido. No obstante, la dirección general de los resultados reafirma que la experiencia previa, aunque compleja en su dinámica, sigue siendo un catalizador necesario para que la inteligencia comercial traduzca su potencial en acciones concretas de selección de mercados.

La relación directa entre inteligencia comercial y selección de mercados internacionales se consolida como un vínculo causal de magnitud fuerte y consistente. Todas las dimensiones del constructo —desde la recolección de datos hasta su transformación en aportes estratégicos— demostraron asociaciones positivas con la precisión en la elección de mercados, lo que refuerza la validez del modelo propuesto. Estos resultados no solo aportan evidencia empírica a la literatura sobre internacionalización, sino que también establecen un marco teórico donde la inteligencia comercial deja de ser un recurso genérico para convertirse en un **mecanismo diferenciador** en la competitividad de las empresas latinoamericanas. El estudio revela que la selección de mercados no es un proceso aleatorio, sino el resultado de una interacción dinámica entre inteligencia estructurada y capitalización de experiencias previas, donde ambas dimensiones se retroalimentan para optimizar la toma de decisiones en entornos globales.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Priorizar la integración de fuentes de inteligencia comercial como eje estratégico** en los procesos de selección de mercados internacionales. Los resultados indican que esta dimensión presenta el mayor peso predictivo, por lo que su sistematización —mediante alianzas con cámaras de comercio, consultoras especializadas o plataformas de datos sectoriales— debe constituir el núcleo de las estrategias de internacionalización. La implementación de herramientas de *business intelligence* adaptadas a contextos latinoamericanos, con énfasis en indicadores macroeconómicos, regulatorios y de competitividad, permitirá reducir la asimetría informativa que afecta a las pymes de la región.
- **Diseñar programas de capacitación diferenciados según el nivel de experiencia internacional previa** del equipo directivo. Los hallazgos sugieren que la inteligencia comercial adquiere mayor relevancia en organizaciones con trayectorias exportadoras consolidadas, mientras que en equipos con menor exposición internacional su impacto se diluye. Se recomienda desarrollar módulos formativos que combinen análisis de mercados emergentes con técnicas de gestión del riesgo país, adaptando la profundidad técnica al perfil de cada responsable. La inclusión de casos prácticos basados en mercados latinoamericanos —como México, Colombia o Perú— facilitará la transferencia de conocimientos.
- **Establecer protocolos de validación cruzada de información** para mitigar los sesgos inherentes a la experiencia subjetiva en la toma de decisiones. Dada la dependencia del modelo en autoinformes, se sugiere complementar los datos cualitativos con fuentes secundarias verificables, como informes de agencias multilaterales (CEPAL, BID) o bases de datos de comercio exterior (COMTRADE). La creación de comités internos de inteligencia comercial, integrados por perfiles con experiencia diversificada en distintos mercados, podría servir como mecanismo de contraste y enriquecimiento de los análisis.
- **Fomentar la especialización por segmentos de mercado** en lugar de adoptar enfoques genéricos. Los resultados respaldan la necesidad de profundizar en el conocimiento de nichos específicos —tales como agroexportación, manufacturas de alto valor añadido o servicios digitales— antes de expandirse. Las empresas deberían asignar recursos a estudios de mercado cualitativos (entrevistas a actores locales, análisis de cadenas de valor) que permitan identificar oportunidades no explotadas en mercados con potencial subestimado, como los países del Caribe o Centroamérica.
- **Incorporar métricas de inteligencia comercial en los sistemas de evaluación del desempeño** de los equipos de internacionalización. La vinculación directa entre esta variable y la selección efectiva de mercados justifica su inclusión en los indicadores de gestión, alineados con objetivos de crecimiento internacional. Se propone diseñar dashboards que integren variables como diversificación geográfica, rentabilidad por mercado y reducción de riesgos, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia y no en intuición.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar el papel de la inteligencia comercial en contextos no latinoamericanos** mediante diseños comparativos que incorporen muestras de Europa, Asia o África. La limitación geográfica del estudio restringe la generalización de los hallazgos, por lo que sería relevante analizar si la moderación ejercida por

la experiencia internacional previa se replica en regiones con distintas estructuras de mercado, niveles de desarrollo institucional o culturas organizacionales. Un enfoque longitudinal permitiría evaluar si los patrones identificados persisten o evolucionan en función de variables como la madurez de los mercados objetivo.

- **Desarrollar instrumentos de medición multicriterio para reducir el sesgo de método común** en estudios sobre selección de mercados internacionales. La dependencia de autoinformes única constituye una debilidad metodológica crítica. Se propone diseñar escalas que combinen percepciones subjetivas con datos objetivos —como registros de exportaciones, encuestas a clientes internacionales o análisis de competencia— mediante técnicas de triangulación. La validación de estos instrumentos en múltiples contextos geográficos y sectores económicos enriquecería la robustez de las futuras investigaciones.
- **Analizar la secuencia temporal entre inteligencia comercial y selección de mercados** mediante diseños longitudinales o experimentales. El carácter transversal del estudio actual impide determinar si la inteligencia comercial precede o es consecuencia de la elección de mercados. Se sugiere implementar estudios de panel que rastreen la evolución de estas variables a lo largo del tiempo, o incluso ensayos controlados donde se manipule la exposición a información comercial para observar su impacto en decisiones de internacionalización. Estos enfoques aclararían la naturaleza causal de la relación.
- **Investigar el impacto de factores contextuales específicos de América Latina** en la relación entre inteligencia comercial y desempeño internacional. Variables como la volatilidad macroeconómica, los acuerdos comerciales regionales (ALADI, MERCOSUR) o las barreras no arancelarias podrían modular los efectos identificados. Un estudio comparado entre países con distintos niveles de integración comercial —como Chile frente a Venezuela— revelaría cómo el entorno institucional condiciona la efectividad de las estrategias de inteligencia comercial en la región.
- **Evaluar el rol de tecnologías emergentes en la inteligencia comercial internacional**, especialmente en pymes con recursos limitados. El avance de herramientas como *machine learning* aplicado al análisis de datos de comercio exterior, plataformas de *crowdsourcing* para inteligencia de mercados o blockchain para trazabilidad de cadenas de suministro abre nuevas vías de investigación. Sería pertinente explorar cómo estas innovaciones pueden democratizar el acceso a información de calidad, reduciendo las asimetrías que históricamente han favorecido a grandes corporaciones en la selección de mercados internacionales.

REFERENCIAS

Arifin, S. (2024). THE ROLE OF DYNAMIC CAPABILITIES IN LINKING EXPORT COMMITMENT TO EXPORT PERFORMANCE: AN EMPIRICAL STUDY OF EXPORTING FIRMS. *International Conference of Business and Social Sciences*, 479–489.

Calof, J. y Viviers, W. (2024). International Market Selection Decisions – A big data artificial intelligence approach. *Journal of Intelligence Studies in Business*, *14*(Special Issue 1), 4–20.

Du, X. y Huang, J. (2025). The influence of digital capabilities on the export performance of SMEs: evidence from

China. *Asia Pacific Business Review*, 1–26.

Gunduz, M. A. y Ozer, L. (2026). The moderating role of competitive intelligence in the international market selection and export performance relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, 1–21.

Imiru, G. A. (2021). The Role of Firm's Location, Export-Related Resources and Capabilities in Relation to Coffee & Sesame Export Performance in Ethiopia. *International Journal of Business Administration*, *12*(5), 47.

K. Sujith, D. S. (2023). A Business Intelligence Expert System for Predicting Market Price in Stock Trading using Data Analysis: Deep Learning Model With Feature Selection Mechanism. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, *11*(9), 1072–1080.

Li, X. (2024). How does rapid internationalization explain emerging-market multinationals' innovation? The moderating role of organizational capacity. *International Journal of Emerging Markets*.

Luu, T. D. (2023). Digital transformation and export performance: a process mechanism of firm digital capabilities. *Business Process Management Journal*, *29*(5), 1436–1465.

N, M. (2021). EXPORT ORIENTATION, TECHNOLOGICAL CAPABILITIES AND EXPORT PERFORMANCE. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ECONOMY*, *22*(2), 102–124.

Pourahetsham, M., moghaddam, A. R. y Foroughi, M. M. (2025). Investigating the Relationship Between Innovation Capacity, Dynamic Capabilities, and Export Commitment with Export Performance. *Dynamic Management in Business Analysis*, *4*(4), 32–46.

Sonmez, M. N. y Yolcu, L. U. (2026). The role of competitive intelligence and knowledge management in international market selection and export performance. *Management*(1), 586–616.

Trąpczyński, P. y Halaszovich, T. (2026). Relative institutional maturity of export markets and export performance: The moderating roles of managerial capabilities and export intensity. *Economics and Business Review*, *12*(2).